

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja
Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di
Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS)**

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Retno Wibowo
Nomor Mahasiswa : 14311059
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja
Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di
Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS)
Yogyakarta**

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas

Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Retno Wibowo
Nomor Mahasiswa : 14311059
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Penulis,



Retno Wibowo

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

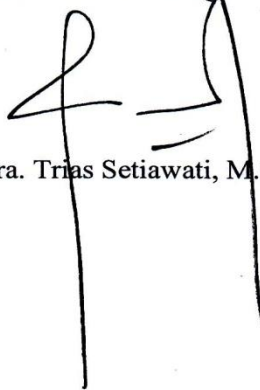
**Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja
Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di
Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS)
Yogyakarta**

Nama : Retno Wibowo
Nomor Mahasiswa : 14311059
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large 'T' and 'S' combined, with a horizontal line across the middle.

Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM TERPADU BINA ANAK SHOLEH
(LPIT BIAS) YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **RETNO WIBOWO**

Nomor Mahasiswa : **14311059**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 20 September 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Trias Setiawati, Dr., M.Si.

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Erca Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

**Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan
kerendahan ku persembahkan karya kecilku ini teruntuk,**

Allah SWT

Rasulullah SAW

Almaterku, FE UII

Bapak dan Ibu Tercinta

Adik-adikku dan Segenap Keluarga

Serta orang-orang yang bertanya “Kapan Wisuda?”

HALAMAN MOTTO

“Ambilah kebaikan dari apa yang dikatakan, jangan melihat siapa yang mengatakannya”. (Nabi Muhammad SAW)

“Hidup sekali, Hiduplah yang berarti”. (K.H. Imam Zarkasyi)

“Hiduplah seakan-akan kamu akan mati besok. Belajarlah seakan-akan kamu akan hidup selamanya”. (Mahatma Gandhi)

“Kesuksesan bukan dilihat dari hasilnya, tapi dilihat dari prosesnya. Karena “HASIL” bisa direkayasa dan dibeli, sedangkan “PROSES” selalu jujur menggambarkan siapa diri kita sebenarnya”. (Abdhy)

ABSTRAK

Peneitian ini terkait dengan bagaimana pengaruh dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Responden dalam penelitian ini sebanyak 77 tenaga pengajar Lembaga LPIT BIAS Yogyakarta. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya uji t, uji F, analisis regresi berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh signifikan dan positif dari variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan dan positif dari variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, pengaruh secara langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.*

Abstract

This study addresses the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance with job satisfaction as an intervening variable in the Integrated Islamic Education Institute of Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta. This study aims to determine the extent of influence of organizational culture on employee job satisfaction, to understand the effect of organizational commitment on employee job satisfaction, to grasp the influence of organizational culture and organizational commitment on employee job satisfaction, to quest for the influence of organizational culture on employee performance, to figure out the influence of organizational commitment to performance employees, to measure the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance, to find out the effect of job satisfaction on employee performance, to comprehend the direct and indirect effects of organizational culture on employee performance through job satisfaction, and to gain an understanding on the direct and indirect effects of organizational commitment on employee performance through job satisfaction. This study involved 77 teaching staffs of the Integrated Islamic Education Institute of Bina Anak Sholeh (BIAS LPIT) Yogyakarta as the research respondents. The data were collected by way of questionnaires. The data were analyzed quantitatively using t test, F test, multiple regression analysis and path analysis.

The results of this study indicate that organizational culture variables have a significant and positive influence on job satisfaction. Organizational commitment variables also have a significant and positive influence on job satisfaction. In addition, there is a significant and positive influence on the variables of organizational culture and organizational commitment to job satisfaction. Furthermore, organizational culture variables have a significant and positive influence on employee performance, while organizational commitment variables have a significant and positive influence on employee performance. Moreover, there is a significant and positive influence on the variables of organizational culture and organizational commitment to employee performance. It is also conclusive that the direct influence of organizational culture on employee performance is greater than indirect influence organizational culture on employee performance through job satisfaction, while the direct influence of organizational commitment on employee performance is greater than the indirect influence of organizational commitment on employee performance through job satisfaction.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji bagi Allah rabbul'alamin sang pemilik ilmu dan alam semesta yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah terbesar yang penulis buat selama menempuh pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta”**. Tidak lupa pula penulis haturkan sholawat serta salam kepada junjungan dan teladan kita Nabi besar Muhammad SAW yang menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman islamiyah yang terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan.

Adapun tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui mengetahui pengaruh dari budaya organisasi dan komitmen organisasi untuk menciptakan kepuasan kerja sehingga karyawan dalam berkinerja dapat menghasilkan output yang sesuai dengan harapan organisasi. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS). Penelitian ini dilakukan pada tenaga pengajar LPIT BIAS yang berjumlah 93 tenaga pengajar.

Proses yang penuh perjuangan dan tantangan bagi penulis dalam menyelesaikan karya ilmiah ini. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakal, dukungan,

bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang tak terhingga dari hati dan pikiran serta penghargaan kepada:

1. Allah SWT rabbul'alamin atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini. Terima kasih Engkau lah sang pemberi anugrah.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi suri tauladan bagi penulis dalam berperasaan, berfikir, serta bertindak di dalam kehidupan sehari-hari, sampai akhir nanti.
3. Kedua orang tua, Ayah Sriyono dan Ibunda Sumarsini dan adik-adik tersayang Kessy Arumsari dan Hari Joko Santoso serta keluarga penulis yang telah memberikan dukungan dan motivasi serta doa-doa terindah.
4. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
5. Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
6. Bapak Anjar Priyono, SE, M.Si., Ph.D. selaku Kaprodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
7. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan, arahan serta dukungannya selama proses penelitian dan penulisan skripsi ini.

8. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si, Dra. Suhartini, M.Si, dan Bapak Arif Hartono, S.E., M.HRM., Ph.D yang pernah mengampu penulis di konsentrasi Manajemen SDM.
9. Ibu Dra. Suhartini, M.Si sebagai dosen penguji selaku dosen penguji skripsi yang telah banyak memberikan arahan dan masukan, serta ilmu pengetahuan terkait Manajemen SDM yang sangat bermanfaat untuk masa depan penulis.
10. Sahabat-sahabat penulis Rini, Widi, Santy, Prina, Yuni, Nona, kak Uci serta sahabat lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih atas segala semangat dan doa terbaik untuk penulis.
11. Teman seperjuangan bimbingan skripsi Andini, Widi, Ika, mba Nabila dan Heggi. Terimakasih atas segala bantuan dan semangat yang telah diberikan kepada penulis selama ini.

Dan semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis baik langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan skripsi penelitian ini. Penulis harap ada saran dan kritik yang konstruktif agar hasil penelitian dari skripsi yang disusun ini bisa lebih baik lagi dan mampu menambah kemanfaatan untuk dunia akademik dan masyarakat banyak. Aamiin.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Penulis



Retno Wibowo

DAFTAR ISI

.....	Halaman
Halaman Sampul Depan	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Berita Acara	v
Halaman Persembahan	vi
Halaman Motto	vii
Abstrak	viii
Kata Pengantar	x
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel	xxi
Daftar Gambar	xxv
Daftar Lampiran	xxvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	14

2.1.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	14
2.1.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	33
2.1.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	55
2.1.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	74
2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	86
2.1.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	101
2.1.7 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	103
2.1.8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	107
2.1.9 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	111
2.2 Landasan Teori.....	122
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	122
2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	122
2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	124
2.2.1.3 Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	127
2.2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	128
2.2.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia	129
2.2.2 Kinerja Karyawan.....	130
2.2.2.1 Pengertian Kinerja	130
2.2.2.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja	131

2.2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	134
2.2.2.4 Indikator Penilaian Kinerja	135
2.2.3 Budaya Organisasi	139
2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi	139
2.2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi	140
2.2.3.3 Fungsi Budaya Organisasi	141
2.2.3.4 Dimensi Budaya Organisasi	142
2.2.3.5 Tipologi Budaya	146
3.3.4 Komitmen Organisasi	150
2.2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi	150
2.2.4.2 Faktor-faktor yang Mendukung untuk Meningkatkan Komitmen Karyawan	151
2.2.4.3 Aspek dalam Komitmen Organisasi	154
2.2.5 Kepuasan Kerja.....	156
2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja	156
2.2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	156
2.2.5.3 Teori Kepuasan Kerja	158
2.2.5.4 Dimensi Kepuasan Kerja	161
2.2.5.5 Pengukuran Kepuasan Kerja	161
2.3 Hubungan Antar Variabel	162
2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	162
2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	163

2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap	
Kepuasan Kerja	164
2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	164
2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	165
2.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap	
Kinerja Karyawan.....	166
2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	167
2.3.8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui	
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	168
2.3.9 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui	
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	168
2.4 Kerangka Pikir	169
2.5 Hipotesis	171
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian.....	173
3.2 Lokasi Penelitian	174
3.2.1 Profil Organisasi	174
3.2.2 Struktur Organisasi	176
3.3 Identifikasi Variabel Penelitian.....	176
3.4 Definisi Operasional dan Indikator Penelitian	178
3.4.1 Kinerja Karyawan (Y).....	178
3.4.2 Budaya Organisasi (X ₁)	180
3.4.3 Komitmen Organisasi (X ₂).....	183

3.4.4 Kepuasan Kerja (Z).....	185
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	187
3.5.1 Populasi	187
3.5.2 Sampel	188
3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	189
3.6.1 Jenis Data	189
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data	190
3.7 Uji Instrumen Penelitian	191
3.7.1 Uji Validitas	191
3.7.2 Uji Reliabilitas	193
3.8 Metode Analisis Data	194
3.8.1 Uji Asumsi Klasik.....	194
3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda	196
3.8.3 Uji Hipotesis.....	197
3.8.4 Analisis Jalur	199
 BAB IV ANALISIS DATA dan PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	201
4.1.1 Hasil Uji Validitas Instrumen	202
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	202
4.2 Analisis Deskriptif	207
4.2.1 Karakteristik Responden Penelitian	207
4.2.1.1 Kelompok Responden berdasarkan Jenis Kelamin	207
4.2.1.2 Kelompok Responden berdasarkan Usia	208

4.2.1.3 Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	208
4.2.1.4 Kelompok Responden berdasarkan Masa Kerja	209
4.2.1.5 Kelompok Responden berdasarkan Penghasilan	209
4.2.1.6 Kelompok Responden berdasarkan status perkawinan	210
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	211
4.2.2.1 Kinerja Karyawan	211
4.2.2.2 Budaya Organisasi	214
4.2.2.3 Komitmen Organisasi	217
4.2.2.4 Kepuasan Kerja	220
4.3 Uji Asumsi Klasik	223
4.3.1 Uji Heteroskedastisitas	223
4.3.2 Uji Multikolinearitas	224
4.3.3 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik	225
4.4 Analisis Regresi Linear Berganda	225
4.4.1 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	226
4.4.2 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	228
4.4.3 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	231

4.5 Uji Hipotesis	233
4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	234
4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	237
4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	240
4.6 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	241
4.6.1 Pegaruh Langsung	241
4.6.2 Pengaruh Tidak Langsung	242
4.7 Pembahasan	244
4.7.1 Data Deskriptif	244
4.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	248
4.7.3 Pengaruh Komitmen Organsasi terhadap Kepuasan Kerja	253
4.7.4 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	257
4.7.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan	260
4.7.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	264
4.7.7 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawa	267
4.7.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	270
4.7.9 Pegaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	274

4.7.10	Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	276
4.7.11	Pembahasan Umum	278
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	284
5.2	Saran	285
DAFTAR PUSTAKA		287
LAMPIRAN		293

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	27
2.2 Review Jurnal Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	48
2.3 Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja	68
2.4 Review Jurnal Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	82
2.5 Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	96
2.6 Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	102
2.7 Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	105
2.8 Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	109
2.9 Review Jurnal Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	113
2.10 Teori Rujukan Kinerja Karyawan	115
2.11 Teori Rujukan Budaya Organisasi	117
2.12 Teori Rujukan Komitmen Organisasi	119
2.13 Teori Rujukan Kepuasan Kerja	120
3.1 Struktur Organisasi	176
3.2 Populasi Tenaga Pengajar LPIT BIAS	187

4.1	Rincian Tabel Perolehan Kuesioner	201
4.2	Distribusi pertanyaan berdasarkan variabel	202
4.3	Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan	202
4.4	Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasi	203
4.5	Hasil Analisis Uji Validitas Komitmen Organisasi	204
4.6	Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja	205
4.7	Hasil Uji Reliabilitas	206
4.8	Kelompok Responden berdasarkan Jenis Kelamin	207
4.9	Kelompok Responden berdasarkan Usia	208
4.10	Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	208
4.11	Kelompok Responden berdasarkan Masa Kerja	209
4.12	Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	209
4.13	Kelompok Responden berdasarkan Status Perkawinan	210
4.14	Kategori Kelas Interval	211
4.15	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	211
4.16	Rekapitulasi Indikator Variabel Kinerja Karyawan	213
4.17	Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	214
4.18	Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	214
4.19	Rekapitulasi Indikator Variabel Budaya Organisasi	216
4.20	Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X ₁)	217
4.21	Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi	218
4.22	Rekapitulasi Indikator Variabel Komitmen Organisasi	218
4.23	Hasil Analisis Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X ₂)	220

4.24 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	220
4.25 Rekapitulasi Indikator Variabel Kepuasan Kerja	222
4.26 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	222
4.27 Hasil Multikolinearitas Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	224
4.28 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik	225
4.29 Hasil Regresi Linear Berganda Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	226
4.30 Koefisien Determinasi Berganda Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	228
4.31 Hasil Regresi Linear Berganda Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	229
4.32 Koefisien Determinasi Berganda Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	231
4.33 Hasil Regresi Linear Berganda Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	231
4.34 Koefisien Determinasi Berganda Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	233
4.35 Hasil Uji t Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	234
4.36 Hasil Uji F Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	236

4.37 Hasil Uji t Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	237
4.38 Hasil Uji F Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	239
4.39 Hasil Uji t Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	240
4.40 Rangkuman Uji Analisis Jalur, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	242
4.41 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	244
4.42 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan	244
4.43 Rekapitulasi Persepsi Karyawan pada Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	247

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis Penelitian	171
3.1 Analisis Jalur	200
4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	223
4.2 Hasil Analisis Jalur	243

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	294
2. Transkrip Wawancara Penelitian	301
3. Tabulasi Data Mentah	310
4. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	318
5. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	320
6. Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi	322
7. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	323
8. Hasil Uji Reliabilitas	325
9. Hasil Analisis Kuantitatif	327
10. Hasil Uji Asumsi Klasik	330
11. Hasil Analisis Deskriptif	331
12. Surat Izin Penelitian	322
13. Dokumentasi Penelitian	335
14. Biodata Peneliti	339

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi ditandai dengan perubahan sangat cepat, ketidakpastian sangat tinggi, dan lingkungan eksternal *uncontrollable*. Dalam menghadapi era globalisasi maka organisasi dituntut untuk mengikuti perkembangan zaman yang mengalami perubahan dan persaingan yang sangat ketat. Organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidangnya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Syauta *et al* (2012), sumber daya manusia merupakan salah satu sumber yang menentukan keberhasilan organisasi. Untuk mewujudkan keberhasilan tersebut, organisasi harus memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Armstrong (1990), MSDM adalah suatu pendekatan strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia. Manajemen SDM diciptakan untuk membentuk kultur perusahaan yang layak, dan memasukkan program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilannya.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) digunakan untuk mengelola karyawan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk

mengukur tercapainya tujuan organisasi adalah kinerja karyawan. Menurut Bernadin dan Russel (1993), kinerja karyawan adalah *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”* Dimana prestasi atau kinerja adalah catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi spesifikasi pekerjaan atau kegiatan dalam batas waktu tertentu. Kinerja merupakan kondisi dimana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan menaati standar kerja yang ditentukan oleh organisasi. Sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2006), mengatakan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan menurut Robbins (1996 dalam Sinambela 2012), kinerja pegawai diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Dalam menilai kinerja karyawan, peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh Bernadin dan Russel (1993) dengan enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, waktu (*timeline*), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal. Evaluasi hasil kerja sebaiknya dilakukan secara berkala untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal dengan memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Apabila karyawan merasa terpenuhi kebutuhannya maka kinerja karyawan akan meningkat. Kepuasan kerja

merupakan keadaan dimana karyawan memiliki emosi positif terhadap penilaian kinerja yang diberikan. Senada dengan Locke (dalam Luthans 2006), definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluative, dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Robbins dan Judge (2008) juga mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Luthans (2006) yang memiliki lima indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja. Organisasi harus mempertimbangkan keinginan karyawan agar tercipta kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh positif ataupun negatif terhadap kinerja karyawan. Apabila perusahaan tidak memperhatikan keinginan karyawan maka karyawan merasa tidak terpuaskan. Namun sebaliknya, apabila perusahaan memperhatikan keinginan karyawan maka karyawan akan merasa terpuaskan. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat sembilan jurnal yang digunakan dalam hubungan kepuasan kerja dan kinerja. Sembilan jurnal tersebut terbagi menjadi enam jurnal positif dan tiga jurnal negatif sehingga peneliti memilih hipotesis positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Barakat (2016) memiliki hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015), Hira dan Waqas (2012), Sangadji dan Sopiah (2013), Arifin (2015), dan Sugiri (2015) yang menunjukkan hasil positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hasil yang berbeda diungkapkan oleh Handoko *et al* (2010), Sawitri *et al* (2016), dan Yulian (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu cara yang digunakan oleh organisasi dalam menciptakan ciri khas yang berbeda dengan organisasi lainnya. Senada dengan Robbins (2002) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Selain digunakan untuk menunjukkan ciri khas organisasi, budaya organisasi digunakan untuk membantu penyesuaian diri dengan permasalahan eksternal. Menurut Edgar Schein (dalam Luthans 2006), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar-diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal-yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2002), yang memiliki tujuh indikator yaitu

Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.

Menciptakan budaya organisasi yang kuat dapat menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat memiliki pengaruh yang positif ataupun negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat tiga belas jurnal yang digunakan dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Tiga belas jurnal tersebut terbagi menjadi delapan jurnal positif dan lima jurnal negatif sehingga peneliti memilih hipotesis positif dan signifikan dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nazarian *et al* (2017) memiliki hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja. Hasil tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015), Nikpour (2017), Pinho *et al* (2013), Soepardjo dan Nugrohoseno (2014), Yulian (2015), Suryani (2016), Sugiri (2015) yang memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian tersebut, Harwiki (2016), Pane dan Astuti (2009), Handoko *et al* (2010), Syauta *et al* (2012), dan Arifin (2015) justru menunjukkan hasil yang berbeda yaitu budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain mempengaruhi kinerja karyawan, budaya organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat tiga belas jurnal yang digunakan dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Tiga belas jurnal tersebut terbagi menjadi sebelas jurnal positif dan dua jurnal negatif sehingga peneliti memilih hipotesis positif dan signifikan dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015) memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh *et al* (2013), Ahamed dan Mahmood (2015), Arishanti (2009), Handoko *et al* (2010), Sopiah pada (2013), Yulian (2015), Sugiri (2015), Miharty (2013), Habib *et al* (2014), Widagdo *et al* (2013). Penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nahas *et al* (2013) dan Arifin (2015) yang memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja karyawan.

Selain kepuasan kerja dan budaya organisasi, komitmen organisasi juga merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen organisasi merupakan cerminan sikap dari kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan memiliki proses terus menerus serta memihak pada satu organisasi dan memberikan segala kemampuan yang dimilikinya kepada organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Pengertian tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2008),

yang menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006), Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah tingkat sampai mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Menciptakan komitmen organisasi pada diri karyawan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (dalam Robbins dan Judge 2008), yang memiliki tiga indikator yaitu *Afektif*, *normative*, dan *continuance*.

Komitmen organisasi dapat memiliki pengaruh yang positif ataupun negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat lima belas jurnal yang digunakan dalam pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Lima belas jurnal tersebut terbagi menjadi sebelas jurnal positif dan empat jurnal negatif sehingga peneliti memilih hipotesis positif dan signifikan dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Zefeiti dan Mohamad (2017) memiliki hasil penelitian bahwa semua subskala komitmen organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan pada dimensi kinerja. Penelitian lain yang juga memiliki hasil positif dalam hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah Bandula dan Jayatilake (2016), Idris (2015), Sawitri *et al* (2016), Nikpour (2017), Li

(2014), Soepardjo dan Nugrohoseno (2014), Handoko *et al* (2010), Hakim (2015), Syauta *et al* (2012), dan Yulian (2015). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016), Pinho *et al* (2013), Suryani (2016), serta Murty dan Hudiwinarsih (2012) memiliki hasil penelitian bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Komitmen organisasi tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan namun juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat delapan jurnal yang digunakan dalam pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Delapan jurnal tersebut terbagi menjadi tujuh jurnal positif dan satu jurnal negatif sehingga peneliti memilih hipotesis positif dan signifikan dalam pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Idris (2015), Mohammadian *et al* (2016), Celik *et al* (2015), Anis *et al* (2011), Arishanti (2009), Habib *et al* (2014), dan Widagdo *et al* (2013) memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Heriawan dan Gunawan (2010) memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Faktor-faktor yang telah diuraikan harus diperhatikan oleh organisasi dalam menghadapi persaingan yang ketat di era global. Organisasi pendidikan islami merupakan salah satu organisasi yang

memiliki tingkat persaingan yang tinggi. Semakin maraknya berita islami dewasa ini, semakin meningkatkan lembaga pendidikan yang bertemakan islami. Dengan meningkatnya organisasi pendidikan islami maka menimbulkan persaingan layanan organisasi pendidikan yang menonjolkan keislaman. Salah satu organisasi pendidikan yang berkembang pesat dengan mengutamakan syariat Islam adalah Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta.

Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta merupakan sebuah yayasan lembaga pendidikan yang sangat mengutamakan kesejahteraan seluruh anggota organisasinya. Kesejahteraan tersebut diwujudkan dalam bentuk uang gaji yang diberikan setiap bulan, voucher belanja kebutuhan pokok, pemberian lauk pauk kering di sore hari, uang saku ketika liburan, insentive dibulan genap, bonus di tahun ajaran baru, dan bulan-bulan lainnya yang berasal dari penghasilan organisasi dan unit usaha organisasi. Selain kesejahteraan seluruh anggota organisasi, LPIT BIAS juga menumbuhkan rasa kekeluargaan dengan mengadakan agenda nonton bareng dan liburan bersama anggota keluarga (*family gathering*). Sehingga penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta. Berdasarkan beberapa kondisi tersebut apabila terus dijalankan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta.

“...Jadi gini kesejahteraan karyawan yang pertama kita wujudkan dalam bentuk fresh money artinya uang kes yang kita input

melalui BMT kita punya. Kemudian yang kedua dalam bentuk Voucher, ada nominalnya sih seperti ee jadi memang sengaja kita berikan kesejahteraan karyawan itu selain uang itu kebutuhan pokok kita tanggung.. Makanan sudah dari kita karena memang yang kita berikan itu termasuk untuk keluarga, yang lauk kering itu... Itu ada fasilitas tempat tinggal untuk ustadzah yang masih lajang... Bonus ada pada tahun ajaran baru... Jadi pada bulan januari misalkan kita membagi SHU BMT, karena ustadzah kita anggota BMT, jadi melalui itu. Kemudian pada bulan februari ada gaji bulan genap. Pada bulan maret ada SHU hasil kita punya BIAS Mart, catering... Kemudian ketika liburan sekolah mereka dapet uang saku. Karena kita berasumsi mereka mau pulang lah, libur lama gitu... ” (TIM Manajemen, 19/9/2018, 09.02 WIB)

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta karena tenaga pengajar di lembaga. Menurut pemaparan dari pihak manajemen tersebut dapat mengakibatkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Apabila tenaga pengajar sudah memiliki kepuasan yang tinggi maka akan menimbulkan kinerja tenaga pengajar yang tinggi. Hal tersebut juga akan berdampak pada komitmen tenaga pengajar yang tinggi. Dengan fasilitas tersebut maka akan tercipta budaya organisasi yang erat dan rasa kekeluargaan yang tinggi didalam organisasi tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?

3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah ada pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
8. Lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja) pada karyawan?
9. Lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja) pada karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja) pada karyawan.
9. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara tidak langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) atau pengaruh secara langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja) pada karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Objek Penelitian

Untuk memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi perusahaan terkait pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Bagi Penulis

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang ada di perusahaan serta mempraktikkan teori yang telah disampaikan selama menempuh pendidikan S1.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah referensi bagi peneliti lain untuk dikembangkan lebih lanjut khususnya terkait pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Fungsinya ialah untuk mengetahui hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian ini. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini:

2.1.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

1. Nazarian *et al* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Nazarian *et al* (2017) dengan judul “*Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry’s Performance*”, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 96 Hotel di London. Penelitian ini menggunakan Persamaan struktural, *Exploratory factor analysis* (EFA), *Confirmatory factor analysis* (CFA) sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya

organisasi (X_1) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2) dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di hotel sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

2. Hakim (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) dengan judul *“Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi”*, yang menemukan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Penelitian tersebut dilakukan dengan pengambilan sampel sebanyak 115 karyawan *Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi*. Penelitian tersebut menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang

akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan. Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di rumah sakit sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

3. Nikpour (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Nikpour (2017) dengan judul “*The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee’s organizational commitment*”, menemukan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja sedangkan komitmen organisasi karyawan memiliki dampak positif terhadap kinerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 190 karyawan di Dinas pendidikan Propinsi Kerman. Penelitian tersebut menggunakan SPSS, AMOS, analisis deskriptif dan inferensial (pemodelan persamaan struktural melalui analisis jalur) sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan SPSS dan analisis deskriptif sebagai alat

analisis. Persamaan lainnya ialah lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan lainnya yaitu dalam penelitian terdahulu komitmen organisasi sebagai variabel intervening sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan komitmen organisasi sebagai variabel independen.

4. Pinho *et al* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Pinho *et al* (2013) dengan judul “*The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organizational Commitment in Organizational Performance*”, menemukan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja dengan cara yang sangat signifikan sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 143 karyawan di Organisasi Nirlaba Portugis yang bergerak di bidang kesehatan. Penelitian tersebut menggunakan *Least square* (LS), skala psikometrik standar sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang

akan dilakakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di organisasi nirlaba yang bergerak di bidang kesehatan sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

5. Soepardjo dan Nugrohoseno (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*”, menemukan bahwa faktor-faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 33 karyawan di PT NAV JAYA Mandiri Surabaya. Penelitian tersebut menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), sebagai variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linier sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakakukan dengan penelitian

terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di bidang *entertainment* sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

6. Yulian (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Yulian (2015) dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai”* menemukan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja organisasi. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 83 Pegawai Negeri Sipil pada Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) kota Samarinda. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan desain multi-sample dengan bantuan program Smart PLS sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel budaya organisasi (X_1), variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2),

variable dependen kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu. Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan ketiga terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

7. Suryani (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2016) dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Pt. Kerta Rajasa Raya”* terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 32 karyawan dari divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan budaya organisasi sebagai

variabel independen (X_1), variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di PT. Kerta Rajasa Raya sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

8. Sugiri (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiri (2015) dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport)”* menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 143 karyawan CV Opal Transport. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2). Perbedaan kedua ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di CV Opal Transport sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan. Perbedaan lainnya terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda.

9. Harwiki (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) dengan judul *“The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives”*, terdapat hubungan yang tidak signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Responden yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 40 karyawan Koperasi Wanita di Jawa Timur. Penelitian tersebut menggunakan analisis deskriptif dan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya

organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan analisis dekriptif sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di koperasi wanita sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

10. Pane dan Astuti (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Pane dan Astuti (2009) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)*”, menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 98 karyawan di PT. Telkom Regional IV Semarang. Penelitian tersebut menggunakan skala Likert, analisis regresi berganda (*multiple regression*) sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan skala Likert dan analisis regresi berganda (*multiple regression*) sebagai alat analisis. Perbedaan

penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu variabel independen komitmen organisasi (X_2) dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di layanan telekomunikasi sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

11. Handoko *et al* (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Handoko *et al* (2010) dengan judul “*Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance*”, menemukan bahwa secara parsial budaya organisasi dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, serta komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, sedangkan peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dosen tidak signifikan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 325 dosen di Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi Jawa Timur. Penelitian tersebut menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dan uji sobel sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya

organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan lainnya yaitu dalam penelitian terdahulu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

12. Syauta *et al* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Syauta *et al* (2012) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*”, menemukan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 127 karyawan *Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia*. Penelitian tersebut menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dan uji sobel sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan kedua ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di *Municipal Waterworks* sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan. Perbedaan lainnya terletak pada alat analisis yang digunakan.

13. Arifin (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015) dengan judul “*The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*” menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 117 guru. Penelitian ini menggunakan SEM dalam program AMOS sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan lainnya ialah lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda.

Tabel 2.1
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening			
1.	<p>Alireza Nazarian, Peter Atkinson, Pantea Foroudi (2017)</p> <p><i>Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry's Performance</i></p> <p>International Journal of Hospitality Management, Vol.63, pp.22–32</p> <p>Alat analisis: persamaan structural, <i>exploratory factor analysis</i> (EFA), <i>confirmatory factor analysis</i> (CFA)</p> <p>Sampel: 96 Hotel di London</p>	<p>Budaya Organisasi Hofstede (1980) Individualisme, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, ketatalaksanaan.</p> <p>Kinerja Karyawan Kaplan dan Norton (1996) <i>Balanced scorecard approach</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja</p>
2.	<p>Adnan Hakim (2015)</p> <p><i>Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast</i></p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (1996) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p><i>Sulawesi</i></p> <p>The International Journal Of Engineering And Science (IJES), Vol.4, No.5, pp.33-41</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Model</i> (SEM)</p> <p>Sampel: 115 karyawan di Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi</p>	<p>berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi Allen dan Mayer (1990) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja Karyawan Bernadin dan Russel (1995) Kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p>	secara parsial
3.	<p>Amin Nikpour (2017)</p> <p><i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: the Mediating Role of Employee's Organizational Commitment</i></p> <p>International Journal of Organizational Leadership, Vol.6, pp.65-72</p> <p>Alat analisis: SPSS, AMOS, analisis deskriptif dan inferensial (pemodelan persamaan struktural melalui analisis jalur)</p> <p>Sampel: 190 orang Dinas pendidikan Propinsi Kerman</p>	<p>Budaya Organisasi Denison (2000) Keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi</p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Herscovitc (2001)</p> <p>Kinerja Karyawan Tangen (2004) Efektivitas, efisiensi, kualitas, dan inovasi</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja sedangkan komitmen organisasi karyawan memiliki dampak positif terhadap kinerja.
4.	<p>Jose´ Carlos Pinho, Ana Paula Rodrigues, Sally Dibb (2013)</p> <p><i>The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organizational Commitment in Organizational Performance</i></p> <p>Journal of Management Development, Vol.33, No.4, pp.374-398</p> <p>Alat analisis: <i>Least square</i> (LS), skala psikometrik standar</p> <p>Sampel: 143 karyawan Organisasi Nirlaba Portugis yang bergerak di bidang kesehatan</p>	<p>Budaya Organisasi Despande <i>et al</i> (1993) <i>Clan culture, adhocracy culture, Hierarchy Culture, market culture</i></p> <p>Komitmen Organisasi Manuskrip dalam Buchan (1974) Loyalitas organisasi, identifikasi organisasi, keterlibatan organisasi</p> <p>Kinerja Karyawan Dess dan Robinson (1984)</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja dengan cara yang sangat signifikan sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi
5.	<p>Tanisa Arsyia Soepardjo dan Dwiarko Nugrohoseno (2014)</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins dan Judge (2008) hal. 265</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi dan

Lanjutan Tabel 2.1

	<p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</i></p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen, Vol.2, No.4, pp.1783-1793</p> <p>Alat analisis: teknik analisis regresi linier berganda</p> <p>Sampel: 33 karyawan PT NAV JAYA Mandiri Surabaya</p>	<p>Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi Mowday <i>et al.</i>, (1993) dalam wulandari (2011) <i>Affective commitment, continuance commitment, normative commitment</i></p> <p>Kinerja Karyawan Mathis dan Jackson (2006) hal. 378 Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran</p>	<p>komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan</p>
6.	<p>Ferry Yulian (2015)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai</i></p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol 12 No.1. 2015</p> <p>Alat analisis: Structural Equation Modeling (SEM) dengan desain multi-sample dengan bantuan program Smart PLS</p> <p>Sampel: 83 Pegawai Negeri Sipil pada Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) kota Samarinda</p>	<p>Budaya Organisasi Hofstede <i>et al</i> (1993) Keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerjasama dan dukungan dan perhatian</p> <p>Kepuasan Kerja Hartline dan Ferrell (1996) dalam Mas'ud (2004) Pekerjaan, atasan, kesempatan promosi dan rekan kerja</p> <p>Komitmen Organisasi Ganesan dan Weitz (1996) dalam Mas'ud (2004) Perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi</p> <p>Kinerja Pegawai Mas'ud (2004) Kuantitas, kualitas, kemampuan, pengetahuan dan kreativitas</p>	<p>Hasil empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja organisasi.</p>
7.	<p>Dewi Suryani (2016)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Pt. Kerta Rajasa Raya</i></p>	<p>Budaya Organisasi Luthans (dalam Sopiah 2008) Aturan-aturan perilaku, norma, nilai-nilai dominan, filosofi, peraturan-peraturan, iklim organisasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh yang tidak</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Journal of Research in Economics and Management, Volume 16, No. 1, Januari – Juni (2016)</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dengan <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p> <p>Sampel: 32 karyawan dari divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya</p>	<p>Komitmen Organisasi Meyer, Allen, dan Smith (1998) <i>Afektif, normative, dan continuance</i></p> <p>Kinerja Karyawan Robbins (1994) Kemampuan bekerja sama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan, kuantitas pekerjaan</p>	signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
8.	<p>Ilham Sugiri (2015)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport)</i></p> <p>ISBN, Vol. 2, No.12</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)</p> <p>Sampel: 143 karyawan CV Opal Transport</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (2011) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (2011) Pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, pengawasan, rekan kerja, dan lingkungan kerja</p> <p>Kinerja Mangkunegara (2009) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
9.	<p>Wiwiek Harwiki (2016)</p> <p><i>The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives</i></p> <p>Procedia Socioal and Behaviour Sciences, Vol.219, pp.283-290</p> <p>Alat analisis: analisis deskriptif dan <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p> <p>Sampel: 40 karyawan Koperasi Wanita di Jawa Timur</p>	<p>Budaya Organisasi Hofstede (1980) <i>Uncertainty Avoidance, masculine and feminine, individualism and collectivism, power distance</i></p> <p>Komitmen Organisasi Allen and Meyer (1996) <i>Affective, coninuanace, normative</i></p> <p>Kinerja Karyawan Wirawan (2009) <i>Job result, job behaviour, personal attitude</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
10.	<p>Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti (2009)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja</i></p>	<p>Budaya Organisasi Knicki dan Kreitner (2000) 5 dimensi</p> <p>Kinerja Karyawan Minner (1998)</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

	<p><i>Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)</i></p> <p>Telaah Manaemen (TEMA), Vol.6, edn.1, pp.67 -85</p> <p>Alat analisis: skala likert, analisis regresi berganda (<i>multiple regression</i>)</p> <p>Sampel: 98 karyawan PT. Telkom Region IV Semarang</p>	5 dimensi	
11.	<p>Yunus Handoko, Margono Setiawan, Surachman, Djumahir (2010)</p> <p><i>Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance</i></p> <p>International Journal of Business and Management Invention, Vol. 2, No. 12, pp.21-30</p> <p>Alat analisis: <i>Partial Least Square</i> (PLS) dan uji sobel</p> <p>Sampel: 325 Dosen di Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi Jawa Timur</p>	<p>Budaya Organisasi Wallach (1983) Budaya birokrasi, budaya inovatif dan suportif.</p> <p>Komitmen Organisasi Allen dan Meyer (1991) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja Karyawan Sangaji (2009) dan Setiawati (2009) Pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, pengabdian masyarakat, dan kegiatan pendukung kegiatan perkualiahan utama</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (1992) Pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, serta komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, sedangkan peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dosen tidak signifikan</p>
12.	<p>Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</i></p> <p>International Journal of Business and Management Invention, Vol.1, No.1, pp.69-76</p> <p>Alat analisis: analisis inferensial dengan metode <i>Partial Least Square</i> (PLS) dan uji sobel</p>	<p>Budaya Organisasi Wallach (1983) Budaya birokrasi, budaya inovatif, budaya yang mendukung dalam interaksi komunikasi</p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1997) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja Karyawan Bernadin dan Russel (1993) Kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	Sampel: 127 karyawan <i>Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia</i>	pengaruh interpersonal Kepuasan Kerja Luthans (2006) Pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja	
13.	H. Muhammad Arifin (2015) <i>The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance</i> International Education Studies; Vol. 8, No. 1; 2015 Alat analisis: SEM dalam program AMOS Sampel: 117 guru	Budaya Organisasi Robbins (2006) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas Kepuasan Kerja Luthans (2002) Pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, pengawasan, rekan kerja, dan lingkungan kerja Kinerja Karyawan Mangkunegara (2005) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran	Hasil empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan tiga belas jurnal sebagai kajian puastaka dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Tiga belas jurnal tersebut terbagi menjadi delapan jurnal positif dan lima jurnal negatif. Penelitian yang telah dilakukan oleh Nazarian *et al* (2017) dengan judul “*Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry’s Performance*”, menunjukkan hasil penelitian yang positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) dengan judul “*The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance*

in Women Cooperatives” memiliki hasil Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, maka penelitian selanjutnya akan memberikan tambahan pada variabel penelitian dengan menambahkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi dan teori Bernadin & Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan.

2.1.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Zefeiti dan Mohamad (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Zefeiti dan Mohamad (2017) dengan judul “*The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance*”, menemukan bahwa semua subskala komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan pada dimensi kinerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 355 manajer tingkat menengah Organisasi Layanan Sipil Publik Omani. Penelitian ini menggunakan analisis faktor konfirmatori dan SEM (*Structural Equation Modeling*) sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di organisasi layanan sipil sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

2. Bandula dan Jayatilake (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Bandula dan Jayatilake (2016) dengan judul “*Impact of Employee Commitment on Job Performance: Based On Leasing Companies In Sri Lanka*”, menemukan bahwa komitmen secara signifikan berkorelasi dengan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 115 karyawan yang mewakili karyawan *Licensed finance companies* (LFCs) dan *specialized Leasing companies* (SLCs). Penelitian ini menggunakan paket software SPSS sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja

karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan paket software SPSS sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan *Leasing companies* sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

3. Idris (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Idris (2015) dengan judul “*The Impact of Organisational Commitment, Motivation and Financial Compensation on Work Satisfaction and Employees’ Performance: an Evidence From Small Business Firms in South Sumatera-Indonesia*” menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan kepada 480 pengrajin dari 60 perusahaan kerajinan di Sumatra Selatan. Penelitian ini menggunakan program SEM (*Structural Equation Modeling*) sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), variabel dependen kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya

penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan ketiga terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di organisasi pengrajin sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

4. Sawitri *et al* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Sawitri *et al* (2016) dengan judul “*The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees’ Performance*”, menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan servis teknikal PT. PLN Jawa Timur Jaringan Distribusi Area Pelayanan di Mojokerto. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi multivariate dengan SEM (*Structural Equation Modeling*) sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), variabel dependen kinerja karyawan

(Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan ketiga terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di PLN sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

5. Nikpour (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Nikpour (2017) dengan judul *“The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee’s organizational commitment”*, menemukan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja sedangkan komitmen organisasi karyawan memiliki dampak positif terhadap kinerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 190 karyawan di Dinas pendidikan Propinsi Kerman. Penelitian tersebut menggunakan SPSS, AMOS, analisis deskriptif dan inferensial (pemodelan persamaan struktural melalui analisis jalur) sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya

organisasi (X_1), komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan SPSS dan analisis deskriptif sebagai alat analisis. Persamaan lainnya ialah lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan lainnya yaitu dalam penelitian terdahulu komitmen organisasi sebagai variabel intervening sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan komitmen organisasi sebagai variabel independen.

6. Li (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Li (2014) dengan judul “*Impact of Leisure Farm Resource Base on Organizational Commitment and Performance*”, menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 350 karyawan di Rekreasi Peternakan di Taiwan. Penelitian tersebut menggunakan analisis regresi hirarki, *alfa cronbach's*, *pearson correlation analysis* sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen komitmen organisasi (X_2) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan *alfa cronbach's* sebagai alat

analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di rekreasi peternakan sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

7. Soepardjo dan Nugrohoseno (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*”, menemukan bahwa faktor-faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 33 karyawan di PT NAV JAYA Mandiri Surabaya. Penelitian tersebut menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), sebagai variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linier sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian

terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di bidang *entertainment* sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

8. Handoko *et al* (2010)

Penelitian yang Handoko *et al* (2010) dilakukan oleh dengan judul “*Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance*”, menemukan bahwa secara parsial budaya organisasi dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, serta komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, sedangkan peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dosen tidak signifikan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 325 dosen di Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi Jawa Timur. Penelitian tersebut menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dan uji sobel sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah lokasi

penelitian yang sama-sama dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan lainnya yaitu dalam penelitian terdahulu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

9. Hakim (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) dengan judul *“Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi”*, menemukan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Penelitian tersebut dilakukan dengan pengambilan sampel sebanyak 115 karyawan *Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi*. Penelitian tersebut menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan

variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan. Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di rumah sakit sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

10. Syauta *et al* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Syauta *et al* (2012) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*”, menemukan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 127 karyawan *Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia*. Penelitian tersebut menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dan uji sobel sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z) dan variabel dependen

kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan kedua ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di *Municipal Waterworks* sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan. Perbedaan lainnya terletak pada alat analisis yang digunakan.

11. Yulian (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Yulian (2015) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai*” menemukan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja organisasi. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 83 Pegawai Negeri Sipil pada Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) kota Samarinda. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan desain multi-sample dengan bantuan program Smart PLS sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel budaya organisasi (X_1), variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), variabel dependen kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu. Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan ketiga terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

12. Harwiki (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) dengan judul *“The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives”*, terdapat hubungan yang tidak signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Responden yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 40 karyawan Koperasi Wanita di Jawa Timur. Penelitian tersebut menggunakan analisis deskriptif dan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan analisis dekriptif sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di koperasi wanita sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

13. Pinho *et al* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Pinho *et al* (2013) dengan judul “*The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organizational Commitment in Organizational Performance*”, menemukan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja dengan cara yang sangat signifikan sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 143 karyawan di Organisasi Nirlaba Portugis yang bergerak di bidang kesehatan. Penelitian tersebut menggunakan *Least square* (LS), skala psikometrik standar sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di organisasi nirlaba yang bergerak di bidang kesehatan sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

14. Suryani (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2016) dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Pt. Kerta Rajasa Raya”* terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 32 karyawan dari divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1), variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di PT. Kerta Rajasa Raya sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

15. Murty dan Hudiwinarsih (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) dengan judul “*Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)*” menemukan bahwa komitmen organisasional secara parsial memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 32 karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi

sebagai variabel independen (X_2), dan variable dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan manufaktur sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

Tabel 2.2
Review Jurnal Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening			
1.	<p>Salim Musabab Bakhit Al Zefeiti dan Noor Azmi Mohamad (2017)</p> <p><i>The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, 2017, 7(2), 151-160</p> <p>Alat analisis: analisis faktor konfirmatori dan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)</p> <p>Sampel: 355 manajer tingkat menengah Organisasi Layanan Sipil Publik Omani</p>	<p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) <i>Afektif, normative, dan continuance</i></p> <p>Kinerja Karyawan Williams dan Anderson (1991) Kontekstual dan tugas</p>	Hasil empiris menunjukkan bahwa semua subskala komitmen organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan pada dimensi kinerja
2.	<p>Bandula dan Lakmini V.K. Jayatilake (2016)</p> <p><i>Impact of Employee Commitment on Job Performance: Based On Leasing Companies In Sri Lanka</i></p> <p>International Journal of Arts and Commerce, Vol. 5, No. 8</p> <p>Alat analisis: paket software SPSS</p>	<p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) <i>Afektif, normative, dan continuance</i></p> <p>Kinerja Karyawan Brockner <i>et al</i> (1992) <i>Contextual performance</i> Williams dan Anderson (1991) <i>Task performance</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen secara positif dan signifikan berkorelasi dengan kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.2

	Sampel: 115 karyawan yang mewakili karyawan <i>Licensed finance companies</i> (LFCs) dan <i>specialized Leasing companies</i> (SLCs)		
3.	<p>Muhammad Idris (2015)</p> <p><i>The Impact of Organisational Commitment, Motivation and Financial Compensation on Work Satisfaction and Employees' Performance: an Evidence From Small Business Firms in South Sumatera-Indonesia</i></p> <p>IJABER, Vol. 13, No. 4, (2015): 1549-1562</p> <p>Analisis data: program SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)</p> <p>Sampel: 480 pengrajin dari 60 perusahaan kerajinan di Sumatra Selatan</p>	<p>Komitmen Organisasi Moreover, Allen, dan Meyer (1990) <i>Afektif, normative, dan continuance</i></p> <p>Kepuasan Organisasi Hampton, Summer, Webber (2008) Dimensi individual, dimensi sosial, dan dimensi kerja</p> <p>Kinerja Karyawan Bernadin dan Russel (2003) Kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
4.	<p>Dyah Sawitri, Endang Suswati, dan Khasbulloh Huda (2016)</p> <p><i>The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance</i></p> <p>The International Journal of Organizational Innovation, Vol. 9, No 2, pp.24-45</p> <p>Alat analisis: analisis deskriptif, analisis regresi multivariate dengan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)</p> <p>Sampel: karyawan servis teknikal PT. PLN Jawa Timur Jaringan Distribusi Area Pelayanan di Mojokerto</p>	<p>Organizational Commitment Ikatan emosional, Rasa memiliki, Berdasarkan kerugian, Pertimbangan korban (biaya), Tinggal di sebuah organisasi, Bertanggung jawab untuk organisasi.</p> <p>Job Satisfaction Robbins (2002) Kesempatan untuk menjadi diri mereka sendiri, Lingkungan kerja, Reward, Kerjasama tim antara pemimpin dan rekan kerja, Loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi/lembaga.</p> <p>Job Performance Waktu diukur dari kualitas output dan kuantitas hasil, Perilaku inovatif, Tingkat potensi diri, Manajemen waktu, Kualitas kerja dan kuantitas, Prestasi, Kemampuan diri untuk memenuhi tujuan</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.2

5.	<p>Amin Nikpour (2017)</p> <p><i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: the Mediating Role of Employee's Organizational Commitment</i></p> <p>International Journal of Organizational Leadership, Vol.6, pp.65-72</p> <p>Alat analisis: SPSS, AMOS, analisis deskriptif dan inferensial (pemodelan persamaan struktural melalui analisis jalur)</p> <p>Sampel: 190 orang Dinas pendidikan Propinsi Kerman</p>	<p>Budaya Organisasi Denison (2000) Keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi</p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Herscovitc (2001)</p> <p>Kinerja Karyawan Tangen (2004) Efektivitas, efisiensi, kualitas, dan inovasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja sedangkan komitmen organisasi karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>
6.	<p>Ye-Chuen Li (2014)</p> <p><i>Impact of Leisure Farm Resource Base on Organizational Commitment and Performance</i></p> <p>The International Journal of Organizational Innovation, Vol.6, No.4, pp.122-134</p> <p>Alat analisis: analisis regresi hirarki, <i>alfa cronbach's</i>, <i>pearson correlation analysis</i></p> <p>Sampel: 350 Karyawan Rekreasi Peternakan di Taiwan</p>	<p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991)</p> <p>Kinerja Karyawan Meyer, Allen dan Smith (1993)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi.</p>
7.	<p>Tanisa Arsyia Soepardjo dan Dwiarko Nugrohoseno (2014)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</i></p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen, Vol.2, No.4, pp.1783-1793</p> <p>Alat analisis: teknik analisis regresi linier berganda</p> <p>Sampel: 33 karyawan PT NAV JAYA Mandiri Surabaya</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins dan Judge (2008) hal. 265 Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi Mowday <i>et al.</i>, (1993) dalam wulandari (2011) <i>Affective commitment</i>, <i>continuance commitment</i>, <i>normative commitment</i></p> <p>Kinerja Karyawan Mathis dan Jackson (2006) hal. 378</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial</p>

Lanjutan Tabel 2.2

		Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran	
8.	<p>Yunus Handoko, Margono Setiawan, Surachman, Djumahir (2010)</p> <p><i>Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance</i></p> <p>International Journal of Business and Management Invention, Vol. 2, No. 12, pp.21-30</p> <p>Alat analisis: <i>Partial Least Square</i> (PLS) dan uji sobel</p> <p>Sampel: 325 Dosen di Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi Jawa Timur</p>	<p>Budaya Organisasi Wallach (1983) Budaya birokrasi, budaya inovatif dan suportif.</p> <p>Komitmen Organisasi Allen dan Meyer (1991) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja Karyawan Sangaji (2009) dan Setiawati (2009) Pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, pengabdian masyarakat, dan kegiatan pendukung kegiatan perkualiahan utama</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (1992) Pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, serta komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, sedangkan peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dosen tidak signifikan</p>
9.	<p>Adnan Hakim (2015)</p> <p><i>Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi</i></p> <p>The International Journal Of Engineering And Science (IJES), Vol.4, No.5, pp.33-41</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Model</i> (SEM)</p> <p>Sampel: 115 karyawan di Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (1996) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi Allen dan Mayer (1990) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja Karyawan Bernadin dan Russel (1995) Kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial</p>
10.	<p>Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee</i></p>	<p>Budaya Organisasi Wallach (1983) Budaya birokrasi, budaya inovatif, budaya yang mendukung dalam interaksi komunikasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepusan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi</p>

Lanjutan Tabel 2.2

	<p><i>Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</i></p> <p>International Journal of Business and Management Invention, Vol.1, No.1, pp.69-76</p> <p>Alat analisis: analisis inferensial dengan metode <i>Partial Least Square</i> (PLS) dan uji sobel</p> <p>Sampel: 127 karyawan <i>Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia</i></p>	<p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1997) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja Karyawan Bernadin dan Russel (1993) Kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (2006) Pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja</p>	<p>tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.</p>
11.	<p>Ferry Yulian (2015)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai</i></p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol 12 No.1. 2015</p> <p>Alat analisis: Structural Equation Modeling (SEM) dengan desain multi-sample dengan bantuan program Smart PLS</p> <p>Sampel: 83 Pegawai Negeri Sipil pada Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) kota Samarinda</p>	<p>Budaya Organisasi Hofstede <i>et al</i> (1993) Keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerjasama dan dukungan dan perhatian</p> <p>Kepuasan Kerja Hartline dan Ferrell (1996) dalam Mas'ud (2004) Pekerjaan, atasan, kesempatan promosi dan rekan kerja</p> <p>Komitmen Organisasi Ganesan dan Weitz (1996) dalam Mas'ud (2004) Perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi</p> <p>Kinerja Pegawai Mas'ud (2004) Kuantitas, kualitas, kemampuan, pengetahuan dan kreativitas</p>	<p>Hasil empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja organisasi.</p>
12.	<p>Wiwiek Harwiki (2016)</p> <p><i>The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives</i></p>	<p>Budaya Organisasi Hofstede (1980) <i>Uncertainty Avoidance, masculine and feminine, individualism and collectivism, power distance</i></p> <p>Komitmen Organisasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.2

	<p>Procedia Socioal and Behaviour Sciences, Vol.219, pp.283-290</p> <p>Alat analisis: analisis deskriptif dan <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p> <p>Sampel: 40 karyawan Koperasi Wanita di Jawa Timur</p>	<p>Allen and Meyer (1996) <i>Affective, coninuance, normative</i></p> <p>Kinerja Karyawan Wirawan (2009) <i>Job result, job behaviour, personal attitude</i></p>	
13.	<p>Jose´ Carlos Pinho, Ana Paula Rodrigues, Sally Dibb (2013)</p> <p><i>The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organizational Commitment in Organizational Performance</i></p> <p>Journal of Management Development, Vol.33, No.4, pp.374-398</p> <p>Alat analisis: <i>Least square</i> (LS), skala psikometrik standar</p> <p>Sampel: 143 karyawan Organisasi Nirlaba Portugis yang bergerak di bidang kesehatan</p>	<p>Budaya Organisasi Despande <i>et al</i> (1993) <i>Clan culture, adhocracy culture, Hierarky Culture, market culture</i></p> <p>Komitmen Organisasi Manuskrip dalam Buchan (1974) Loyalitas organisasi, identifikasi organisasi, keterlibatan organisasi</p> <p>Kinerja Karyawan Dess dan Robinson (1984)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan dengan kinerja, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi</p>
14.	<p>Dewi Suryani (2016)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Pt. Kerta Rajasa Raya</i></p> <p>Journal of Research in Economics and Management, Volume 16, No. 1, Januari – Juni (2016)</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dengan <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p> <p>Sampel: 32 karyawan dari divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya</p>	<p>Budaya Organisasi Luthans (dalam Sopiah 2008) Aturan-aturan perilaku, norma, nilai-nilai dominan, filosofi, peraturan-peraturan, iklim organisasi</p> <p>Komitmen Organisasi Meyer, Allen, dan Smith (1998) <i>Afektif, normative, dan continuance</i></p> <p>Kinerja Karyawan Robbins (1994) Kemampuan bekerja sama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan, kuantitas pekerjaan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan</p>
15.	<p>Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012)</p> <p><i>Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)</i></p>	<p>Komitmen Organisasi Mayer dan Schourman (1992) <i>Affective commitment</i> (komitmen afektif), <i>Continuance Commitment</i> (komitmen berkelanjutan), dan <i>Normative Commitment</i> (komitmen normatif)</p>	<p>Hasil empiris menunjukkan bahwa komitmen organisasional secara parsial memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.2

<p>The Indonesian Accounting Review, Volume 2, No. 2, July 2012, pages 215 – 228</p> <p>Alat analisis: analisis regresi linier berganda</p> <p>Sampel: 32 karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya</p>	<p>Kinerja Karyawan Veithzal Rivai (2003) Disiplin, sikap kerja, dan pekerjaan yang dihasilkan</p>	
---	---	--

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan lima belas jurnal sebagai kajian pustaka dalam pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Lima belas jurnal tersebut terbagi menjadi sebelas jurnal positif dan empat jurnal negatif. Penelitian yang telah dilakukan oleh Li (2014) dengan judul “*Impact of Leisure Farm Resource Base on Organizational Commitment and Performance*”, menunjukkan hasil penelitian yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pinho *et al* (2013) dengan judul “*The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organizational Commitment in Organizational Performance*” memiliki hasil komitmen organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, maka penelitian selanjutnya akan memberikan tambahan pada variabel penelitian dengan menambahkan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan

dalam penelitian ini adalah teori Meyer & Allen (1993) pada variabel komitmen organisasi dan teori Bernadin & Russel (1993) pada variabel Kinerja karyawan.

2.1.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Shah (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015) dengan judul *“Impact Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study of Steel Plant”*, menemukan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 144 karyawan di perusahaan besi dan baja. Penelitian tersebut menggunakan uji r , uji a sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1) dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan ketiga terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang

akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di besi dan baja sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

2. Hosseinkhanzadeh *et al* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh *et al* (2013) dengan judul “*Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers*”, terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan kepada 123 guru di Iran. Penelitian ini menggunakan analisis korelasi sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1) dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan lainnya ialah lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda.

3. Ahamed dan Mahmood (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Ahamed dan Mahmood (2015) dengan judul “*Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh*”, menemukan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja di

Banglalion Communication Ltd adalah positif dan signifikan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 36 karyawan dari Khulna City. Penelitian ini menggunakan pearson korelasi, dan analisis regresi serta SPSS versi 19 sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1) dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan analisis regresi serta SPSS sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan komunikasi sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

4. Arishanti (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Arishanti (2009) dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Karyawan”*, terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya

organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 75 karyawan di PT X. Penelitian tersebut menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression*), uji ANOVA, *F test*, *R square* sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression*), uji ANOVA, *F test*, *R square* sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, terdapat perbedaan lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

5. Handoko *et al* (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Handoko *et al* (2010) dengan judul “*Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance*”, menemukan bahwa

secara parsial budaya organisasi dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, serta komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, sedangkan peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dosen tidak signifikan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 325 dosen di Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi Jawa Timur. Penelitian tersebut menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dan uji sobel sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan lainnya yaitu dalam penelitian terdahulu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

6. Sangadji dan Sopiah (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture On Lecturers’ Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java)*”, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, serta ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Sampel yang digunakan untuk penelitian ini sebanyak 200 karyawan di *Muhammadiyah University throught East Java*. Penelitian tersebut menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak AMOS sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan lainnya terletak pada lokasi penelitian yang dilakukan di organisasi pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan. Perbedaan lainnya, penelitian yang akan dilakakukan dengan penelitian terdahulu

yaitu pada penelitian terdahulu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

7. Yulian (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Yulian (2015) dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai”* menemukan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja organisasi. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 83 Pegawai Negeri Sipil pada Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) kota Samarinda. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan desain multi-sample dengan bantuan program Smart PLS sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel budaya organisasi (X_1), variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), variabel dependen kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan

dengan penelitian terdahulu yaitu. Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan ketiga terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

8. Sugiri (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiri (2015) dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport)”* menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 143 karyawan CV Opal Transport. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya

organisasi (X_1), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2). Perbedaan kedua ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di CV Opal Transport sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan. Perbedaan lainnya terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda.

9. Miharty (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Miharty (2013) dengan judul *“The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau”* menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 30 karyawan Universitas RIAU. Penelitian ini menggunakan *alpha cronbach*, analisis deskriptif, analisis inferensial sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1) dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan *alpha cronbach* sebagai alat analisis. Persamaan lainnya ialah lokasi penelitian yang sama-sama

dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

10. Habib *et al* (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Habib *et al* (2014) dengan judul “*The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention*”, menemukan bahwa secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 235 karyawan dari organisasi yang berbeda (MCB Layyah, U micro Finance Bank Layyah, Layyah Sugar Mill, Thermal Power Plant Muzaffar Garh, and NRSP DG Khan). Penelitian ini menggunakan analisis korelasi yang diterapkan dengan software SPSS sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1), variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y).

Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan *SPSS* sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (*Z*). Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di organisasi yang berbeda (MCB Layyah, U micro Finance Bank Layyah, Layyah Sugar Mill, Thermal Power Plant Muzaffar Garh, and NRSP DG Khan) sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

11. Widagdo *et al* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Widagdo *et al* (2013) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta*” menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 90 karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta. Penelitian ini menggunakan software *SPSS* versi 19 sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1), variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y).

Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan *SPSS* sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (*Z*). Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

12. Nahas *et al* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Nahas *et al* (2013) dengan judul *“The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions (A case study on an Egyptian company)”*, menemukan bahwa budaya organisasi birokrasi, budaya organisasi yang *supportive*, budaya organisasi yang inovatif, *clan culture*, *adhocracy*, dan budaya hirarki berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 455 karyawan di Egyptian Company. Penelitian tersebut menggunakan *pearson correlation*, *chi square*, regresi linier berganda, dan *SPSS* sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel intervening kepuasan kerja (*Z*). Persamaan kedua ialah

sama-sama menggunakan *chi square* dan regresi linier berganda. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, terdapat perbedaan lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

13. Arifin (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015) dengan judul “*The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*” menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 117 guru. Penelitian ini menggunakan SEM dalam program AMOS sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan lainnya ialah lokasi

penelitian yang sama-sama dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda.

Tabel 2.3
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening			
1.	Smruty Shah (2015) <i>Impact Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study of Steel Plant</i> Pranjana, Vol.18, No.1, pp.29-40 Alat analisis: Kuesioner, uji t, uji a Sampel: 188 karyawan Perusahaan Besi dan Baja Delhi	Budaya Organisasi Denison (1990) Misi, adaptability, keterlibatan, konsistensi Kepuasan Kerja Spector (1985) Gaji, promosi, pengawasan, manfaat, hadiah, prosedur operasi, rekan kerja, sifat kerja, komunikasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
2.	Abbas Ali Hosseinkhanzadeh, Ahmad Hosseinkhanzadeh, dan Taiebeh Yeganeh (2013) <i>Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers</i> Procedia - Social and Behavioral Sciences 84 (2013) 832 – 836 Alat analisis: analisis korelasi Sampel: 123 guru di Iran	Budaya Organisasi Darabi (2008) Penciptaan pribadi, resiko, gaya pemimpin, konflik situasi, integrasi dan koordinasi, dukungan manajemen, <i>rules</i> , <i>employee reward</i> . Kepuasan Kerja Smith, Kandle, dan Heulin (1969)	Hasil penelitian ini menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja
3.	Maruf Ahamed dan Rezwan Mahmood (2015) <i>Impact of Organizational Culture on</i>	Budaya Organisasi Robbins (2009) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian	Hasil empiris menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja di Bangladesh

Lanjutan Tabel 2.3

	<p><i>Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh</i></p> <p>European Journal of Business and Management, Vol.7, No.10, 2015</p> <p>Alat analisis: pearson korelasi, dan analisis regresi serta SPSS versi 19</p> <p>Sampel: 36 karyawan dari Khulna City</p>	<p>terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Kepuasan Kerja Agho, Price & Mueller (1993) <i>Environmental variable index, job characteristics index and personality variables index</i></p>	<p>Communication Ltd adalah positif dan signifikan</p>
4.	<p>Klara Innata Arishanti (2009)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan</i></p> <p>Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur, & Sipil), Vol. 3, pp.A44-A52</p> <p>Alat analisis: analisis regresi berganda (<i>multiple regression</i>), uji ANOVA, F Test, R square</p> <p>Sampel: 75 karyawan PT. X</p>	<p>Budaya Organisasi Denison (2000) <i>Involvement dimension, Consistency, Adaptability, Mission dimension</i></p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen dalam (Baron dan Greenberg, 1997) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kepuasan Kerja Weiss, Dawis, England dan Louquist (1967) <i>Independence, variety, social status, activity, human relation supervision, technical supervision, moral values, security, social service, authority, ability utilization, company policies and practises, compensation, advancement, responsibility, creativity, working conditions, co-workers, recognition, achievement</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial.</p>
5.	<p>Yunus Handoko, Margono Setiawan, Surachman, Djumahir (2010)</p> <p><i>Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance</i></p> <p>International Journal of Business and Management Invention, Vol. 2, No. 12, pp.21-30</p> <p>Alat analisis: <i>Partial Least Square</i> (PLS) dan uji sobel</p>	<p>Budaya Organisasi Wallach (1983) Budaya birokrasi, budaya inovatif dan suportif.</p> <p>Komitmen Organisasi Allen dan Meyer (1991) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja Karyawan Sangaji (2009) dan Setiawati (2009) Pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, sedangkan peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen</p>

Lanjutan Tabel 2.3

	<p>Sampel: 325 Dosen di Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi Jawa Timur</p>	<p>pengabdian masyarakat, dan kegiatan pendukung kegiatan perkualiahan utama</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (1992) Pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja</p>	<p>organisasional terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dosen tidak signifikan</p>
6.	<p>Etta Mamang Sangadji dan Sopiah (2013)</p> <p><i>The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University Throughout East Java)</i></p> <p>International Journal of Learning & Development, Vol.3, No.3, pp.1-18</p> <p>Alat anaisis: <i>structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak AMOS</p> <p>Sampel: 200 karyawan Muhammadiyah University throught East Java</p>	<p>Budaya Organisasi Hofstede (1997) Jarak kekuasaan, Individualisme, Maskulinitas, Orientasi jangka panjang, Penghindaran ketidakpastian</p> <p>Kinerja Karyawan Bernadin dan Russel (1995) Kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p> <p>Kepuasan Kerja Robbins (1996) Organisasi kerja, kondisi kerja, komunikasi, kinerja pekerjaan dan kinerja review, rekan kerja, supervisi, manajemen perusahaan, upah, tunjangan, pengembangan karir dan pelatihan, isi dan kepuasan kerja, citra perusahaan dan perubahan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, serta ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>
7.	<p>Ferry Yulian (2015)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai</i></p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol 12 No.1. 2015</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan desain multi-sample dengan bantuan program Smart PLS</p> <p>Sampel: 83 Pegawai Negeri Sipil pada Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) kota Samarinda</p>	<p>Budaya Organisasi Hofstede <i>et al</i> (1993) Keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerjasama dan dukungan dan perhatian</p> <p>Kepuasan Kerja Hartline dan Ferrell (1996) dalam Mas'ud (2004) Pekerjaan, atasan, kesempatan promosi dan rekan kerja</p> <p>Komitmen Organisasi Ganesan dan Weitz (1996) dalam Mas'ud (2004) Perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan</p>	<p>Hasil empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja organisasi.</p>

Lanjutan Tabel 2.3

		yang besar untuk berusaha bagi organisasi Kinerja Pegawai Mas'ud (2004) Kuantitas, kualitas, kemampuan, pengetahuan dan kreativitas	
8.	<p>Ilham Sugiri (2015)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport)</i></p> <p>ISBN, Vol. 2, No.12</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)</p> <p>Sampel: 143 karyawan CV Opal Transport</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (2011) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (2011) Pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, pengawasan, rekan kerja, dan lingkungan kerja</p> <p>Kinerja Mangkunegara (2009) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>
9.	<p>Miharty (2013)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau</i></p> <p>Asian Social Science; Vol. 9, No. 12; 2013</p> <p>Alat analisis: <i>alpha cronbach</i>, analisis deskriptif, analisis inferensial</p> <p>Sampel: 30 karyawan Universitas RIAU</p>	<p>Budaya Organisasi Kreitner dan Knicki (2007) Pernyataan filosofi dengan formal (visi, misi, nilai organisasi yang digunakan dalam perekrutan, seleksi, dan sosialisasi), slogan, bahasa, akronim dan kata-kata.</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (2008) Pekerjaan yang menantang mental, imbalan senilai, menciptakan atmosfir yang baik, dan memotivasi rekan kerja.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</p>
10.	<p>Salman Habib, Saira Aslam, Amjad Hussain, Sana Yasmeen, Muhammad Ibrahim (2014)</p> <p><i>The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention</i></p> <p>Advances in Economics and Business 2(6): 215-222, 2014</p> <p>Alat analisis: analisis korelasi yang diterapkan dengan software SPSS</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (2009) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi Bateman dan Strasser (1984)</p> <p>Kepuasan Kerja Kaliski (2007)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.3

	Sampel: 235 karyawan dari organisasi yang berbeda (MCB Layyah, U micro Finance Bank Layyah, Layyah Sugar Mill, Thermal Power Plant Muzaffar Garh, and NRSP DG Khan)	Pengakuan, gaji, promosi, dan pencapaian tujuan yang memenuhi keinginan mereka	
11.	<p>Hasbi Widagdo, Agung Wahyu Handaru, Andi Pangeran (2013)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta</i></p> <p>Alat analisis: Software SPSS versi 19</p> <p>Sampel: 90 karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (2007) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (2006) <i>Affective commitment</i> (komitmen afektif), <i>Continuance Commitment</i> (komitmen berkelanjutan), dan <i>Normative Commitment</i> (komitmen normatif)</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans dan Spector (dalam Mahesa 2010) Pekerjaan itu sendiri, gaji/ upah, promosi, atasan, rekan kerja</p>	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial.
12.	<p>Tawfik El-Nahas, Eman Mohamed Abd-El-Salam and Ayman Yehia Shawky (2013)</p> <p><i>The Impact of Leadership Behaviour and Organisational Culture on Job Satisfaction and its Relationship Among Organisational Commitment and Turnover Intentions (A Case Study on an Egyptian Company)</i></p> <p>Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol.7, No.2, pp.1-31</p> <p>Alat analisis: korelasi pearson, <i>chi square</i>, regresi linier berganda, SPSS</p> <p>Sampel: 455 karyawan <i>Egyptian Company</i></p>	<p>Budaya Organisasi Wallach (1983) Budaya birokrasi, budaya inovatif, budaya yang mendukung dalam interaksi komunikasi</p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) <i>Afektif</i>, <i>normative</i>, dan <i>continuance</i></p> <p>Kepuasan Kerja (Z) Yucel dan Betkas (2012)</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi birokrasi, budaya organisasi yang supportive, budaya organisasi yang inovatif, <i>clan culture</i> , <i>adhocracy</i> , dan budaya hirarki berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja karyawan.
13.	<p>H. Muhammad Arifin (2015)</p> <p><i>The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job</i></p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (2006) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada</p>	Hasil empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja

Lanjutan Tabel 2.3

	<p><i>Satisfaction and Performance</i></p> <p>International Education Studies; Vol. 8, No. 1; 2015</p> <p>Alat analisis: SEM dalam program AMOS</p> <p>Sampel: 117 guru</p>	<p>hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (2002) Pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, pengawasan, rekan kerja, dan lingkungan kerja</p> <p>Kinerja Karyawan Mangkunegara (2005) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran</p>	<p>karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
--	---	--	--

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan tiga belas jurnal sebagai kajian puastaka dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Tiga belas jurnal tersebut terbagi menjadi sebelas jurnal positif dan dua jurnal negatif. Penelitian yang telah dilakukan oleh Rawashdeh *et al* (2015) dengan judul “*Does Organizational Culture Matter for Job Satisfaction in Jordanian Private Aviation Companies?*”, menunjukkan hasil penelitian yang positif signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015) dengan judul “*The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*” memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, maka penetian selanjutnya akan memberikan tambahan pada variabel penelitian dengan menambahkan variabel komitmen organisasi

sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja.

2.1.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Idris (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Idris (2015) dengan judul “*The Impact of Organisational Commitment, Motivation and Financial Compensation on Work Satisfaction and Employees’ Performance: an Evidence From Small Business Firms in South Sumatera-Indonesia*” menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan kepada 480 pengrajin dari 60 perusahaan kerajinan di Sumatra Selatan. Penelitian ini menggunakan program SEM (*Structural Equation Modeling*) sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), variabel dependen kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu

budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan ketiga terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di organisasi pengrajin sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

2. Mohammadian *et al* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Mohammadian *et al* (2016) dengan judul “*Study of Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment with Job Satisfaction of Staff of Ebne Sina Hospital by Using the NEO Personality Inventory*”, ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja Staf Rumah Sakit Ebne Sina. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 125 sampel dari Staf Rumah Sakit Ebne Sina. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan korelasi sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2) dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan analisis deskriptif sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan

dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di rumah sakit sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

3. Celik *et al* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Celik *et al* (2015) dengan judul “*Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations*”, menemukan bahwa komitmen organisasi secara positif mempengaruhi kepuasan kerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 371 karyawan di Hotel Berbintang Lima di Antalya. Penelitian tersebut menggunakan *structural equation modeling*, dan analisis mediasi sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan

kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di hotel sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

4. Anis *et al* (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Anis *et al* (2011) dengan judul “*Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Retention in Pharmaceutical Industry*”, menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 450 karyawan dari perusahaan farmasi. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dilakukan dengan sarana AMOS 18.0 untuk tujuan pengujian model sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2) dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda.

Perbedaan ketiga terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan farmasi sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

5. Arishanti (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Arishanti (2009) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Karyawan*”, terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 75 karyawan di PT X. Penelitian tersebut menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression*), uji ANOVA, *F test*, *R square* sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression*), uji ANOVA, *F test*, *R square* sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan

dilakukan yaitu kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, terdapat perbedaan lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

6. Habib *et al* (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Habib *et al* (2014) dengan judul “*The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention*” menemukan bahwa secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 235 karyawan dari organisasi yang berbeda (MCB Layyah, U micro Finance Bank Layyah, Layyah Sugar Mill, Thermal Power Plant Muzaffar Garh, and NRSP DG Khan). Penelitian ini menggunakan analisis korelasi yang diterapkan dengan software SPSS sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1), variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan SPSS sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian

terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di organisasi yang berbeda (MCB Layyah, U micro Finance Bank Layyah, Layyah Sugar Mill, Thermal Power Plant Muzaffar Garh, and NRSP DG Khan) sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

7. Widagdo *et al* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Widagdo *et al* (2013) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta*” terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 90 karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta. Penelitian ini menggunakan software SPSS versi 19 sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1), variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan SPSS sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan

dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

8. Heriawan dan Gunawan (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Heriawan dan Gunawan (2010) dengan judul “*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen Profesional terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik: Role Stress sebagai Variabel Moderating*” menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 44 akuntan public yang bekerja di kantor akuntan public Yogyakarta dan Semarang. Penelitian ini menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2) dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan ketiga terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan

kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di kantor akuntan public Yogyakarta dan Semarang sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

Tabel 2.4
Review Jurnal Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening			
1.	<p>Muhammad Idris (2015)</p> <p><i>The Impact of Organisational Commitment, Motivation and Financial Compensation on Work Satisfaction and Employees' Performance: an Evidence From Small Business Firms in South Sumatera-Indonesia</i></p> <p>IJABER, Vol. 13, No. 4, (2015): 1549-1562</p> <p>Analisis data: program SEM (Structural Equation Modeling)</p> <p>Sampel: 480 pengrajin dari 60 perusahaan kerajinan di Sumatra Selatan</p>	<p>Komitmen Organisasi Morever, Allen, dan Meyer (1990) <i>Afektif, normative, dan continuance</i></p> <p>Kepuasan Organisasi Hampton, Summer, Webber (2008) Dimensi individual, dimensi sosial, dan dimensi kerja</p> <p>Kinerja Karyawan Bernadin dan Russel (2003) Kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>
2.	<p>Marjan Mohammadian, Farnoosh Soltanmmohamadi, Farshid Ebrahimi (2016)</p> <p><i>Study of Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment with Job Satisfaction of Staff of Ebne Sina Hospital by Using the NEO Personality Inventory</i></p> <p>The International Journal of Indian Psychology, Volume 3, Issue 3, No. 11</p> <p>Analisis data: analisis</p>	<p>Komitmen Organisasi Teori tidak dijelaskan dengan jelas di dalam jurnal</p> <p>Kepuasan Kerja Teori tidak dijelaskan dengan jelas di dalam jurnal</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen orgnisasi dengan kepuasan kerja Staf Rumah Sakit Ebne Sina</p>

Lanjutan Tabel 2.4

	deskriptif dan korelation Sampel: 125 sampel dari Staf Rumah Sakit Ebne Sina		
3.	<p>Sedat Celik, Bekir Bora Dedeoglu, Ali Inanir (2015)</p> <p><i>Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations</i></p> <p>Ege Academic Review, Vol. 15, No. 1, pp.53-63</p> <p>Alat analisis: <i>structural equation modeling</i> dan analisis mediasi.</p> <p>Sampel: 371 karyawan Hotel Berbintang Lima di Antalya</p>	<p>Komitmen Organisasi Mowday, Steers, dan Porter (1979)</p> <p>Kepuasan Kerja Weiss (1967) 3 dimensi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.</p>
4.	<p>Atif Anis, Kashif-ur-Rehman, Ijaz-Ur-Rehman, Muhammad Asif Khan and Asad Afzal Humayoun (2011)</p> <p><i>Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Retention in Pharmaceutical Industry</i></p> <p>African Journal of Business Management Vol. 5, No. 17, pp. 7316-7324, 4 September, 2011</p> <p>Analisis data: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dilakukan dengan sarana AMOS 18.0 untuk tujuan pengujian model</p> <p>Sampel: 450 karyawan dari perusahaan farmasi</p>	<p>Komitmen Organisasi Teori tidak dijelaskan dengan jelas di dalam jurnal</p> <p>Kepuasan Kerja Teori tidak dijelaskan dengan jelas di dalam jurnal</p>	<p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan</p>
5.	<p>Klara Innata Arishanti (2009)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan</i></p> <p>Proceeding PESAT (Psikologi,</p>	<p>Budaya Organisasi Denison (2000) <i>Involvement dimension, Consistency, Adaptability, Mission dimension</i></p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen dalam (Baron dan Greenberg, 1997)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial.</p>

Lanjutan Tabel 2.4

	<p>Ekonomi, Sastra, Arsitektur, & Sipil), Vol. 3, pp.A44-A52</p> <p>Alat analisis: analisis regresi berganda (<i>multiple regression</i>), uji ANOVA, F Test, R square</p> <p>Sampel: 75 karyawan PT. X</p>	<p>Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kepuasan Kerja Weiss, Dawis, England dan Louquist (1967) <i>Independence, variety, social status, activity, human relation supervision, technical supervision, moral values, security, social service, authority, ability utilization, company policies and practises, compensation, advancement, responsibility, creativity, working conditions, co-workers, recognition, achievement</i></p>	
6.	<p>Salman Habib, Saira Aslam, Amjad Hussain, Sana Yasmeen, Muhammad Ibrahim (2014)</p> <p><i>The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention</i></p> <p>Advances in Economics and Business 2(6): 215-222, 2014</p> <p>Alat analisis: analisis korelasi yang diterapkan dengan software SPSS</p> <p>Sampel: 235 karyawan dari organisasi yang berbeda (MCB Layyah, U micro Finance Bank Layyah, Layyah Sugar Mill, Thermal Power Plant Muzaffar Garh, and NRSP DG Khan)</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (2009) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi Bateman dan Strasser (1984)</p> <p>Kepuasan Kerja Kaliski (2007) Pengakuan, gaji, promosi, dan pencapaian tujuan yang memenuhi keinginan mereka</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
7.	<p>Hasbi Widagdo, Agung Wahyu Handaru, Andi Pangeran (2013)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta</i></p> <p>Alat analisis: Software SPSS versi 19</p> <p>Sampel: 90 karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (2007) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (2006) <i>Affective commitment</i> (komitmen afektif), <i>Continuance Commitment</i> (komitmen berkelanjutan), dan <i>Normative Commitment</i> (komitmen normatif)</p> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial.</p>

Lanjutan Tabel 2.4

		Luthans dan Spector (dalam Mahesa 2010) Pekerjaan itu sendiri, gaji/ upah, promosi, atasan, rekan kerja	
8.	R. Ardi Agung Heriawan dan Barbara Gunawan (2010) <i>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen Profesional terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik: Role Stress sebagai Variabel Moderating</i> Jurnal Akuntansi dan Investasi Vol. 11 No. 1, halaman: 42-52, Januari 2010 Alat analisis: <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i> Sampel: 44 akuntan public yang bekerja di kantor akuntan public Yogyakarta dan Semarang	Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1994) <i>Afektif, normative, dan continuance</i> Kepuasan Kerja Davis dan Newstron dalam Amilin dan Rosita (2008)	Hasil empiris menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan delapan jurnal sebagai kajian pustaka dalam pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Delapan jurnal tersebut terbagi menjadi tujuh jurnal positif dan satu jurnal negatif. Penelitian yang telah dilakukan oleh Celik *et al* (2015) dengan judul “*Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations*”, menunjukan hasil penelitian yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Heriawan dan Gunawan (2010) dengan judul “*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen Profesional terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik: Role Stress sebagai Variabel*

Moderating” memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, maka penelitian selanjutnya akan memberikan tambahan pada variabel penelitian dengan menambahkan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Meyer & Allen (1993) pada variabel komitmen organisasi dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja.

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

1. Barakat (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Barakat (2016) dengan judul *“Global Managers: an Analysis of the Impact of Cultural Intelligence on Job Satisfaction and Performance”* menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 322 manajer global yang di survey dari multinasional companies yang beroperasi di Brazil. Penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel dependen kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan kinerja komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan ketiga terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan multinasional sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

2. Fadlallh (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Fadlallh (2015) dengan judul *“Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj”* ada hubungan positif dan signifikan secara statistic antara faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 86 responden anggota staff pengajar dari Universitas Cabang Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj.

Penelitian ini menggunakan statistik deakriptif, reliabilitas, dan interkorelasi sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel dependen kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan statistik deakriptif dan reliabilitas sebagai alat analisis. Persamaan lainnya ialah lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

3. Hira dan Waqas (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Hira dan Waqas (2012) dengan judul "*A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan*", menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di industri bank di Pakistan. Penelitian tersebut menggunakan analisis korelasi, statistik deskriptif, uji *Mann Whitney*, dan analisis regresi dengan SPSS versi 19 sebagai alat analisis. Sampel

yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 335 karyawan *Banking Industry Of Pakistan*.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel dependen kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi dengan SPSS versi 19 sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1) dan kinerja komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di industri perbankan sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

4. Sangadji dan Sopiah (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture On Lecturers’ Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java)*”, ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan ada pengaruh positif dan

signifikan kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, serta ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Sampel yang digunakan untuk penelitian ini sebanyak 200 karyawan di *Muhammadiyah University through East Java*. Penelitian tersebut menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak AMOS sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan lainnya terletak pada lokasi penelitian yang dilakukan di organisasi pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan. Perbedaan lainnya, penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu pada penelitian terdahulu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

5. Arifin (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015) dengan judul "*The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to*

High School Teacher Job Satisfaction and Performance” menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 117 guru. Penelitian ini menggunakan SEM dalam program AMOS sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan lainnya ialah lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda.

6. Sugiri (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiri (2015) dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen*

Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport)” menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 143 karyawan CV Opal Transport. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2). Perbedaan kedua ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di CV Opal Transport sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan. Perbedaan lainnya terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda.

7. Handoko *et al* (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Handoko *et al* (2010) dengan judul “*Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational*

Commitment, the Effect on Lecturer Performance”, menemukan bahwa secara parsial budaya organisasi dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, serta komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, sedangkan peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dosen tidak signifikan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 325 dosen di Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi Jawa Timur. Penelitian tersebut menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dan uji sobel sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di bidang pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan lainnya yaitu dalam penelitian terdahulu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

8. Sawitri *et al* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Sawitri *et al* (2016) dengan judul “*The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees’ Performance*”, menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan servis teknikal PT. PLN Jawa Timur Jaringan Distribusi Area Pelayanan di Mojokerto. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi multivariate dengan SEM (*Structural Equation Modeling*) sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), variabel dependen kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan ketiga terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah

lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di PLN sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

9. Yulian (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Yulian (2015) dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai”* menemukan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja organisasi. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 83 Pegawai Negeri Sipil pada Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) kota Samarinda. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan desain multi-sample dengan bantuan program Smart PLS sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel budaya organisasi (X_1), variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), variabel dependen kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu. Perbedaan kedua terletak pada alat

analisis yang digunakan berbeda. Perbedaan ketiga terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

Tabel 2.5
Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening			
1.	<p>Livia Barakat, Melanie P. Lorenz, Jase R. Ramsey, and Sherban L. Cretoiu (2016)</p> <p><i>Global Managers: an Analysis of the Impact of Cultural Intelligence on Job Satisfaction and Performance</i></p> <p>International Journal of Emerging Markets, Vol. 10, No. 4, pp. 781-800.</p> <p>Alat analisis: SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)</p> <p>Sampel: 322 manajer global yang di survey dari multinasional companies yang beroperasi di Brazil</p>	<p>Kepuasan Kerja Agho <i>et al</i> (1992)</p> <p>Kinerja Karyawan Pearce & Petter (1986)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
2.	<p>Abdul Wahid A. Fadlallah (2015)</p> <p><i>Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj</i></p> <p>International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences Vol. 2,</p>	<p>Kepuasan Kerja Locke (1976)</p> <p>Kinerja Karyawan Bernadin dan Russel (1993)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan secara statistic antara faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.5

	<p>Iss. 1, pp.26-32.</p> <p>Alat analisis: statistik deakriptif, reliabilitas, dan interkorelasi</p> <p>Sampel: 86 responden anggota staff pengajar dari Universitas Cabang Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj</p>		
3.	<p>Aftab Hira dan Idrees Waqas (2012)</p> <p><i>A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan</i></p> <p>International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.19, pp.174-180</p> <p>Alat Analisis: analisis korelasi, statistik deskriptif, uji <i>Mann Whitney</i>, dan analisis regresi dengan SPSS versi 19</p> <p>Sampel: 335 karyawan <i>Banking Industry Of Pakistan</i></p>	<p>Kinerja Karyawan Welbourne (1997) Pekerjaan, karier, inovator, tim, organisasi</p> <p>Kepuasan Kerja Herzberg (1959) Teori dua faktor: motivator dan higienis</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
4.	<p>Etta Mamang Sangadji dan Sopiah (2013)</p> <p><i>The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University Throughout East Java)</i></p> <p>International Journal of Learning & Development, Vol.3, No.3, pp.1-18</p> <p>Alat analisis: <i>structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak AMOS</p> <p>Sampel: 200 karyawan <i>Muhammadiyah University through East Java</i></p>	<p>Budaya Organisasi Hofstede (1997) Jarak kekuasaan, Individualisme, Maskulinitas, Orientasi jangka panjang, Penghindaran ketidakpastian</p> <p>Kinerja Karyawan Bernadin dan Russel (1995) Kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p> <p>Kepuasan Kerja Robbins (1996) Organisasi kerja, kondisi kerja, komunikasi, kinerja pekerjaan dan kinerja review, rekan kerja, supervisi, manajemen perusahaan, upah, tunjangan, pengembangan karir dan pelatihan, isi dan kepuasan kerja, citra perusahaan dan perubahan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, serta ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>
5.	<p>H. Muhammad Arifin (2015)</p> <p><i>The Influence of Competence, Motivation, and</i></p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (2006) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap</p>	<p>Hasil empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap</p>

Lanjutan Tabel 2.5

	<p><i>Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance</i></p> <p>International Education Studies; Vol. 8, No. 1; 2015</p> <p>Alat analisis: SEM dalam program AMOS</p> <p>Sampel: 117 guru</p>	<p>detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (2002) Pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, pengawasan, rekan kerja, dan lingkungan kerja</p> <p>Kinerja Karyawan Mangkunegara (2005) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran</p>	<p>kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
6.	<p>Ilham Sugiri (2015)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport)</i></p> <p>ISBN, Vol. 2, No.12</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)</p> <p>Sampel: 143 karyawan CV Opal Transport</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (2011) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (2011) Pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, pengawasan, rekan kerja, dan lingkungan kerja</p> <p>Kinerja Mangkunegara (2009) Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>
7.	<p>Yunus Handoko, Margono Setiawan, Surachman, Djumahir (2010)</p> <p><i>Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance</i></p> <p>International Journal of Business and Management Invention, Vol. 2, No. 12, pp.21-30</p> <p>Alat analisis: <i>Partial Least Square</i> (PLS) dan uji sobel</p> <p>Sampel: 325 Dosen di Perguruan Tinggi Swasta di Propinsi Jawa Timur</p>	<p>Budaya Organisasi Wallach (1983) Budaya birokrasi, budaya inovatif dan suportif.</p> <p>Komitmen Organisasi Allen dan Meyer (1991) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja Karyawan Sangaji (2009) dan Setiawati (2009) Pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, pengabdian masyarakat, dan kegiatan pendukung kegiatan perkuliahan utama</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (1992) Pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, serta komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, sedangkan peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dosen tidak signifikan</p>
8.	<p>Dyah Sawitri, Endang Suswati, dan Khasbulloh</p>	<p>Organizational Commitment Ikatan emosional, Rasa memiliki,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p>

Lanjutan Tabel 2.5

	<p>Huda (2016)</p> <p><i>The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance</i></p> <p>The International Journal of Organizational Innovation, Vol. 9, No 2, pp.24-45</p> <p>Alat analisis: analisis deskriptif, analisis regresi multivariate dengan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)</p> <p>Sampel: karyawan servis teknikal PT. PLN Jawa Timur Jaringan Distribusi Area Pelayanan di Mojokerto</p>	<p>Berdasarkan kerugian, Pertimbangan korban (biaya), Tinggal di sebuah organisasi, Bertanggung jawab untuk organisasi.</p> <p>Job Satisfaction Robbins (2002) Kesempatan untuk menjadi diri mereka sendiri, Lingkungan kerja, Reward, Kerjasama tim antara pemimpin dan rekan kerja, Loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi/lembaga.</p> <p>Job Performance Waktu diukur dari kualitas output dan kuantitas hasil, Perilaku inovatif, Tingkat potensi diri, Manajemen waktu, Kualitas kerja dan kuantitas, Prestasi, Kemampuan diri untuk memenuhi tujuan</p>	<p>kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.</p>
9.	<p>Ferry Yulian (2015)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai</i></p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol 12 No.1. 2015</p> <p>Alat analisis: Structural Equation Modeling (SEM) dengan desain multi-sample dengan bantuan program Smart PLS</p> <p>Sampel: 83 Pegawai Negeri Sipil pada Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) kota Samarinda</p>	<p>Budaya Organisasi Hofstede <i>et al</i> (1993) Keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerjasama dan dukungan dan perhatian</p> <p>Kepuasan Kerja Hartline dan Ferrell (1996) dalam Mas'ud (2004) Pekerjaan, atasan, kesempatan promosi dan rekan kerja</p> <p>Komitmen Organisasi Ganesan dan Weitz (1996) dalam Mas'ud (2004) Perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi</p> <p>Kinerja Pegawai Mas'ud (2004) Kuantitas, kualitas, kemampuan, pengetahuan dan kreativitas</p>	<p>Hasil empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja organisasi.</p>

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan sembilan jurnal sebagai kajian pustaka dalam pengaruh kepuasan organisasi terhadap kinerja karyawan. Sembilan jurnal tersebut terbagi menjadi enam jurnal positif dan tiga jurnal negatif. Penelitian yang telah dilakukan oleh Hira & Waqas (2017) dengan judul “*A Study of Job Satisfaction and IT’s Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan*”, menunjukkan hasil penelitian yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Handoko *et al* (2010) dengan judul “*Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance*” memiliki hasil kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, maka penelitian selanjutnya akan memberikan tambahan pada variabel penelitian dengan menambahkan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Bernadin & Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja.

2.1.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Soepardjo dan Nugrohoseno (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*”, menemukan bahwa faktor-faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 33 karyawan di PT NAV JAYA Mandiri Surabaya. Penelitian tersebut menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), sebagai variabel independen komitmen organisasi (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linier sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di bidang *entertainment* sedangkan peneliti melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

Tabel 2.6
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap
Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening			
1.	<p>Tanisa Arsyia Soepardjo dan Dwiarko Nugrohoseno (2014)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</i></p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen, Vol.2, No.4, pp.1783-1793</p> <p>Alat analisis: teknik analisis regresi linier berganda</p> <p>Sampel: 33 karyawan PT NAV JAYA Mandiri Surabaya</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins dan Judge (2008) hal. 265 Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi Mowday <i>et al.</i>, (1993) dalam wulandari (2011) <i>Affective commitment, continuance commitment, normative commitment</i></p> <p>Kinerja Karyawan Mathis dan Jackson (2006) hal. 378 Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan</p>

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan satu jurnal sebagai kajian puastaka dalam pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Soepardjo dan Seno (2014) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*”, menunjukan hasil bahwa faktor-faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, maka penetian selanjutnya akan memberikan tambahan pada variabel penelitian dengan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan

Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi, teori Meyer & Allen (1993) sebagai variabel komitmen organisasi, dan teori Bernadin & Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan.

2.1.7 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Arishanti (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Arishanti (2009) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Karyawan*”, terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 75 karyawan di PT X. Penelitian tersebut menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression*), uji ANOVA, *F test*, *R square* sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression*), uji ANOVA, *F test*, *R square* sebagai alat analisis.

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua terletak dalam penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, terdapat perbedaan lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

2. Widagdo *et al* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Widagdo *et al* (2013) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta*” terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 90 karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta. Penelitian ini menggunakan software SPSS versi 19 sebagai alat analisis data.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen (X_1), variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2), dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan SPSS sebagai alat analisis. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian

terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z). Perbedaan lainnya ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan.

Tabel 2.7
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap
Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening			
1.	<p>Klara Innata Arishanti (2009)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan</i></p> <p>Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur, & Sipil), Vol. 3, pp.A44-A52</p> <p>Alat analisis: analisis regresi berganda (<i>multiple regression</i>), uji ANOVA, F Test, R square</p> <p>Sampel: 75 karyawan PT. X</p>	<p>Budaya Organisasi Denison (2000) <i>Involvement dimension, Consistency, Adaptability, Mission dimension</i></p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen dalam (Baron dan Greenberg, 1997) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kepuasan Kerja Weiss, Dawis, England dan Louquist (1967) <i>Independence, variety, social status, activity, human relation supervision, technical supervision, moral values, security, social service, authority, ability utilization, company policies and practises, compensation, advancement, responsibility, creativity, working conditions, co-workers, recognition, achievement</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial.</p>
2.	<p>Hasbi Widagdo, Agung Wahyu Handaru, Andi Pangeran (2013)</p> <p><i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta</i></p> <p>Alat analisis: Software SPSS</p>	<p>Budaya Organisasi Robbins (2007) Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas</p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (2006) <i>Affective commitment</i> (komitmen afektif), <i>Continuance Commitment</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial.</p>

Lanjutan Tabel 2.7

	versi 19 Sampel: 90 karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta	(komitmen berkelanjutan), dan <i>Normative Commitment</i> (komitmen normatif) Kepuasan Kerja Luthans dan Spector (dalam Mahesa 2010) Pekerjaan itu sendiri, gaji/ upah, promosi, atasan, rekan kerja	
--	--	--	--

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan dua jurnal sebagai kajian puastaka dalam pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Arishanti (2009) dengan judul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan*”, terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, maka penelitian selanjutnya akan memberikan tambahan pada variabel penelitian dengan menambahkan variabel kinerja karyawan sebagai dependen. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi, teori Meyer & Allen (1993) sebagai variabel komitmen organisasi, dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja.

2.1.8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

1. Sangadji dan Sopiah (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013) dengan judul *“The Effect of Organizational Culture On Lecturers’ Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java)”*, menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, serta ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Sampel yang digunakan untuk penelitian ini sebanyak 200 karyawan di *Muhammadiyah University throught East Java*. Penelitian tersebut menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak AMOS sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan variabel intervening kepuasan kerja (Z). Persamaan lainnya terletak pada lokasi penelitian yang dilakukan di organisasi pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakakukan dengan penelitian terdahulu yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel independen (X_2).

Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan. Perbedaan lainnya, penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu pada penelitian terdahulu kepuasan kerja sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Sunarno dan Liana (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013) dengan judul *“Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67)”*, memiliki hasil penelitian bahwa, kepuasan kerja tidak memediasi Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru, dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Kesatrian Semarang. Hal ini dibuktikan dari hasil uji mediasi bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 103 *Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67*. Penelitian tersebut menggunakan analisis regresi berganda sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z) dan variabel dependen

kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan analisis regresi berganda sebagai alat analisis. Persamaan lainnya ialah sama-sama melakukan penelitian di lembaga pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian terdahulu hanya meneliti guru di tingkat SMA, sedangkan penelitian ini dilakukan di tingkat Playgroup, TK, SD, SMP, SMA, hingga sekolah untuk anak yang berkebutuhan khusus.

Tabel 2.8
Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening			
1.	<p>Etta Mamang Sangadji dan Sopiah (2013)</p> <p><i>The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University Throughout East Java)</i></p> <p>International Journal of Learning & Development, Vol.3, No.3, pp.1-18</p> <p>Alat analisis: <i>structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak AMOS</p> <p>Sampel: 200 karyawan Muhammadiyah University throughout East Java</p>	<p>Budaya Organisasi Hofstede (1997) Jarak kekuasaan, Individualisme, Maskulinitas, Orientasi jangka panjang, Penghindaran ketidakpastian</p> <p>Kinerja Karyawan Bernadin dan Russel (1995) Kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p> <p>Kepuasan Kerja Robbins (1996) Organisasi kerja, kondisi kerja, komunikasi, kinerja pekerjaan dan kinerja review, rekan kerja, supervisi, manajemen perusahaan, upah, tunjangan, pengembangan karir dan pelatihan, isi dan kepuasan kerja, citra perusahaan dan perubahan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, serta ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja</p>
2.	<p>Sunarno dan Lie Liana (2013)</p> <p><i>Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian)</i></p>	<p>Budaya Organisasi Robbins dan Judge (2009)</p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (2007)</p> <p>Kepuasan Kerja Robbins (2009)</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, sedangkan</p>

Lanjutan Tabel 2.8

67) <i>Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu&Call for Papers Unisbank (Sendi_U) Kajian Multi Disiplin Ilmu untuk Mewujudkan Poros Maritim dalam Pembangunan Ekonomi Berbasis Kesejahteraan Rakyat</i> ISBN: 978-979-3649-81-8 Alat analisis: analisis regresi berganda Sampel: 103 Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67	Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 tahun 2010	kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, selain itu, kepuasan kerja tidak memediasi Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru, dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Kesatrian Semarang. Hal ini dibuktikan dari hasil uji mediasi bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung.
--	---	---

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan satu jurnal sebagai kajian puastaka dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013), memiliki hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, maka penelitian ini akan memberikan tambahan pada variabel penelitian dengan menambahkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen. Penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi, teori Bernadin & Russel

(1993) pada variabel kinerja karyawan, dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja.

2.1.9 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

1. Syauta *et al* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Syauta *et al* (2012) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*”, menemukan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 127 karyawan *Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia*. Penelitian tersebut menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dan uji sobel sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2), kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu kepuasan kerja sebagai variabel

independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan kedua ialah lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di *Municipal Waterworks* sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di organisasi pendidikan. Perbedaan lainnya terletak pada alat analisis yang digunakan.

2. Sunarno dan Liana (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013) dengan judul “*Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67)*”, memiliki hasil penelitian bahwa, kepuasan kerja tidak memediasi Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru, dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Kesatrian Semarang. Hal ini dibuktikan dari hasil uji mediasi bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 103 *Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67*. Penelitian tersebut menggunakan analisis regresi berganda sebagai alat analisis.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen budaya organisasi (X_1), variabel independen komitmen organisasi (X_2),

kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Z) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Persamaan kedua ialah sama-sama menggunakan analisis regresi berganda sebagai alat analisis. Persamaan lainnya ialah sama-sama melakukan penelitian di lembaga pendidikan. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian terdahulu hanya meneliti guru di tingkat SMA, sedangkan penelitian ini dilakukan di tingkat Playgroup, TK, SD, SMP, SMA, hingga sekolah untuk anak yang berkebutuhan khusus.

Tabel 2.9
Review Jurnal Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening			
1.	<p>Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</i></p> <p>International Journal of Business and Management Invention, Vol.1, No.1, pp.69-76</p> <p>Alat analisis: analisis inferensial dengan metode <i>Partial Least Square</i> (PLS) dan uji sobel</p> <p>Sampel: 127 karyawan <i>Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia</i></p>	<p>Budaya Organisasi Wallach (1983) Budaya birokrasi, budaya inovatif, budaya yang mendukung dalam interaksi komunikasi</p> <p>Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1997) Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif</p> <p>Kinerja Karyawan Bernadin dan Russel (1993) Kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal</p> <p>Kepuasan Kerja Luthans (2006) Pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.</p>
2.	<p>Sunarno dan Lie Liana (2013)</p> <p><i>Pengaruh Komitmen</i></p>	<p>Budaya Organisasi Robbins dan Judge (2009)</p> <p>Komitmen Organisasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap</p>

Lanjutan Tabel 2.9

<p><i>Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67)</i></p> <p><i>Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu&Call for Papers Unisbank (Sendi_U) Kajian Multi Disiplin Ilmu untuk Mewujudkan Poros Maritim dalam Pembangunan Ekonomi Berbasis Kesejahteraan Rakyat</i> ISBN: 978-979-3649-81-8</p> <p>Alat analisis: analisis regresi berganda</p> <p>Sampel: 103 Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67</p>	<p>Meyer dan Allen (2007)</p> <p>Kepuasan Kerja Robbins (2009)</p> <p>Kinerja Karyawan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 tahun 2010</p>	<p>kepuasan kerja dan kinerja guru, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, selain itu, kepuasan kerja tidak memediasi Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru, dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Kesatrian Semarang. Hal ini dibuktikan dari hasil uji mediasi bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung.</p>
---	--	--

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan satu jurnal sebagai kajian puastaka dalam pengaruh organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian yang telah dilakukan oleh Syauta *et al* (2012) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*”, menunjukkan hasil bahwa Kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, maka penetian selanjutnya akan memberikan tambahan pada variabel penelitian dengan menambahkan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen. Penelitian ini menggunakan analisis jalur

untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori teori Meyer & Allen (1993) sebagai variabel komitmen organisasi, Bernadin & Russel (1993) sebagai variabel dependen, dan teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja.

Tabel 2.10
Teori Rujukan Kinerja Karyawan

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Kinerja Karyawan	Syauta <i>et al</i> (2012); Fadlallh (2015)	Bernadin dan Russel (1993)	Kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal	Penelitian ini menggunakan teori dari Bernadin dan Russel (1993), yang memiliki indikator; kualitas, kuantitas, waktu (<i>timeline</i>), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal
	Sangadji dan Sopiah (2013); Hakim (2015)	Bernadin dan Russel (1995)		
	Idris (2015)	Bernadin dan Russel (2003)		
	Handoko <i>et al</i> (2010)	Sangadji (2009) dan Setiawati (2009)	Pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, pengabdian masyarakat, dan kegiatan pendukung kegiatan perkualiahan utama	“Teori dari Bernadin dan Russel dipilih karena teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal yang direview oleh peneliti.”
	Soepardjo dan Nugrohoseno (2014)	Mathis dan Jackson (2006)	Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran	
	Suryani (2016)	Robbins (1994)	Kemampuan bekerja sama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan, kuantitas pekerjaan	
	Arifin (2015)	Mangkunegara (2005)	Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, kehadiran	
	Sugiri (2015)	Mangkunegara (2009)		
	Murty dan Hudiwinarsih (2012)	Veithzal Rivai (2003)	Disiplin, sikap kerja, dan pekerjaan yang dihasilkan	
	Pane dan Astuti (2009)	Minner (1998)	5 dimensi	
	Li (2014)	Meyer, Allen dan smith (1993)		
	Pinho <i>et al</i> (2013)	Dess dan Robinson (1984)		

Lanjutan Tabel 2.10

	Nikpour (2017)	Tangen (2004)	Efektivitas, efisiensi, kualitas, dan inovasi	
	Nazarian <i>et al</i> (2017)	Kaplan dan Norton (1996)	<i>Balanced scorecard approach</i>	
	Harwiki (2016)	Wirawan (2009)	<i>Job result, job behaviour, personal attitude</i>	
	Barakat (2016)	Pearce & Petter (1986)		
	Sawitri <i>et al</i> (2016)		Waktu diukur dari kualitas output dan kuantitas hasil, Perilaku inovatif, Tingkat potensi diri, Manajemen waktu, Kualitas kerja dan kuantitas, Prestasi, Kemampuan diri untuk memenuhi tujuan	
	Zefeiti dan Mohamad (2017);	Williams dan Anderson (1991)	Kontekstual dan tugas	
	Bandula Jayatilake (2016)	Brockner <i>et al</i> (1992) dan Williams dan Anderson (1991)	Brockner <i>et al</i> (1992) <i>Contextual performance</i> Williams dan Anderson (1991) <i>Task performance</i>	
	Yulian (2015)	Mas'ud (2004)	Kuantitas, kualitas, kemampuan, pengetahuan dan kreativitas	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan teori dari Bernadin dan Russel (1993)

pada variabel kinerja karyawan yang akan digunakan pada kerangka pikir dan definisi operasional. Menurut Bernadin dan Russel (1993), kinerja karyawan dapat dinilai melalui enam kriteria yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu (*timeline*), efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, pengaruh interpersonal. Teori dari Bernadin dan Russel (1993) dipilih karena teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal yang direview oleh peneliti.” Selain teori tersebut peneliti menggunakan teori Mathis dan Jackson (2006) dan Wirawan (2009) sebagai teori pendukung. Selain teori utama dan teori pendukung tersebut, peneliti menggunakan beberapa teori lain sebagai teori tambahan. Teori tersebut

adalah teori yang diungkapkan oleh Bacal (2002), Wibowo (2009), Luthans (2006), Armstrong (2004), Mangkunegara (2013), Dessler (2006).

Tabel 2.11
Teori Rujukan Budaya Organisasi

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai	
Budaya Organisasi	Hakim (2015)	Robbins (1996)	Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas	Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2002), yang memiliki indikator; Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas “Teori dari Robbins (2002) dipilih karena teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal yang direview oleh peneliti.”	
	Arifin (2015)	Robbins (2006)			
	Widagdo <i>et al</i> (2013)	Robbins (2007)			
	Ahamed dan Mahmood (2015); Habib <i>et al</i> (2014)	Robbins (2009)			
	Sugiri (2015)	Robbins (2011)			
	Soepardjo dan Nugrohoseno (2014)	Robbins dan Judge (2008)	Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas		
	Syauta <i>et al</i> (2012); Handoko <i>et al</i> (2010); Nahas <i>et al</i> (2013)	Wallach (1983)	Budaya birokrasi, budaya inovatif, budaya yang mendukung dalam interaksi komunikasi		
	Sangadji dan Sopiah (2013)	Hofstede (1997)	Jarak kekuasaan, Individualisme, Maskulinitas, Orientasi jangka panjang, Penghindaran ketidakpastian		
	Nazarian (2017); Harwiki (2016)	Hofstede (1980)			
	Yulian (2015)	Hofstede <i>et al</i> (1993)	Keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerjasama dan dukungan dan perhatian		
	Arishanti (2009); Nikpour (2017)	Denison (2000)	Keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi		
	Shah (2015)	Denison (1990)			
	Pane dan Astuti (2009)	Knicki dan Kreitner (2000)	5 dimensi		
	Miharty (2013)	Kreitner dan Knicki (2007)	Pernyataan filosofi dengan formal (visi, misi, nilai organisasi yang digunakan dalam perekrutan, seleksi, dan sosialisasi), slogan, bahasa, akronim dan kata-kata.		
Suryani (2016)	Luthans (dalam Sopiah 2008)	Aturan-aturan perilaku, norma, nilai-nilai dominan, filosofi, peraturan-peraturan, iklim organisasi			
Pinho (2013)	Despande <i>et al</i> (1993)	<i>Clan culture, adhocracy culture, Hierarchy Culture,</i>			

Lanjutan Tabel 2.11

			<i>market culture</i>	
	Hosseinkhanzadeh <i>et al</i> (2013)	Darabi (2008)	Penciptaan pribadi, resiko, gaya pemimpin, konflik situasi, integrasi dan koordinasi, dukungan manajemen, <i>rules, employee reward.</i>	
	Ahamed dan Mahmood (2015)	Cameron dan Freeman (1991)	<i>Type Calan, hierarchy, adhocracy, market</i>	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi yang akan digunakan pada kerangka pikir dan devinisi operasional. Menurut Robbins (2002), budaya organisasi memiliki tujuh indikator yaitu Inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas. Teori dari Robbins (2002) dipilih karena teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal yang direview oleh peneliti. Selain teori tersebut peneliti menggunakan teori Hofstede (1997 dalam Robbins dan Judge 2008) dan Desnison (2000 dalam Sobirin 2007) sebagai teori pendukung. Selain teori utama dan teori pendukung tersebut, peneliti menggunakan beberapa teori lain sebagai teori tambahan. Teori tersebut adalah teori yang diungkapkan oleh Luthans (2006), Globe (dalam Sobirin 2007), Reynolds (dalam Sobirin 2007), Harrison (dalam Sobirin 2007), Phesey (dalam Sobirin 2007), Handy (dalam Sobirin 2007), Cameron dan Quinn (dalam Sobirin 2007), Deal dan Kennedy (dalam Sobirin 2007).

Tabel 2.12
Teori Rujukan Komitmen Organisasi

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Komitmen Organisasi	Hakim (2015)	Allen dan Mayer (1990)	<i>Afektif, normative, dan continuance</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Allen dan Mayer (1993) yang memiliki indikator; <i>Afektif, normative, dan continuance</i> . “Teori dari Allen dan Mayer dipilih karena teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal yang direview oleh peneliti.”
	Handoko <i>et al</i> (2010); Nahas <i>et al</i> (2013); Li (2014); Zefeiti dan Mohamad (2017); Bandula dan Jayatilake (2016)	Allen dan Meyer (1991)		
	Harwiki (2016)	Allen and Meyer (1996)		
	Syauta <i>et al</i> (2012)	Meyer dan Allen (1997)		
	Widagdo <i>et al</i> (2013)	Meyer dan Allen (2006)		
	Idris (2015)	Moreover, Allen, dan Meyer (1990)	<i>Afektif, normative, dan continuance</i>	
	Suryani (2016)	Meyer, Allen, dan Smith (1998)	<i>Afektif, normative, dan continuance</i>	
	Heriawan dan Gunawan (2010)	Meyer dan Allen (1994)	<i>Afektif, normative, dan continuance</i>	
	Murty dan Hudiwinarsih (2012)	Mayer dan Schourman (1992)	<i>Affective commitment</i> (komitmen afektif), <i>Continuance Commitment</i> (komitmen berkelanjutan), dan <i>Normative Commitment</i> (komitmen normatif)	
	Arishanti (2009)	Meyer dan Allen dalam (Baron dan Greenberg, 1997)		
	Nikpour (2017)	Meyer dan Herscovitc (2001)		
	Soepardjo dan Nugrohoseno (2014)	Mowday <i>et al.</i> , (1993) dalam wulandari (2011)	<i>Affective commitment, continuance commitment, normative commitment</i>	
	Celik <i>et al</i> (2015)	Mowday, Steers, dan Porter (1979)		
	Pinho <i>et al</i> (2013)	Manuskrip dalam Buchan (1974)	Loyalitas organisasi, identifikasi organisasi, keterlibatan organisasi	
	Sawitri <i>et al</i> (2016)	Luthans (1995)	Ikatan emosional, Rasa memiliki, Berdasarkan kerugian, Pertimbangan korban (biaya), Tinggal di sebuah organisasi, Bertanggung jawab untuk organisasi.	

Lanjutan Tabel 2.12

	Yulian (2015)	Ganesan dan Weitz (1996) dalam Mas'ud (2004)	Perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi	
	Habib <i>et al</i> (2014)	Bateman dan Strasser (1984)		

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan teori dari Allen dan Mayer (1993) pada variabel komitmen organisasi yang akan digunakan pada kerangka pikir dan definisi operasional. Menurut Allen dan Mayer (1993) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu *afektif commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Selain teori utama tersebut, peneliti menggunakan beberapa teori lain sebagai teori tambahan. Teori tersebut adalah teori yang diungkapkan oleh Dessler (dalam Luthans 2006), Steers (1985 dalam Sopiah 2008), David (dalam Sopiah 2008), Stum (1998 dalam Sopiah 2008), Steers dalam Dessler (1992 dalam Sopiah 2008), Steers dan Porter (dalam Supriyanto 2000), Spector (1997 dalam Sopiah 2008), Kanter (1986 dalam Sopiah 2008).

Tabel 2.13
Teori Rujukan Kepuasan Kerja

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Kepuasan Kerja	Syauta <i>et al</i> (2012)	Luthans (2006)	Pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja	Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2006) yang memiliki indikator; pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan
	Handoko <i>et al</i> (2010)	Luthans (1992)		
	Arifin (2015)	Luthans (2002)		
	Sugiri (2015)	Luthans (2011)		
	Widagdo <i>et al</i> (2013)	Luthans dan Spector (dalam Mahesa 2010)	Pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, promosi, atasan, rekan kerja	
	Miharty (2013)	Luthans (2008)	Pekerjaan yang menantang mental, imbalan senilai,	

Lanjutan Tabel 2.13

		menciptakan atmosfir yang baik, dan memotivasi rekan kerja	kerja “Teori dari Bernadin dan Russel dipilih karena teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal yang direview oleh peneliti.”
Sangadji dan Sopiah (2013)	Robbins (1996)	Organisasi kerja, kondisi kerja, komunikasi, kinerja pekerjaan dan kinerja review, rekan kerja, supervisi, manajemen perusahaan, upah, tunjangan, pengembangan karir dan pelatihan, isi dan kepuasan kerja, citra perusahaan dan perubahan	
Sawitri <i>et al</i> (2016)	Robbins (2002)	Kesempatan untuk menjadi diri mereka sendiri, Lingkungan kerja, Reward, Kerjasama tim antara peminmpin dan rekan kerja, Loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan dlam organisasi/lembaga.	
Hira dan Waqas (2012)	Herzberg (1959)	Teori dua faktor: motivtor dan higieni	
Arishanti (2009)	Weiss, Dawis, England dan Louquist (1967)	<i>Independence, variety, social status, activity, human relation supervision, technical supervision, moral values, security, social service, authority, ability utilization, company policies and practises, compensation, advancement, responsibility, creativity, working conditions, co-workers, recognition, achievement</i>	
Habib <i>et al</i> (2014)	Kaliski (2007)	Pengakuan, gaji, promosi, dan pencapaian tujuan yang meenuhi keinginan mereka	
Celik <i>et al</i> (2015)	Weiss (1967)	3 dimensi	
Yulian (2015)	Hartline dan Ferrell (1996) dalam Mas’ud (2004)	Pekerjaan, atasan, kesempatan promosi dan rekan kerja	
Heriawan dan Gunawan (2010)	Davis dan Newstron dalam Amilin dan Rosita (2008)		
Nahas <i>et al</i> (2013)	Yucel dan Betkas (2012)		
Fadlallh (2015)	Locke (1976)		
Barakat <i>et al</i> (2016)	Agho <i>et al</i> (1992)		
Hosseinkhanzadeh <i>et al</i> (2013)	Smith, Kandle, dan Heulin (1969)		
Idris (2015)	Hampton, Summer,	Dimensi individual,	

Lanjutan Tabel 2.13

		Webber (2008)	dimensi sosial, dan dimensi kerja	
	Shah (2015)	Spector (1985)	Gaji, promosi, pengawasan, manfaat, hadiah, prosedur operasi, rekan kerja, sifat kerja, komunikasi	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2006) pada variabel komitmen organisasi yang akan digunakan pada kerangka pikir dan definisi operasional. Menurut Luthans (2006) memiliki lima indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja. Teori dari Luthans (2006) dipilih karena teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal yang direview oleh peneliti. Selain teori tersebut peneliti menggunakan teori Herzberg sebagai teori pendukung. Selain teori utama dan teori pendukung tersebut, peneliti menggunakan beberapa teori lain sebagai teori tambahan. Teori tersebut adalah teori yang diungkapkan oleh Kreitner dan Knicki (2001 dalam Sinambela 2012), Rivai (2015), Mangkunegara (2013), Wexley dan Yukl (1997 dalam Mangkunegara 2013), Locke (1996 dalam Mangkunegara 2013), Maslow (dalam Mangkunegara 2013), Vroom (dalam Mangkunegara 2013).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki peran penting untuk menjalankan sebuah organisasi. Menurut Wirawan (2015), Sumber Daya manusia (SDM) adalah orang, pegawai, karyawan, buruh, yang bekerja untuk suatu

organisasi, perusahaan, lembaga pemerintah, lembaga pendidikan, tentara, polisi, dan sebagainya yang direkrut untuk melaksanakan aktifitas manajemen organisasi dalam melaksanakan tujuan organisasi. Mengatur manajemen sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia maka akan tercipta sumber daya manusia yang berkualitas. Berikut akan dijelaskan beberapa pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia. MSDM menurut Wirawan (2015), MSDM adalah manajemen fungsional sumber daya manusia-bagian dari keseluruhan manajemen suatu organisasi yang memanajementi manusia yang bekerja untuk organisasi agar mampu menciptakan nilai ekonomi dan sosial secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat kedua diungkapkan oleh Armstrong (1990), MSDM adalah suatu pendekatan strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasiansumber daya manusia. Manajemen SDM diciptakan untuk membentuk kultur perusahaan yang layak, dan memasukkan program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilannya. Menurut Hasibuan (2006) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Kenooy (1990 dalam Alwi 2001), mengemukakan bahwa MSDM adalah

suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan MSDM kedalam strategi bisnis.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi yang akan berakibat pada pencapaian tujuan organisasi.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang sangat penting dalam organisasi untuk mengelola individu-individu yang dibutuhkan dan dapat mencapai tujuan organisasi. Berikut merupakan pendapat dari beberapa tokoh mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia.

Hasibuan (2006) mengklasifikasikan fungsi manajemen sumber daya manusia kedalam sebelas fungsi MSDM. Kesebelas fungsi tersebut ialah:

1. Perencanaan (*human resources planning*)
Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan.
2. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
3. Pengarahan (*directing*)
Pengarahan (*directing*) merupakan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan

bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang sasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap berada dan bekerja di dalam organisasi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Menurut Wirawan (2015), fungsi MSDM adalah kewajiban, tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh MSDM sebagai bagian dan untuk mendukung aktivitas manajemen keseluruhan atau manajemen

umum perusahaan/organisasi. Fungsi-fungsi manajemen MSDM tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategik SDM adalah proses perencanaan SDM jangka panjang yang merupakan bagian daripada perencanaan strategik manajemen operasi
2. Perencanaan SDM adalah proses menyusun rencana SDM dan merupakan rencana operasional atau *action plan* untuk melaksanakan rencana strategik SDM.
3. Membangun kinerja. SDM yang ada harus bekerja secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang ada dalam deskripsi tugasnya (*job description*).
4. Imbalan SDM. SDM bekerja dengan tujuan untuk menghidupi dan mensejahterakan dirinya dan keluarganya dan kehidupan hari tuanya ketika sudah tidak mampu bekerja lagi. Perusahaan harus memerhatikan hal tersebut dengan memberikan kompensasi yang layak dan menjamin kesejahteraan hidup mereka dan keluarganya.
5. Hubungan industrial yaitu membangun hubungan baik antara perusahaan dengan para karyawannya khususnya dengan organisasi karyawan-serikat pekerja/serikat buruh atau *union* yang sering mempunyai tujuan, keinginan, dan harapan yang saling bertentangan.
6. Manajemen SDM internasional. Bagi perusahaan-perusahaan multinasional dan lembaga-lembaga internasional seperti perserikatan bangsa-bangsa (*united nations*) yang unit kerjanya beroperasi di berbagai negara mempunyai SDM diberbagai negara tempat beroperasi. SDM tersebut berasal dari negaa kantor pusatnya ekspatriat (*expatriate*), dari negara ketiga dan SDM dari negara tempat perusahaan dan organisasi beroperasi atau staf lokal. Manajemen SDM perusahaan atau organisasi internasional di kantor pusatnya ada unit khusus yang memanajementi SDM internasional tersebut.
7. Sistem Informasi MSDM. MSDM memerlukan pencatatan aktivitas MSDM dan data dan informasi SDM organisasi/perusahaan (SIMSDM).
8. Memimpin. Pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM dalam bentuk aktivitas MSDM dipimpin oleh para manajer SDM dan manajer yang terkait seperti supervisor teknis di unit-unit kerja.

Penerapan dari fungsi-fungsi MSDM tersebut dapat mendorong setiap individu untuk memberikan kontribusi pada kinerjanya secara optimal dan memberikan gagasan guna mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.3 Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Mewujudkan tujuan organisasi diperlukan berbagai pendekatan untuk memahami bagaimana praktik-praktik SDM. Menurut Davis (1996 dalam Alwi 2001), terdapat lima pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Pendekatan Strategik

MSDM harus memberikan kontribusi atau ikut serta dalam pelaksanaan strategi organisasi. Apabila kegiatan MSDM tidak mendukung pencapaian tujuan strategik perusahaan maka SDM tidak dapat digunakan secara efektif. Oleh sebab itu fungsi SDM dalam organisasi harus ikut serta dalam implementasi strategi perusahaan (company strategy). Strategi SDM terkait erat dengan strategi-strategi yang dijalankan perusahaan.

2. Pendekatan Manajemen

MSDM merupakan tanggung jawab setiap manajer, dengan demikian pencarian, pengembangan dan pemeliharaan kualitas SDM tidak hanya menjadi tanggung jawab manajer departemen SDM melainkan juga tanggung jawab dari semua manajer lini. Dalam pendekatan ini, orientasi pemikiran manajemen modern seperti masalah deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, perencanaan SDM, proses seleksi, penempatan, evaluasi karyawan, sistem kompensasi tidak melupakan prinsip-prinsip manajemen yang telah dikembangkan oleh Taylor, Fayol, Lilian Gilbert dan sebagainya.

3. Pendekatan Sistem

SDM harus dievaluasi bagaimana kontribusinya terhadap produktivitas organisasi. Harus diakui bahwa MSDM dalam praktik diberbagai negara, merupakan open system di mana suatu bagian mempunyai hubungan timbal balik dengan bagian lain dalam organisasi. Setiap bagian mempengaruhi bagian lain dan tidak lepas kaitannya dengan pengaruh lingkungan.

4. Pendekatan Proaktif

MSDM dapat meningkatkan kontribusinya terhadap kepentingan karyawan dan organisasi dengan cara mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul dan peluang yang dapat diraih.

5. Pendekatan SDM

Pendekatan SDM dibangun atas dasar anggapan bahwa motivasi kerja dan kepuasan karyawan akan meningkat bila kebutuhan mereka diperhatikan. Dengan kata lain kebutuhan organisasi (organizational needs) dan (individual needs) harus seimbang dengan kebutuhan karyawan.

Pendekatan-pendekatan yang telah dijelaskan diatas, apabila digunakan maka dapat membantu organisasi untuk mengatur manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Kelima pendekatan tersebut dapat digunakan oleh organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2.2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, manajemen sumber daya manusia harus memiliki tujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2008), tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui sumber daya manusia. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti” sistem kompensasi yang insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “hubungan bisnis”.

4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen yang tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, di mana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas.
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan

Setiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam mengelola sumber daya manusia untuk meraih keunggulan kompetitif dari para pesaingnya. Pada intinya, suatu organisasi mengelola sumber daya manusia dengan tujuan mempertahankan dan menarik karyawan yang berkompeten dan dibutuhkan dalam organisasi.

2.2.1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kondisi era global mengakibatkan tantangan-tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia. Tantangan tersebut dapat berasal dari internal maupun eksternal organisasi.

Menurut Mathis (2006), beberapa perubahan signifikan yang dihadapi oleh manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Perubahan-perubahan ekonomi dan teknologi
2. Ketersedian dan kualitas angkatan kerja
3. Pertumbuhan dalam angkatan kerja tidak tetap
4. Persoalan-persoalan demografi
5. Penyeimbangan pekerjaan/keluarga

Berbeda dengan pendapat Mathis (2006), yang menjelaskan bahwa MSDM memiliki lima tantangan. Alwi (2001), menjelaskan organisasi memiliki tiga tantangan MSDM.

Menurut Alwi (2001), keberhasilan organisasi dalam memasuki persaingan pasar, dipengaruhi oleh sejauh mana manajemen mampu mengidentifikasi berbagai bentuk tantangan dalam persaingan. Tantangan kompetitif yang dihadapi oleh sektor bisnis di masa yang akan datang pada akhir nya bermuara pada kebutuhan akan SDM yang unggul, antara lain:

- Efek persaingan global
- Fluktuasi ekonomi dan politik yang tinggi
- Penerapan teknologi dalam proses bisnis

Seluruh tantangan diatas dapat diminimalkan dengan mengelola sumber daya manusia dengan baik. Pengelolaan tersebut dapat dilakukan dengan mempertimbangkan faktor internal maupun faktor eksternal sumber daya manusia.

2.2.2 Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dapat mempengaruhi kegiatan operasional organisasi, semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja organisasi. Berikut ini merupakan beberapa pengertian dari kinerja.

1. Bernadin dan Russel (1993:379), *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity*

during time period.” Dimana kinerja adalah catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

2. Mathis dan Jackson (2006), kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.
3. Robbins (1996 dalam Sinambela 2012), kinerja pegawai diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Berdasarkan pengertian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa Kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki dan ditunjukkan oleh anggota organisasi yang memiliki dampak positif pada peningkatan kinerja organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

2.2.2.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Mengelola kinerja karyawan dalam suatu organisasi, memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dan manfaat yang ingin diperoleh.

Menurut Gomes (2003) tujuan penilaian performansi, secara umum, dapat dibedakan atas dua macam, yakni: (1) untuk mereward performansi sebelumnya (*to reward past performance*), dan (2) untuk memotivasikan perbaikan performansi pada waktu yang akan datang (*motivate future performance improvement*). Informasi-informasi yang diperoleh dari performansi itu dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan pada tugas tertentu.

Mengelola kinerja anggota organisasi maka diperlukan tujuan dan manfaat yang ingin dicapai oleh organisasi. Menurut Bacal (2002 dalam Sinambela 2012), terdapat beberapa keuntungan manajemen kinerja bagi pimpinan organisasi antara lain:

1. Menghemat waktu dengan membantu para pegawai mengambil keputusan sendiri, dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan dengan benar.
2. Mengurangi kesalahpahaman yang menghabiskan waktu di antara para staf tentang siapa yang bertanggungjawab atas apa.
3. Mengurangi frekuensi situasi dimana kita tidak memiliki informasi pada saat kita membutuhkannya.
4. Mengurangi berbagai kesalahan (dan terulangnya hal itu) dengan membantu kita serta staf mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun efisiensi.

Menurut Bacal (2002 dalam Sinambela 2012), Manfaat manajemen kinerja bagi pegawai, antara lain:

1. Dapat memecahkan keluhan-keluhan
2. Dapat menyediakan forum-forum terjadwal untuk mendiskusikan kemajuan kerja, sehingga para pegawai dapat menerima umpan balik yang mereka perlukan untuk menilai seberapa jauh pencapaian mereka dan mengetahui dimana posisi mereka
3. Dapat membantu para pegawai untuk mengerti apa yang harus mereka kerjakan dan mengapa itu harus dikerjakan, manajemen kinerja memberikan kewenangan-kekuasaan untuk membuat keputusan sehari-hari
4. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru. Proses ini untuk mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja, seperti sumber daya yang tidak memadai.

Wibowo (2009 dalam Sinambela 2012), menjelaskan bahwa manfaat kinerja bukan hanya untuk organisasi, tapi juga manajer, dan individu.

Menurut Wibowo (2009 dalam Sinambela 2012), manfaat kinerja bagi organisasi antara lain: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan

pelayanan dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.

Menurut Wibowo (2009 dalam Sinambela 2012), manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain: mengusahakan klasifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk pengembangan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

Armstrong (2004), menyatakan tujuan yang menyeluruh tentang manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggungjawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri. Tujuan spesifik manajemen kinerja menurut Armstrong (2004) adalah:

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
4. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
5. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
6. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peranannya yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
7. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang

harus dilakukan untuk mengembangkan atribut dan potensi tersebut.

8. Memberikan ukuran yang akurat dan obyektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
9. Atas dasar penilaian ini, memungkinkan untuk individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasiannya dan secara bersama mengkaji perlunya training dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu terpenuhi.
10. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
11. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu
12. Membantu memberikan wewenang kepada orang, memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.

Tujuan dan manfaat kinerja dapat dicapai apabila kinerja dikelola dengan baik. Setiap organisasi dapat memperoleh manfaat yang berbeda beda sesuai dengan tujuan organisasi.

2.2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pencapaian kinerja yang dapat diraih oleh seorang karyawan dapat dipengaruhi dari berbagai faktor. Menurut Luthans (2006), terdapat empat faktor untuk meningkatkan kinerja, antara lain:

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.
2. Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil.
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.
4. Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

Mangkunegara (2013), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, (1964:484) yang merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \text{Human Performance} &= \text{Ability} + \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} + \text{Situation} \\ \text{Ability} &= \text{Knowledge} + \text{Skill} \end{aligned}$$

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, jika pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja (*situation*). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Penerapan faktor-faktor tersebut, dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan. Dalam kata lain, apabila faktor tersebut terpenuhi maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.2.2.4 Indikator Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan penilaian yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui keberhasilan kinerja karyawan pada aspek-aspek tertentu. Menurut Bernadin dan Russel (1993), terdapat enam indikator yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja.

The six primary Criteria on Which the Value of Performance May be Assessed:

1. *Quality; The degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in terms of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.*
2. *Quantity; The amount produced, expressed in such terms as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles.*
3. *Timeliness; The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.*

4. *Cost Effectiveness; The degree to which the use of the organization's resources (e.g. human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.*
5. *Need for Supervision; The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*
6. *Interpersonal impact; The degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill, and cooperation among co-workers and subordinates.*

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat dijabarkan bahwa kinerja karyawan dapat dinilai dengan menggunakan enam kriteria, berikut:

1. Kualitas

Kualitas merupakan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mendekati kesempurnaan, baik dalam hal menyesuaikan diri dengan beberapa cara ideal untuk melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan kegiatan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah yang dihasilkan dari suatu dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

4. Biaya Efektif / Pengaruh Biaya

Biaya Efektif merupakan sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (misalnya manusia, keuangan, teknologi, materi) dapat

dimaksimalkan untuk mendapat keuntungan tertinggi atau mengurangi kerugian dari setiap penggunaan sumber daya.

5. Perlu Pengawasan

Perlu pengawasan merupakan sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau membutuhkan intervensi pengawas untuk mencegah hasil yang merugikan.

6. Pengaruh Interpersonal

Pengaruh interpersonal merupakan sejauh mana seseorang mempromosikan perasaan harga diri, niat baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja karyawan meliputi beberapa elemen sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

Menurut Dessler (2006), kinerja merupakan prestasi kerja.

Dessler (2006), membagi kinerja karyawan kedalam enam indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja, yaitu:

1. Kualitas. Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
2. Produktivitas. Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan. Keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.
4. Kepercayaan. Tingkat dimana karyawan dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan.

5. Ketersediaan. Tingkat dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
6. Kebebasan. Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Menurut Wirawan (2009), secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan dengan pekerjaan

1. Hasil kerja. Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Misalnya, kuantitas dari hasil kerja seorang buruh pabrik sepatu adalah berapa pasang sepatu yang dihasilkan dalam masa penilaian dibagi dengan jumlah hari dalam masa penilaian. Kualitasnya adalah seberapa baik sepatu yang dihasilkan atau apakah sepatu-sepatu itu memenuhi standar kualitas produksi atau tidak.
2. Perilaku kerja. Ketika berada ditempat kerjanya, seorang karyawan mempunyai dua perilaku, yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya cara berjalan, cara berbicara, dan cara makan siang. Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya, kerja keras, ramah terhadap pelanggan, dan cara berjalan tentara dalam upacara.
3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai manusia karyawan mempunyai banyak sifat pribadi yang dibawa yang dibawa sejak lahir dan diperoleh ketika dewasa dari pengalaman kerjanya. Untuk melaksanakan suatu jenis pekerjaan, diperlukan sifat pribadi tertentu. Suatu pekerjaan hanya dapat dikerjakan oleh seorang karyawan jika mempunyai sifat pribadi tertentu.

Berdasarkan penjelasan diatas, kinerja dapat dipengaruhi beberapa indikator yang digunakan untuk menyesuaikan standar kerja. Indikator tersebut dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan indikator penilaian kinerja yang diungkapkan oleh Bernadin dan Russel (1993).

2.2.3 Budaya Organisasi

2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya selalu melekat dalam setiap kehidupan manusia. Budaya yang melekat dalam diri seorang individu dapat berbeda dengan budaya yang berada dalam organisasi ataupun perusahaan. Budaya yang berada dalam suatu organisasi memiliki pengaruh yang besar dalam keberhasilan suatu pekerjaan. Berikut ini akan dijelaskan beberapa pengertian mengenai budaya organisasi.

1. Robbins (2002), budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.
2. Edgar Schein (dalam Luthans 2006), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar-diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal-yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.
3. Menurut Pettigrew (dalam Sobirin 2007) memberikan pengetahuan budaya organisasi sebagai *“the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time* – budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu”.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu cara yang digunakan oleh organisasi dalam menciptakan ciri khas yang berbeda dengan organisasi lainnya.

2.2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat menunjukkan nilai suatu perusahaan melalui karakteristiknya. Budaya organisasi memiliki ciri khas yang dapat membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins (2002), terdapat tujuh karakter utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya, antara lain:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil, yaitu tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu, yaitu tingkat kepuasan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim, yaitu tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. Agresivitas, yaitu tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas, yaitu tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Menurut Luthans (2006), Budaya organisasi punya sejumlah karakteristik penting:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.

3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian per-usahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya merupakan ciri khas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menjadi pembeda dengan organisasi lain. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan karakteristik budaya yang dikemukakan oleh Robbins (2002).

2.2.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Setiap organisasi hendaknya mengelola setiap elemen-elemen penting yang dapat mendukung kinerja organisasi. Salah satu elemen penting yang dapat mendukung kinerja organisasi yaitu budaya organisasi. Dengan pengelolaan budaya organisasi yang kuat maka akan tertanam dalam benak karyawan. Menurut Robbins (2002), budaya memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi sebagai berikut:

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Berdasarkan fungsi-fungsi organisasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi mampu menciptakan ciri khas yang akan menjadi identitas sebuah organisasi. Apabila budaya organisasi dikelola dengan baik maka dapat menciptakan loyalitas dari anggota organisasi.

2.2.3.4 Dimensi Budaya Organisasi

Beberapa literatur dimensi budaya organisasi menjelaskan beberapa karakteristik yang berbeda-beda. Menurut Sobirin (2007), Dimensi budaya digunakan untuk mengelompokkan beberapa fenomena dalam suatu masyarakat yang dapat dibuktikan secara empiris bahwa fenomena tersebut betul-betul dapat dikelompokkan.

Menurut Hofstede (1997 dalam Robbins dan Judge 2008), lima dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Jarak kekuasaan (*power distance*). Tingkatan dimana individu dalam suatu negara setuju bahwa kekuatan dalam institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak sama. Peringkat yang tinggi atas jarak kekuasaan berarti bahwa ketidaksamaan kekuatan dan kekayaan yang besar ada dan ditoleransi dalam kultur tersebut. Kultur-kultur seperti ini cenderung mengikuti sistem kelas atau kasta yang tidak mendukung mobilitas warga negaranya ke atas. Peringkat jarak kekuasaan yang rendah menunjukkan bahwa kultur tersebut tidak mendukung perbedaan antara kekuatan dan kekayaan. Masyarakat ini menekankan persamaan dan peluang.
2. Individualisme (*individualism*) versus Kolektivisme (*collectivism*). Individualisme adalah tingkatan dimana individu lebih suka

bertindak sebagai individu daripada sebagai anggota suatu kelompok dan menjunjung tinggi hak-hak individual. Kolektivisme menekankan kerangka sosial yang kuat dimana individu mengharap individu lain dalam kelompok mereka untuk menjaga dan melindungi mereka.

3. Maskulinitas (*masculinity*) versus femininitas (*femininity*). Tingkatan dimana kultur lebih menyukai peran-peran maskulin tradisional seperti pencapaian, kekuatan, dan pengendalian versus kultur yang memandang pria dan wanita memiliki kedudukan yang sejajar. Penilaian maskulinitas yang tinggi menunjukkan bahwa terdapat peran yang terpisah untuk pria dan wanita. Dalam hal ini, tingkat femininitas yang tinggi tidak berarti bahwa kultur tersebut menekankan peran wanita; justru menekankan persamaan antara pria dan wanita. Dalam kultur seperti ini, wanita diperlakukan sama dengan pria dalam segala aspek kehidupan masyarakat.
4. Penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*). Tingkat dimana individu dalam suatu negara lebih memilih situasi terstruktur dibandingkan situasi tidak terstruktur. Dalam kultur dimana tingkat penghindaran ketidakpastian tinggi, individu memiliki tingkat kekhawatiran yang juga tinggi mengenai ketidakpastian dan ambiguitas. Kultur semacam ini cenderung menekankan hukum, peraturan, dan kendali yang didesain untuk mengurangi ketidakpastian. Dalam kultur dengan tingkat penghindaran ketidakpastian rendah, individu tidak begitu cemas akan ambiguitas dan ketidakpastian serta memiliki toleransi yang lebih besar terhadap keragaman opini. Kultur seperti ini tidak begitu terorientasi pada peraturan, mengambil lebih banyak resiko, dan lebih siap menerima perubahan.
5. Orientasi jangka panjang (*long term orientation*) versus orientasi jangka pendek (*short term orientation*). Ini merupakan poin terbaru dalam tipologi Hofstede. Poin ini berfokus pada tingkat ketaatan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional. Individu dalam kultur orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan, ketekunan, dan tradisi. Sementara itu, individu dalam kultur orientasi jangka pendek menghargai masa kini; perubahan diterima dengan lebih siap, dan komitmen tidak mewakili halangan-halangan menuju perubahan.

Globe (dalam Robbins dan Judge 2008), sependapat dengan dimensi yang diungkapkan oleh Hofstede. Globe melengkapi dimensi tersebut menjadi sembilan dimensi budaya organisasi, yaitu:

1. Ketegasan. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong individu untuk bersikap tegar, konfrontatif, tegas, dan kompetitif dibandingkan rendah hati dan lembut.
2. Orientasi masa depan. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargai perilaku yang berorientasi pada masa depan seperti perencanaan, investasi masa depan, dan penundaan kepuasan. Pada dasarnya, hal ini sama dengan orientasi jangka panjang /janga pendek milik hofstede
3. Perbedaan gender. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat memperbesar perbedaan peran gender. Hal ini sama dengan dimensi maskulinitas-femininitas dari hofstede.
4. Penghindaran ketidakpastian. Seperti yag diidentifikasi oleh Hofstede, tim Globe mendefinisikan istilah ini sebagai kepercayaan masyarakat terhadap norma dan prosedur social untuk mengurangi ketidak mampuan dalam memprediksi kejadian masa depan.
5. Jarak kekuasaan. Seperti Hofstede, tim Globe mendefinisikan hal ini sebagai tingkatan sampai mana anggota suatu masyarakat dapat menerima kekuasaan dibagi secara tidak adil.
6. Individualisme/kolektivisme. Sekali lagi, istilah ini didefinisikan sebagai tingkatan sampai mana individu didorong untuk situasi-situasi sosial untuk bergabung dalam kelompok-kelompok suatu organisasi dalam masyarakat.
7. Kolektivisme dalam kelompok. Berlawanan dengan berfokus pada institusi sosial, dimensi ini mencakup hal luas dari bagaimana anggota suatu institusi social merasa bangga atas keanggotaannya dalam kelompok kecil seperti keluarga, dan perusahaan tempatnya bekerja.
8. Orientasi kinerja. Hal ini merujuk pada tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargaianggotanya atas peningkatan prestasi dan keunggulan.
9. Orientasi kemanusiaan. Hal ini didefinisikan sebagai tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargai individu untuk bersikap adil,altruistis (mendahulukan kepentingan individu lain), murah hati, perhatian,dan baik terhadap individu lain.

Menurut Reynolds (dalam Sobirin 2007), dimensi budaya organisasi dibedakan menjadi 14 dimensi, yaitu:

1. Berorientasi eksternal vs. Berorientasi internal
2. Berorientasi pada tugas vs berorientasi pada aspek social

3. Menekankan pada pentingnya *safety* vs berani menanggung resiko
4. Menekankan pada pentingnya *conformity* vs. *Individuality*
5. Pemberian *reward* berdasarkan kinerja individu vs. Kinerja kelompok
6. Pengambilan keputusan secara individual vs keputusan kelompok
7. Pengambilan keputusan secara terpusat (*centralized*) vs pengambilan keputusan yang bersifat *decentralized*
8. Menekankan pada pentingnya perencanaan vs *ad hoc*
9. Menekankan pada pentingnya stabilitas organisasi vs. Inovasi organisasi
10. Mengarahkan karyawannya untuk berkooperatif vs berkompetisi
11. Menekankan pada pentingnya organisasi yang sederhana vs organisasi yang kompleks
12. Prosedur organisasi bersifat formal vs informal
13. Menuntut karyawan sangat loyal kepada organisasi vs tidak mementingkan loyalitas karyawan
14. *Ignorance* vs *knowledge*

Dimensi budaya organisasi menurut Denison (dalam Sobirin 2007), dibedakan menjadi empat dimensi sebagai berikut:

1. *Involvement dimension* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
2. *Consistency* menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
3. *Adaptability* adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
4. *Mission dimension* adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi

Dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi budaya organisasi dapat menunjukkan ciri khas suatu organisasi yang akan menjadi pembeda dengan organisasi lain. Suatu organisasi menerapkan dimensi yang

berbeda-beda yang dapat mempengaruhi tingkah laku dan pola pikir anggota organisasi.

2.2.3.5 Tipologi Budaya

Tipologi budaya bertujuan untuk mengelompokkan kedalam tipe dan jenisnya masing-masing. Menurut Harrison (dalam Sobirin 2007), karakter dan ideologi sebuah organisasi dapat dilihat dari orientasi organisasi tersebut yang dibedakan menjadi empat macam orientasi, diantaranya: Orientasi kepada kekuasaan (*power orientation*), orientasi kepada peran masing-masing pejabat (*role orientation*), orientasi kepada tugas (*task orientation*), orientasi kepada orang (*people orientation*). Keempat orientasi ini ditentukan dengan terlebih dahulu memperhatikan perbedaan kepentingan pihak-pihak yang terkait dengan organisasi, khususnya antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi. Harrison (dalam Sobirin 2007), membedakan kepentingan individu menjadi tiga yaitu:

1. Memperoleh keamanan terhadap aspek ekonomi, politik dan psikologis
2. Memperoleh kesempatan untuk secara sukarela berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
3. Memperoleh kesempatan agar dirinya bisa tumbuh dan berkembang.

Sedangkan kepentingan organisasi dibedakan juga menjadi tiga yaitu:

1. Efektivitas terhadap ancaman dan bahaya yang datang dari lingkungan organisasi.
2. Mengatasi secara cepat dan efisien terhadap kompleksitas dan perubahan lingkungan.
3. Mengintegrasikan dan mengkoordinasikan upaya-upaya internal organisasi yang jika perlu mengorbankan kepentingan individu.

Tipologi Budaya Menurut Pengikut Harisson

Tipologi budaya dapat menjelaskan budaya organisasi dalam beberapa jenis. Menurut Phesey (dalam Sobirin 2007), menyebutkan bahwa terdapat empat tipe budaya organisasi, diantaranya:

1. *Power Culture*

Budaya organisasi dimana kekuasaan mempunyai peranan penting dalam mewarnai kehidupan organisasi.

2. *Role Culture*

Tipikal organisasi yang menuntut individu-individu yang ada di dalam organisasi, sesuai dengan posisi masing-masing, berperan dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. *Acievement Culture*

Digunakan untuk mengelompokkan organisasi yang lebih menekankan atau berorientasi pada hasil yang harus dicapai. Perusahaan yang masuk dalam kelompok budaya ini menuntut karyawannya memiliki energi dan waktu yang didedikasikan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan perusahaan.

4. *Support Culture*

Budaya organisasi dimana hubungan antar individu di dalam organisasi dan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan dianggap penting.

Tipologi budaya menurut Charles Handy

Menurut Handy (dalam Sobirin 2007) yang memodifikasi konsep dari Harrison, mengatakan bahwa tipologi budaya suatu organisasi bisa dijelaskan dengan menggunakan mitos dewa-dewa Yunani kuno, seperti Dewa Zeus, Dewa Apollo, Dewa Athena dan Dewa Dionysus. Mitos tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dewa Zeus

Organisasi atau perusahaan dengan karakter Zeus (dengan simbol jaring laba-laba) adalah tipikal organisasi yang *centralized* dengan seorang pemimpin yang kharismatik dan *powerful*. Di sisi lain anggota organisasi tidak memiliki kesetaraan dalam mengakses sumber-sumber daya

organisasi. Ketidaksetaraan akses berarti seseorang (pada umumnya pemimpin) dapat mengendalikan sesuatu yang diinginkan orang lain. Secara internal, orang yang memiliki kedudukan (kekuasaan) cenderung menggunakan sumber daya tersebut untuk mencapai dua tujuan yang berbeda yaitu memuaskan kebutuhan orang lain atau sebaliknya membuat orang lain frustrasi dan bergantung kepadanya. Sedangkan secara eksternal, penguasaan sumber daya dapat dimanfaatkan untuk menjalin hubungan dengan pihak lain dalam rangka memperkuat penguasaan sumber daya tersebut. Jadi orang yang berkuasa cenderung *powerful*, berupaya untuk mengendalikan perilaku orang lain, dan menuntut orang lain patuh, respek dan menghormatinya.

Secara keseluruhan, model organisasi Zeus adalah organisasi yang menghargai kepercayaan dan empati dalam rangka mendukung pengambilan keputusan intuitif, membangun khasisma berdasarkan *track record* keberhasilan, menghargai uang sebagai ukuran keberhasilan, dan membangun politik (nuansa informal, membangun manusia dan menjalin hubungan baik sebagai *way of life*). Di sisi lain, anggota organisasi diberi penghargaan (*reward*) dalam bentuk tanggung-jawab dengan memberi kesempatan mereka menguasai sumber daya, tantangan, dan kepercayaan. Anggota organisasi dikendalikan melalui hasil kerja bukan melalui dana pensiun atau kemewahan fasilitas kantor.

2. Dewa Apollo

Dewa Apollo adalah dewa ketertiban dan keteraturan yang disimbolkan dengan bangunan kuil zaman Yunani kuno. Bangunan kuil tampak besar dan berdiri tegak karena kekokohan pilar-pilar sebagai peyangga. Pilar-pilar tersebut dengan demikian menjadi sumber kekuatan dan sekaligus keindahan kuil. Semakin kokoh pilar-pilar penyangganya, semakin kokoh pula kuilnya; sebaliknya, jika salah satu atau beberapa pilar mengalami keretakan, patah atau rusak maka kekokohan kuil juga akan mengalami hal yang sama.

Organisasi dengan karakter Apollo adalah organisasi yang diidentikkan dengan sebuah kuil yang kekuatannya sangat bergantung pada kekuatan pilar-pilar organisasi seperti fungsi, sistem, struktur, prosedur organisasi dan pembagian kerja. Tidak seperti kekuatan organisasi Zeus yang terletak pada jaringan hubungan personal antara sang pemimpin dengan orang yang dipimpin dan kearifan para pemimpinnya, kekuatan organisasi Apollo terletak pada pilar-pilar organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik, tertib dan teratur jika pilar-pilar organisasi bekerja sebagaimana mestinya. Dalam

hal ini dengan demikian kekuatan manusia digantikan dengan kekuatan birokrasi.

3. Dewa Athena

Simbol dari organisasi Athena adalah jejaring (net) yang melambangkan bahwa organisasi memiliki sumber daya di berbagai bagian organisasi yang bisa digunakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan organisasi dengan segera. Kekuatan organisasi Athena tidak terletak pada pusat kekuasaan. Seperti pada organisasi Zeus atau pada puncak pimpinan seperti pada organisasi Apollo tetapi pada simpul-simpul jejaring. Dalam hal ini dalam setiap simpul jejaring (group/team) diperlakukan sebagai pusat komando yang memiliki tanggungjawab tersebut masih terkait dengan tanggung jawab organisasi secara keseluruhan.

4. Dewa Dionysus

Dionysus adalah dewa anggur dan nyanyian dengan simbol “titik-titik yang tidak saling terkait” mengindikasikan tidak terjadinya sub-ordinari antara satu pihak dengan pihak lain. Jika hal ini diaplikasikan ke dalam konsep organisasi, maka diasumsikan bahwa para pekerja bukan sub ordinari dari sebuah organisasi. Oleh karena itu dalam organisasi model ini dituntut adanya saling percaya antara manusia (pekerja) dengan organisasi. Para pekerja memiliki keyakinan bahwa mereka diperlakukan sebagai human beings bukan sekedar sebagai aset perusahaan yang semata-mata direkrut untuk mengerjakan tugas-tugas perusahaan. Mereka mau datang ke perusahaan bukan sekedar untuk bekerja, tetapi lebih penting lagi agar mereka bisa saling bercengkerama dan saling peduli kepada sesama.

Tipologi budaya menurut Cameron dan Quinn

Menurut Cameron dan Quinn (dalam Sobirin 2007) memilih dua orientasi yang berbeda sebagai kriteria untuk menetapkan tipe budaya yaitu:

1. Apakah sebuah organisasi lebih berorientasi pada fleksibilitas dan direksi organisasi atau sebaliknya, pada ekstrim yang lain, lebih mementingkan stabilitas organisasi dan oleh karenanya menerapkan mekanisme kontrol lebih ketat.
2. Apakah sebuah organisasi lebih berorientasi internal dan menjaga integritas organisasi atau pada ekstrim yang lain lebih berorientasi eksternal mengedepankan diferensiasi.

Dari kedua kriteria ini kemudian diperoleh empat macam tipe budaya organisasi yaitu: *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarki*. Keempat tipe budaya tersebut mempunyai karakteristik yang tidak jauh berbeda dengan karakteristik tipe-tipe budaya yang berorientasi pada konsep yang dikemukakan oleh Harrison.

Tipologi budaya menurut Deal dan Kennedy

Menurut Deal dan Kennedy (dalam Sobirin 2007), terdapat empat kategori atau tipe budaya organisasi: *macho culture*, *work hard culture*, *bet-your company culture*, dan *process culture*. Pengklasifikasian budaya ke dalam empat tipe ini ditentukan oleh dua faktor yakni tingkat resiko yang dihadapi organisasi dan tingkat umpan balik yang diterima organisasi.

Beberapa tipologi budaya diatas dapat dijadikan dasar dalam merencanakan dan menentukan tipe budaya organisasi yang ingin diterapkan oleh suatu organisasi. Tipologi budaya organisasi dapat digunakan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

2.2.4 Komitmen Organisasi

2.2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan cerminan sikap dari kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan memiliki proses terus menerus serta memihak pada satu organisasi dan memberikan segala kemampuan yang dimilikinya kepada organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Berikut ini dijelaskan pengertian komitmen organisasi.

1. Menurut Robbins dan Judge (2008), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

2. Mathis dan Jackson (2006), Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah tingkat sampai mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut.
3. Mowday (1982 dalam Sopiah 2008) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

2.2.4.2 Faktor-Faktor yang Mendukung untuk Meningkatkan Komitmen

Karyawan

Komitmen karyawan dapat ditingkatkan dalam sebuah organisasi dengan memperhatikan beberapa faktor yang dapat mendukung untuk meningkatkan komitmen karyawan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mendukung dalam meningkatkan komitmen karyawan. Menurut Dessler (dalam Luthans 2006), beberapa sistem manajemen yang membantu meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda. Memperjelas misi dan ideologi; berkarisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai stress dan pelatihan; membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif.

4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim; berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Steers (1985 dalam Sopiah 2008) mengidentifikasi ada tiga faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu

1. Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

David (dalam Sopiah 2008) mengemukakan empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Stum (1998 dalam Sopiah 2008) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional:

1. Budaya keterbukaan

2. Kepuasan kerja
3. Kesempatan personal untuk berkembang
4. Arah organisasi
5. Penghargaan kerja yang sesuai dngan kebutuhan

Steers dalam Dessler, (1992 dalam Sopiah (2008), komitmen organisasi dapat dilihat dari tiga faktor:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi

Steers dan Porter (dalam Supriyanto 2000) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab
3. *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Penerapan faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan komitmen karyawan. Apabila faktor-faktor tersebut diterapkan sesuai dengan tujuan, visi, dan misi organisasi maka dapat membantu organisasi dalam meningkatkan komitmen karyawan.

2.2.4.3 Aspek dalam Komitmen Organisasi

Dalam beberapa sumber referensi terdapat aspek komitmen organisasi yang berbeda beda. Komitmen organisasi memiliki tiga aspek terpisah yang diungkapkan oleh Allen dan Meyer (dalam Robbins dan Judge 2008). Tiga aspek terpisah komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen efektif (*affective commitment*)- perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh , seorang karyawan petco mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)-nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. Komitmen normative (*normative commitment*)- kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh , seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” bila ia pergi.

Spector (1997 dalam Sopiah 2008) menyebutkan dua perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasional, yaitu

1. Pendekatan pertukaran (*exchange approach*), di mana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi, sehingga semakin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi.
2. Pendekatan psikologis, di mana pendekatan ini lebih menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Kanter (1986 dalam Sopiah 2008) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa aspek komitmen organisasi dapat dijadikan sebagai tolak ukur kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan aspek komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (dalam Robbins dan Judge 2008).

2.2.5 Kepuasan Kerja

2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Manusia memiliki kebutuhan yang beraneka ragam dan tak terbatas. Manusia memiliki kebutuhan yang semakin meningkat dari waktu ke waktu dan menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan. Ketika kebutuhan manusia dapat terpenuhi dalam suatu organisasi maka seorang individu akan merasakan kepuasan kerja. Berikut ini akan dijelaskan mengenai pengertian kepuasan kerja.

1. Menurut Locke (dalam Luthans 2006), definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluative, dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”.
2. Robbins dan Judge (2008), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.
3. Mathis dan Jackson (2006), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.
4. Robbins (2003 dalam Sinambela 2012), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima.
5. Kreitner dan Kinicki (2001 dalam Sinambela 2012), kepuasan kerja adalah *Respons Affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan.

2.2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat banyak faktor yang dapat menyebabkan puastidaknya seseorang dalam pekerjaannya. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001 dalam Sinambela 2012), terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu:

1. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Dalam hal ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam hal ini terkait dengan Teori jenjang kebutuhan dari Maslow, yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia pada dasarnya dapat diklasifikasikan secara berjenjang dalam lima tingkatan.

2. *Discrepancies* (Perbedaan)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan diperoleh individu dari pekerjaan. Jika kenyataan lebih kecil dari yang diharapkan tentu saja akan mengakibatkan ketidakpuasan, akan tetapi jika sebaliknya yang terjadi maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Pencapaian nilai dalam hal ini menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

4. *Equity* (Keadilan)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi satu dengan yang lain tentang kriteria dan urutan keadilan tersebut, mengingat kadar keadilan dimaksud adalah hal yang persepsional. Setidaknya tercermin bahwa yang berkontribusi lebih besar adalah wajar memperoleh nilai yang lebih besar pula.

5. *Dispositional / Genetic Components* (Komponen Genetik)

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan sekerja dan lain-lain) maupun eksternal.

Menurut Rivai (2015), secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan

harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya intensif
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan

Faktor pemicu kepuasan kerja yang dirasakan karyawan satu dengan karyawan lain berbeda-beda. Hal itu disebabkan oleh persepsi karyawan yang berbeda-beda terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan kerja tersebut dapat disebabkan oleh pemenuhan kebutuhan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Apabila organisasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan maka karyawan akan merasa puas.

2.2.5.3 Teori Kepuasan Kerja

Terdapat banyak teori mengenai kepuasan kerja yang diungkapkan oleh para ahli. Menurut Mangkunegara (2013), terdapat enam teori mengenai kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*.

Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa “*input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*”. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job. (*Outcome* adalah semua

nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *comparison person may be someone in the same organization someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*. (*Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

2. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya yang dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok

acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Tori Dua Faktor dari Herzberg

Dari dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor permotivasi (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfier*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor permotivasi disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggungjawab.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Keith Davis (1985:65) mengemukakan bahwa "*Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it*".

Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Teori kepuasan kerja dapat dijadikan landasan dalam memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam. Dengan memperhatikan teori tersebut maka akan memudahkan organisasi dalam memenuhi kebutuhan

karyawan sehingga akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang meningkat.

2.2.5.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Beberapa literatur kepuasan kerja dibagi menjadi dimensi yang berbeda-beda. Luthans (2006), terdapat enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja. tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2006).

2.2.5.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2013), mengukur kepuasan kerja dapat digunakan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja Minnesota.

1. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan

Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin (1969). Dalam penggunaannya, pegawai akan ditanya mengenai pekerjaannya maupun jabatannya yang dirasa sangat baik dan sangat buruk dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi dan *co-woker*. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawabannya ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

2. Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Kunin (1955). Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.

3. Pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan kuesioner Minnesota

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss, Dawis, dan England (1967). Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengukur kepuasan kerja.

2.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Ahamed dan Mahmood (2015), memiliki hasil penelitian bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja di Banglalion Communication Ltd adalah positif dan signifikan. Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2009) pada variabel budaya organisasi dan teori dari Agho, Price & Mueller (1993) pada variabel kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015), memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori dari Denison (1990) pada variabel budaya organisasi sedangkan pada variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari Spector (1985).

Penelitian lain dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh *et al* (2013) menunjukkan hasil penelitian bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Darabi (2008) pada variabel budaya organisasi dan teori dari Smith, Kandle, dan Heulin (1969) pada variabel kepuasan kerja.

H1: Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Idris (2015), memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori dari Morever, Allen, dan Meyer (1990) pada variabel komitmen organisasi dan teori dari Hampton, Summer, Webber (2008) pada variabel kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Arishanti (2009), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini menggunakan teori dari Meyer dan Allen dalam (Baron dan Greenberg, 1997) pada variabel komitmen organisasi dan

teori dari Weiss, Dawis, England dan Louquist (1967) pada variabel kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Celik *et al* (2015), memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi secara positif mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Mowday, Steers, dan Porter (1979) pada variabel komitmen organisasi dan teori dari Weiss (1967) pada variabel kepuasan kerja.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Arishanti (2009), memiliki hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini menggunakan teori dari Meyer dan Allen dalam (Baron dan Greenberg, 1997) pada variabel komitmen organisasi, teori dari Denison (2000) pada variabel budaya organisasi, dan teori dari Weiss, Dawis, England dan Louquist (1967) pada variabel kepuasan kerja.

H3: Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Nazarian *et al* (2017), memiliki hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara

budaya organisasi dengan kinerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Hofstede (1980) pada variabel budaya organisasi dan teori dari Kaplan dan Norton (1996) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015), memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (1996) pada variabel budaya organisasi dan teori dari Bernadin dan Russel (1995) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nikpour (2017), memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja sedangkan komitmen organisasi karyawan memiliki dampak positif terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Denison (2000) pada variabel budaya organisasi dan teori dari Tangen (2004) pada variabel kinerja karyawan.

H4: Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Zefeiti dan Mohamad (2017), memiliki hasil penelitian bahwa semua subskala komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan pada dimensi kinerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Meyer dan Allen (1991) pada variabel komitmen organisasi dan teori dari Williams dan Anderson (1991) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bandula dan Jayatilake (2016), memiliki hasil penelitian bahwa komitmen secara signifikan berkorelasi dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori dari Meyer dan Allen (1991) pada variabel komitmen organisasi dan teori dari Brockner *et al* (1992) dan Williams dan Anderson (1991) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Idris (2015), memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori dari Morever, Allen, dan Meyer (1990) pada variabel komitmen organisasi dan teori dari Bernadin dan Russel (2003) pada variabel kinerja karyawan.

H5: Diduga terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014), memiliki hasil penelitian bahwa faktor-faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins dan Judge (2008) pada variabel budaya organisasi, teori Mowday *et al.*, (1993) pada variabel komitmen organisasi dan teori dari Mathis dan Jackson (2006) pada variabel kinerja karyawan.

H6: *Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.*

2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Barakat (2016), memiliki hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori dari Agho *et al* (1992) pada variabel kepuasan kerja dan teori dari Pearce & Petter (1986) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015), memiliki hasil penelitian bahwa ada hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori dari Locke (1976) pada variabel kepuasan kerja dan teori dari Bernadin dan Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hira dan Waqas (2012), memiliki hasil penelitian bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori dari Herzberg (1959) pada variabel kepuasan kerja dan teori dari Welbourne (1997) pada variabel kinerja karyawan.

H7: *Diduga terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.*

2.3.8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013), memiliki hasil penelitian bahwa ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, serta ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Hofstede (1997) pada variabel budaya organisasi, teori Robbins (1996) pada variabel kepuasan kerja dan teori dari Bernadin dan Russel (1995) pada variabel kinerja karyawan.

H8: Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan).

2.3.9 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Penelitian yang dilakukan oleh Syauta *et al* (2012), memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori dari Meyer dan Allen (1997) pada variabel komitmen organisasi, teori Luthans (2006) pada variabel

kepuasan kerja dan teori dari Bernadin dan Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan.

H9: *Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan).*

2.4 Kerangka Pikir

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka teoritis adalah jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan dan dielaborasi secara logis antar variabel yang dianggap relevan dengan situasi masalah dan diidentifikasi melalui proses seperti wawancara, pengamatan dan tinjauan, literatur.

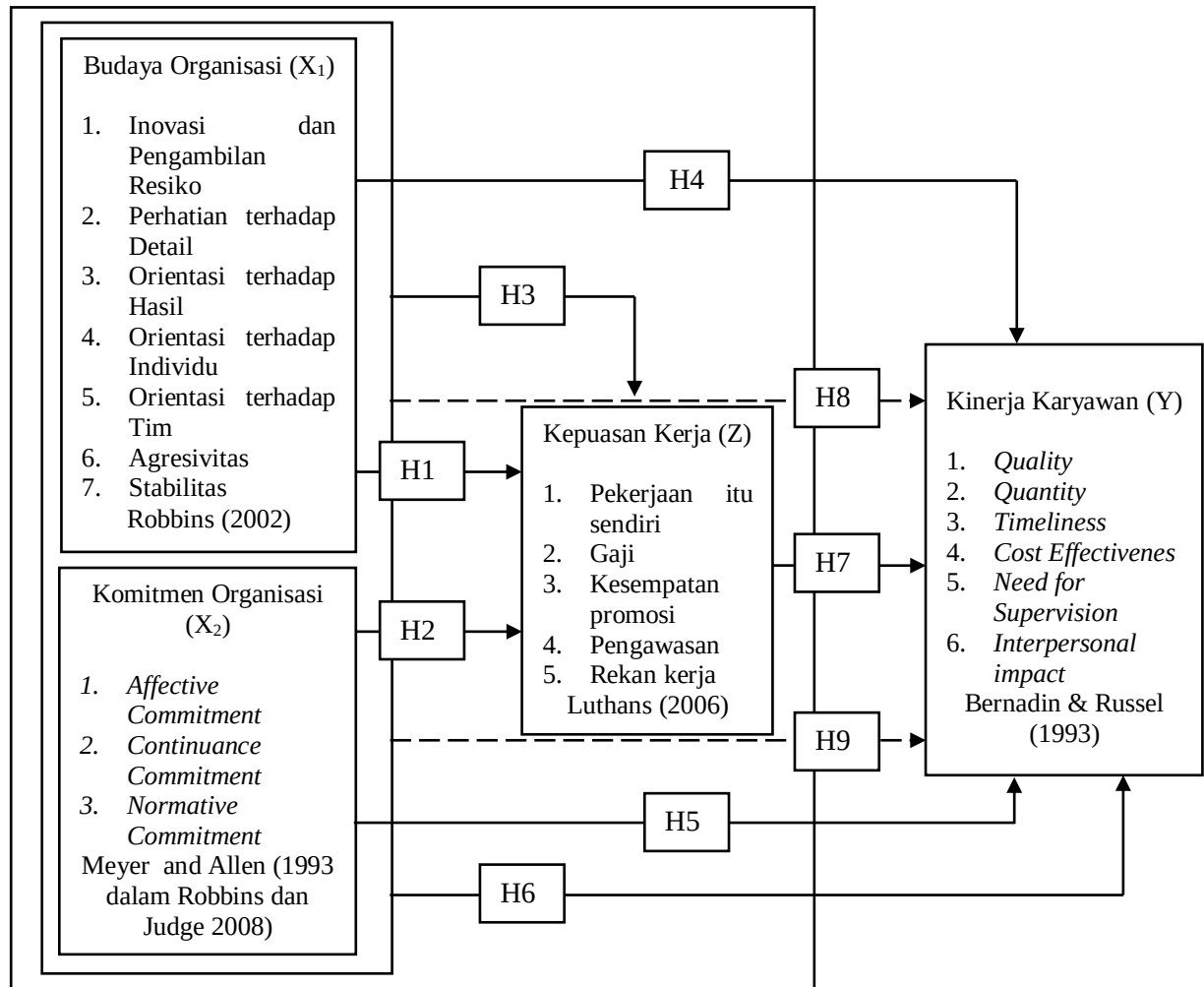
Kerangka berpikir, menjelaskan terkait dengan pengaruh variabel budaya organisasi, komitmen organisasi serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan LPIT BIAS.

Sumber penelitian terdahulu:

1. $X_1 - Z =$ Shah (2015)¹, Hosseinkhanzadeh *et al* (2013)², Ahamed dan Mahmood (2015)³, Arishanti (2009)⁴, Handoko *et al* (2010)⁵, Sangadji dan Sopiah (2013)⁶, Yulian (2015)⁷, Sugiri (2015)⁸, Miharty (2013)⁹, Habib *et al* (2014)¹⁰, Widagdo *et al* (2013)¹¹.

2. $X_2 - Z$ = Idris (2015)¹, Mohammadian *et al* (2016)², Celik *et al* (2015)³, Anis *et al* (2011)⁴, Arishanti (2009)⁵, Habib *et al* (2014)⁹, Widagdo *et al* (2013)¹⁰.
3. $X_1 - Y$ = Nazarian *et al* (2017)¹, Hakim (2015)², Nikpour (2017)³, Pinho *et al* (2013)⁴, Soepardjo dan Nugrohoseno (2014)⁵, Suryani (2016)⁷, Sugiri (2015)⁸.
4. $X_2 - Y$ = Zefeiti dan Mohamad (2017)¹, Bandula dan Jayatilake (2016)², Idris (2015)³, Sawitri *et al* (2016)⁴, Nikpour (2017)⁵, Li (2014)⁶, Soepardjo dan Nugrohoseno (2014)⁷, Handoko *et al* (2010)⁸, Hakim (2015)⁹, Syauta *et al* (2012)¹⁰, Yulian (2015)¹¹.
5. $Z - Y$ = Barakat (2016)¹, Fadlallh (2015)², Hira dan Waqas (2012)³, Sangadji dan Sopiah (2013)⁴, Arifin (2015)⁵, Sugiri (2015)⁶.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka peneliti akan dikemukakan adalah:



Gambar 2.1: Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis Penelitian

2.5 Hipotesis

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), Hipotesis (*hypothesis*) dapat didefinisikan sebagai pernyataan sementara, namun dapat diuji, yang memprediksi apa yang ingin ditemukan dalam data empiris. Berdasarkan kerangka pemikiran yang digambarkan di atas, maka variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan sedangkan variabel independennya ialah budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

- H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H8: Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan).
- H9: Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan).

BAB III

Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Creswell (2010), tujuan penelitian kuantitatif meliputi variabel-variabel dalam penelitian dan hubungan antar variabel tersebut, para partisipan, dan lokasi penelitian. Variabel-variabel ini biasanya diukur melalui instrument-instrumen penelitian sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik. Sedangkan Sugiyono (2017), menjelaskan bahwa metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pengumpulan data yang akan dilakukan yaitu dengan cara pembagian kuesioner kepada tenaga pengajar di LPIT BIAS. Menurut Sekaran dan Bougie (2017), kuesioner (*questionnaire*) adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya di mana responden akan mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Sedangkan menurut Sugiyono (2017) kuesioner merupakan teknik

pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

3.2 Lokasi Penelitian

Peneliti akan melakukan penelitian di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS). Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) merupakan lembaga pendidikan yang Mengusung Akhlak Anak Bangsa sangat *urgent*, maka seluruh tenaga pengajar LPIT BIAS harus berusaha keras untuk membentuk aqidah dan nilai-nilai keIslaman sejak dini kepada anak-anak.

Alamat Yayasan: Jl. Mendung Warih 125 Giwangan Yogyakarta

Telepon /Fax : 0274 – 410 350

Email : Info@lpitbias.org / sibibias@gmail.com

3.2.1 Profil Organisasi

Sekolah Islam Berwawasan Internasional (SIBI BIAS) lahir sebagai Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS). Berdiri tahun 1994, bernaung dibawah Yayasan Bina Anak Sholeh. Merupakan penyelenggara pendidikan mulai Batita Center, Play Group, TK, SD, BIAS *Special School* (BSS), Kelas Tumbuh Kembang (KTK) / BIAS Home Schoolling, SMP, SMA Boarding School.

Embrio LPIT BIAS dirintis tahun 1986 dalam bentuk Gerakan Kajian Al Quran (KPAQ) dan Taman Pendidikan Al Qur'an. Unit Penelitian dan Pengembangan tersebut dengan inspirasi Ir. Hj. Lilik Indriati, melahirkan TK Model yang kemudian berdiri sebagai TKIT Muadz bin

Jabal dikelola bersama Yayasan Bina Anak Sholeh dan Yayasan Muadz bin Jabal di Kota Gedhe, Yogyakarta.

Yayasan BIAS kemudian mengembangkan lebih lanjut model pendidikan terpadu diikuti berkembangnya model serupa di DIY dan Jawa Tengah. Dengan kendali mutu diantaranya semua ustadz/ustadzah Jaringan SIBI BIAS merupakan alumni Sekolah Tinggi Agama Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (STAIT BIAS Jogja). Dengan Prodi Manajemen Pendidikan Islam S-1 dan Prodi Manajemen Dakwah S-1.

Inspirator Pendidikan Islam Terpadu BIAS Ir. Hj. Lilik Indriati menyebutkan Sistem Pendidikan yang dikembangkan sekolah-sekolah BIAS adalah Pendidikan Tauhid dengan implementasi Sekolah Islam Berwawasan Internasional (SIBI) dengan mengembangkan pendekatan *Qur'an Living Curriculum*, *Habit Forming*, *Learning by Doing*, *Human Approach*, *Small Group Learning*, *Akhlaq Applicative etc.* secara integrated.

Bimbingan dan pengawalan Integrated Sistem penuh dari KH Abdul Wachid Hasyiem. Visi Indonesia 2030 Generasi Anak Sholeh sebagai Obsesi. Hingga 2012 memberikan pelayanan di berbagai kota di DIY dan Jawa Tengah diantaranya Semarang, Magelang-Temanggung, Cilacap, Gombong , Klaten, Pati, Juana, Kudus, Jepara, Sleman, Solo, Purwokerto, dan berpusat di Kota Yogyakarta Jl. Mendungwarih 125 Giwangan Yk.

3.2.2 Struktur Organisasi

Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS memiliki Struktur organisasi sebagai berikut:

Tabel 3.1 Struktur Organisasi

Penyelenggara	Yayasan Bina Anak Sholeh
Ketua Dewan Pembina	Arif Priyo Prabowo, S. Kom. I dan Ir Hj. Lilik Indriati
Ketua	Endang Pardijjatmi, S. Pd.
Sekretaris	D. D. Prasetyo, M. Pd.
Bendahara	Uzlifatul Jannah, S. Kom. I.

Sumber: http://lpitbias.org/bias/?page_id=1010 diakses 15 April 2018

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Sekaran dan Bougie (2017), menjelaskan bahwa variabel (*variable*) adalah apa pun yang dapat membedakan atau mengubah nilai. Menurut Creswell (2010), Variabel merujuk pada karakteristik atau atribut seorang individu atau organisasi yang dapat diukur atau di observasi. Sedangkan menurut Sugiyono (2017), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen (X)

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat, baik secara positif atau negatif. Sedangkan menurut Creswell (2010), variabel-variabel bebas (*variable independent*) merupakan

variabel-variabel yang (mungkin) menyebabkan, memengaruhi, atau berefek pada *outcome*. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel budaya organisasi sebagai X_1 dan variabel komitmen organisasi sebagai X_2 .

2. Variabel Dependen (Y)

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Sedangkan menurut Creswell (2010), variabel-variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel-variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel-variabel terikat ini merupakan *outcome* atau hasil dari pengaruh variabel-variabel bebas. Penelitian ini menggunakan variabel kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

3. Variabel Intervening (Z)

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), variabel perantara (*mediating variable/intervening variable*) adalah variabel yang muncul antara saat variabel bebas mulai memengaruhi variabel terikat, dan saat pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat. Sedangkan menurut Creswell (2010), variabel interveing atau mediating berada di antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah variabel kepuasan kerja (Z).

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

3.4.1 Kinerja Karyawan (Z)

Menurut Bernadin dan Russel (1993:379), *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”* Dimana kinerja adalah catatan mengenai hasil kerja yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Bernadin dan Russel (1993), mengungkapkan bahwa dalam menilai kinerja karyawan dapat menggunakan enam kriteria sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas merupakan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mendekati kesempurnaan, baik dalam hal menyesuaikan diri dengan beberapa cara ideal untuk melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan kegiatan.

Indikatornya:

- a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
- b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja
- c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah yang dihasilkan dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.

Indikatornya:

- a. Kemampuan memenuhi target kerja yang ditentukan

- b. Kemampuan memenuhi tanggung jawab yang diberikan
- c. Kemampuan memenuhi tanggung jawab sesuai prosedur kerja

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Indikatornya:

- a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan
- b. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- c. Ketepatan waktu dalam menggunakan waktu istirahat
- d. Ketepatan waktu jam masuk kantor
- e. Ketepatan waktu jam pulang kantor

4. Biaya Efektif / Pengaruh Biaya

Biaya Efektif merupakan sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (misalnya manusia, keuangan, teknologi, materi) dapat dimaksimalkan untuk mendapat keuntungan tertinggi atau mengurangi kerugian dari setiap penggunaan sumber daya.

Indikatornya:

- a. Kemampuan bekerja secara efektif
- b. Kemampuan mengurangi kesalahan saat bekerja
- c. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. Kemampuan menguasai bidang pekerjaan yang dilakukan

- e. Kemampuan mengoptimalkan biaya yang mendukung kegiatan pembelajaran

5. Perlu Pengawasan

Perlu pengawasan merupakan sejauh mana seorang dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau membutuhkan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

Indikatornya:

- a. Kemampuan bekerja tanpa ada pengawasan
- b. Kemampuan bertanggung jawab dalam bekerja
- c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa bantuan pengawas saat sedang mengalami kesulitan

6. Pengaruh Interpersonal

Pengaruh interpersonal merupakan sejauh mana seseorang mempromosikan perasaan harga diri, niat baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Indikatornya:

- a. Kemampuan menghargai hasil kerja sesama rekan kerja
- b. Kemampuan untuk bekerja sama dengan baik
- c. Kemauan mendukung rekan kerja

3.4.2 Budaya Organisasi (X_1)

Robbins (2002), Budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi,

yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Robbins (2002), membagi tujuh karakter utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting budaya organisasi.

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

Indikatornya:

- a. Melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan
- b. Memberikan kebebasan berinovasi
- c. Memberikan kebebasan untuk mengungkapkan gagasan

2. Perhatian terhadap detail

Perhatian terhadap detail yaitu tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

Indikatornya:

- a. Atasan menyampaikan tujuan organisasi secara detail
- b. Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran secara detail
- c. Organisasi memberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan
- d. Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan tepat

3. Orientasi terhadap hasil

Orientasi terhadap hasil yaitu tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

Indikatornya:

- a. Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin
- b. Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan
- c. Organisasi mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan

4. Orientasi terhadap individu

Orientasi terhadap individu yaitu tingkat kepuasan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.

Indikatornya:

- a. Tercipta hubungan harmonis antar rekan kerja
- b. Tercipta hubungan harmonis antara pemimpin dengan anggota organisasi
- c. Ada bonus atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik

5. Orientasi terhadap tim

Orientasi terhadap tim yaitu tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

Indikatornya:

- a. Anggota organisasi mengutamakan kepentingan kelompok

- b. Terjadi kebersamaan antar anggota tim
- c. Terdapat koordinasi antara kelompok satu dengan kelompok lainnya
- d. Terdapat koordinasi antar anggota tim

6. Agresivitas

Agresivitas yaitu tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.

Indikatornya

- a. Organisasi mampu menumbuhkan semangat anggota organisasi
- b. Organisasi mampu menumbuhkan rasa bersaing untuk mencapai prestasi
- c. Organisasi mampu memotivasi anggota organisasi untuk meraih prestasi

7. Stabilitas

Stabilitas yaitu tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Indikatornya:

- a. Ada prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi
- b. Ada standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi
- c. Organisasi menyediakan informasi terkait pekerjaan

3.4.3 Komitmen Organisasi (X₂)

Menurut Robbins dan Judge (2008), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam

organisasi tersebut. Allen dan Meyer (dalam Robbins dan Judge 2008), terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasi, sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Komitmen efektif (*affective commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.

Indikatornya:

- a. Ada rasa memiliki organisasi ini
- b. Bangga menjadi bagian organisasi ini
- c. Bangga dapat bekerja dalam organisasi ini
- d. Bahagia apabila dapat menghabiskan karir dalam organisasi ini

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merupakan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Indikatornya:

- a. Membutuhkan pekerjaan yang dilakukan saat ini
- b. Nyaman melakukan pekerjaan yang diberikan organisasi
- c. Termotivasi untuk mendapatkan kompensasi atas pekerjaan yang telah dilakukan

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normative (*normative commitment*) merupakan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Indikatornya:

- a. Ada rasa puas atas pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi
- b. Dapat bekerja sesuai harapan organisasi
- c. Ada keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi
- d. Bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan organisasi ini

3.4.4 Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Locke (dalam Luthans 2006), definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif, dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Luthans (2006), membagi kepuasan kerja kedalam lima dimensi, sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

Indikatornya:

- a. Kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar
- b. Kesempatan untuk mengembangkan kemampuan
- c. Kesempatan untuk mendapatkan ketrampilan baru
- d. Kesempatan menerima tanggung jawab sesuai dengan kemampuan

2. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

Indikatornya:

- a. Tingkat kesesuaian gaji dengan latar belakang pendidikan
- b. Tingkat kesesuaian gaji dengan kemampuan yang dimiliki
- c. Tingkat kesesuaian gaji dengan tanggung jawab/jabatan yang diemban
- d. Tingkat kesesuaian gaji dengan standar yang ditetapkan

3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi merupakan kesempatan untuk maju dalam organisasi.

Indikatornya:

- a. Peluang untuk mengikuti program promosi jabatan
- b. Tingkat keadilan promosi jabatan
- c. Tingkat kesesuaian antara promosi jabatan dengan standar yang ditetapkan

4. Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

Indikatornya:

- a. Tingkat pengawasan dari atasan saat bekerja

- b. Tingkat dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan
- c. Tingkat bantuan dari atasan ketika sedang mengalami kesulitan kerja

5. Rekan kerja

Kondisi di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Indikatornya:

- a. Tingkat dukungan dari rekan kerja saat melakukan pekerjaan
- b. Tingkat kekeluargaan ditempat kerja
- c. Tingkat bantuan dari rekan kerja ketika sedang mengalami kesulitan kerja

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), Populasi (*population*) adalah kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik di mana peneliti ingin membuat opini (berdasarkan statistik sampel). Menurut Sekaran dan Bougie (2017), sampel (*sample*) adalah sebagian dari populasi. Populasi dalam penelitian ini mencakup tenaga pengajar Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS yang berjumlah 93 orang tenaga pengajar LPIT BIAS.

3.5.1 Populasi

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), Populasi (*population*) adalah kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik di mana peneliti ingin membuat opini (berdasarkan statistik sampel). Populasi dalam penelitian ini mencakup tenaga pengajar Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS

yang berjumlah 93 orang tenaga pengajar LPIT BIAS. Tabel berikut menguraikan secara rinci populasi tenaga pengajar di LPIT BIAS:

Tabel 3.2 Populasi Tenaga Pengajar LPIT BIAS

No	Sekolahan	Jumlah Tenaga Pengajar
1	Paud Palagan	12
2	Playgroup (PG) Kaliurang	2
3	Taman Kanak-kanak (TK) Kaliurang	5
4	Sekolah Dasar (SD) Kaliurang	14
5	Taman Kanak-kanak (TK) Giwangan	6
6	Playgroup (PG) & Batita Center Wirosaban	10
7	BIAS Special School (BSS) & Kelas Tumbuh Kembang (KTK) Giwangan	9
8	Sekolah Menengah Pertama (SMP) Giwangan	10
9	Sekolah Menengah Atas (SMA) Wirosaban	7
10	Sekolah Dasar (SD) Giwangan	18
Total Populasi		93

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

3.5.2 Sampel Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), sampel (*sample*) adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Nonprobability*, yaitu sampel jenuh atau sering disebut total sampling. Menurut Sugiyono (2013), sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Pada penelitian ini, jumlah sampel sebanyak 93 orang tenaga pengajar LPIT BIAS.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Sekaran dan Bougie (2017), data primer, (*primary data*) mengacu pada informasi yang diperoleh langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari studi. Menurut Sekaran (2006), jenis informasi tertentu dalam data primer seperti persepsi dan sikap karyawan adalah paling baik diperoleh melalui berbicara dengan mereka; dengan mengamati peristiwa, orang, dan objek; atau dengan menyebarkan kuesioner kepada orang-orang. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari wawancara dengan bagian humas Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS Yogyakarta.

2. Data Sekunder

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), data sekunder (*secondari data*) mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada. Menurut Sekaran (2006), jenis informasi tertentu dalam data sekunder, seperti rincian latar belakang perusahaan dapat diperoleh dari publikasi dokumen yang tersedia, situs Web perusahaan, *archive* perusahaan, dan sumber lain. Jenis informasi tertulis lainnya, seperti kebijakan, prosedur, dan peraturan perusahaan dapat diperoleh dari catatan dan dokumen perusahaan. Data sekunder pada penelitian ini

adalah berupa laporan historis yang didapatkan dari website Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

3.6.2.1 Kuesioner

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), kuesioner (*questionnaire*) adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya di mana responden akan mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner merupakan mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika studi bersifat deskriptif atau eksplanatori. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data.

Jawaban yang disediakan dalam setiap pernyataan penelitian ini menggunakan skala Likert. Menurut Sekaran dan Bougie (2017), skala Likert adalah suatu skala yang dirancang untuk menelaah seberapa kuat subjek menyetujui suatu pernyataan (seperti “saya menyukai minuman ringan”) pada skala lima poin dengan titik panduan (*anchor*) berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Tidak Berpendapat, 4 = Setuju, 5=Sangat Setuju. Menurut Ghazali (2016), skala Likert adalah skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut; 1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Ragu-ragu atau Netral, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju.

3.6.2.2 Wawancara

Menurut Sugiyono (2013), wawancara merupakan pengumpulan data dimana peneliti dapat mengajukan pertanyaan kepada responden yang dianggap dapat memberikan informasi yang valid. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dengan responden yang lebih sedikit. Wawancara dalam penelitian ini digunakan untuk melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan pada objek penelitian yang terkait dengan variabel penelitian. Narasumber dalam studi pendahuluan ini adalah Ibu Yami sebagai Manajer SDM LPIT BIAS Yogyakarta.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2016), 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.

Pengujian validitas dilakukan selain untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut sehingga menunjukkan sebenarnya. Uji yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah Uji Korelasi *Pearson Product Moment*. Dalam uji ini, setiap item akan diuji relasinya dengan skor total

variabel yang dimaksud. Apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka butir yang diuji dinyatakan valid. Uji ini menggunakan rumus Sugiyono (2007):

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n \sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{XYZ} = Koefisien korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

Y = Total skor

n = Jumlah subyek

$\sum X$ = Jumlah skor X

$\sum Y$ = Jumlah skor Y

$\sum Z$ = Jumlah skor Z

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), Reliabilitas (*reliability*) suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (tanpa kesalahan) dan karena itu menjamin konsistensi pengukuran di sepanjang waktu serta di berbagai poin pada instrumen tersebut. Dengan

kata lain, reliabilitas suatu ukuran merupakan indikator stabilitas dan konsistensi di mana instrumen tersebut mengukur konsep serta menilai “kesesuaian” suatu ukuran. Sedangkan menurut Ghazali (2016), 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.

Penelitian ini menggunakan *Alfa Cronbach* untuk mengetahui suatu indikator reliabel atau tidak. Menurut Sugiyono (2007) pengujian reliabilitas dengan teknik *Alfa Cronbach* dilakukan untuk jenis data interval/essay. Pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas dengan *Alfa Cronbach* adalah apabila harga *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 maka instrumen dinyatakan reliabel. Berikut ini merupakan rumus Alfa Cronbach menurut Sugiyono (2007):

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} + \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

Keterangan:

r_i = reliabilitas instrumen

$\sum S_i^2$ = mean kuadrat kesalahan

S_t^2 = varians total

k = mean kuadrat antara subyek

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016), uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Menurut Ghozali (2016), salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di-studentized.

Dasar analisis:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

2. Uji Multikolonieritas

Menurut Ghozali (2016), uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas.
- c. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. Tolerance mengukur

variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/\text{tolerance}$). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$

3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2007), analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (X) terhadap variabel terganggunanya (Y). Penelitian ini menggunakan persamaan regresi sebagai berikut:

1. Regresi Model I (Kepuasan Kerja)

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Dalam persamaan regresi linier digunakan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan: } Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Komitmen Organisasi

b_1 = Koefisien Regresi

b_2 = Koefisien Regresi

2. Regresi Model II (Kinerja Karyawan)

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Persamaan: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Komitmen Organisasi

b_1 = Koefisien Regresi

b_2 = Koefisien Regresi

3.8.3 Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan mengenai hipotesis yang diajukan dapat diuji melalui beberapa tahap sebagai berikut:

1. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

Menurut Nugroho (2005), Uji *t-test* bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu:

a. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Ha : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

- b. Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha=5\%$ atau 0.05
- c. Membuat kesimpulan

Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

- d. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistik yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) pada program SPSS.

2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Menurut Nugroho (2005), uji hipotesis (F-test) bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Uji F digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu:

- a. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a

H_0 : tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan

H_a : ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan

- b. Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha=5\%$ atau 0.05
- c. Membuat kesimpulan

Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan.

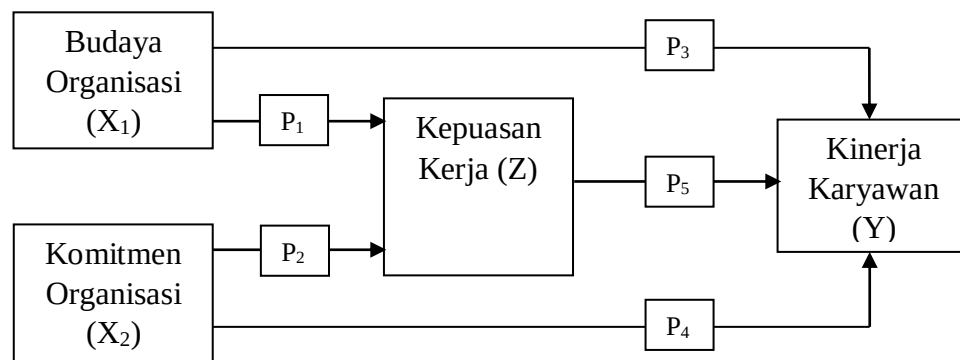
3. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghazali (2011), Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Dalam penelitian ini menggunakan koefisien determinasi *Adjusted-R²* untuk mengevaluasi model regresi terbaik.

3.8.4 Analisis Jalur

Menurut Ghazali (2016), untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (path analysis). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis.

Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner.



Gambar 3.1: Analisis Jalur

Sumber: Ghozali (2016)

Keterangan:

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Komitmen Organisasi

Z = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Karyawan

P_1 = Koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

P_2 = Koefisien pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

P_3 = Koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

P_4 = Koefisien pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

P_5 = Koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

BAB IV

Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini merupakan analisis dan pembahasan hasil penelitian mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta. Sistematika pembahasan hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif, meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, penghasilan, dan status perkawinan. Kemudian analisis dan pembahasan kuantitatif berupa analisis jalur, analisis regresi berganda, dan uji hipotesis. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebar kepada 93 tenaga pengajar LPIT BIAS. Dari jumlah kuesioner tersebut, terdapat enam belas kuesioner yang tidak kembali. Kuesioner yang kembali dan dapat diolah datanya sebanyak 77 kuesioner sehingga tingkat pengembalian kuesioner sebesar 82.80 persen dari jumlah keseluruhan kuesioner yang disebarkan. Berikut merupakan rincian perolehan kuesioner penelitian ini:

Tabel 4.1 Rincian Tabel Perolehan Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Jumlah kuesioner yang disebar	93	100
2.	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	16	17.20
3.	Jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah datanya	77	82.80

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 10, hal. 307)

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas Instrumen

Tabel 4.2 Distribusi pertanyaan berdasarkan variabel

No.	Variabel	Jumlah
1.	Kinerja Karyawan (Y)	22
2.	Budaya Organisasi (X1)	23
3.	Komitmen Organisasi (X2)	11
4.	Kepuasan Kerja (Z)	18
Total Pertanyaan		74

Sumber: data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 1, hal. 279-285)

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung berdasarkan item atau variabel dari kinerja karyawan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Data diambil dari 77 responden yang selanjutnya diolah menggunakan *SPSS 22 for Windows*. Perhitungan validitas menggunakan uji korelasi *person product moment* yang didasarkan pada perbandingan antara *r*-hitung dengan *r*-tabel. Dimana $r\text{-tabel} = 0.2242$ ($df = N-2$, $77-2=75$ dengan tingkat signifikansi 0.05). Instrument penelitian dinyatakan valid apabila *r*-hitung lebih besar dari *r*-tabel ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$), apabila nilai *r*-hitung lebih kecil dari pada *r*-tabel maka instrument penelitian tidak valid dan dianggap gugur.

Berikut merupakan hasil uji validitas pada instrument penelitian ini:

Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja Karyawan

No.	Indikator Variabel Kinerja Karyawan	<i>r</i> -hitung	<i>r</i> -tabel	Keterangan
1.	Ketelitian dalam melakukan pekerjaan	0.608	0.2242	Valid
2.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja	0.657	0.2242	Valid
3.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja	0.649	0.2242	Valid
4.	Kemampuan memenuhi target kerja yang ditentukan	0.731	0.2242	Valid
5.	Kemampuan memenuhi tanggung jawab yang diberikan	0.785	0.2242	Valid
6.	Kemampuan memenuhi tanggung jawab sesuai	0.750	0.2242	Valid

Lanjutan Tabel 4.3

	prosedur kerja			
7.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	0.563	0.2242	Valid
8.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0.676	0.2242	Valid
9.	Ketepatan waktu dalam menggunakan waktu istirahat	0.502	0.2242	Valid
10.	Ketepatan waktu jam masuk kantor	0.530	0.2242	Valid
11.	Ketepatan waktu jam pulang kantor	0.273	0.2242	Valid
12.	Kemampuan bekerja secara efektif	0.553	0.2242	Valid
13.	Kemampuan mengurangi kesalahan saat bekerja	0.484	0.2242	Valid
14.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0.626	0.2242	Valid
15.	Kemampuan menguasai bidang pekerjaan yang dilakukan	0.654	0.2242	Valid
16.	Kemampuan mengoptimalkan biaya yang mendukung kegiatan pembelajaran	0.718	0.2242	Valid
17.	Kemampuan bekerja tanpa ada pengawasan	0.677	0.2242	Valid
18.	Kemampuan bertanggung jawab dalam bekerja	0.723	0.2242	Valid
19.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa bantuan pengawas saat sedang mengalami kesulitan	0.621	0.2242	Valid
20.	Kemampuan menghargai hasil kerja sesama rekan kerja	0.566	0.2242	Valid
21.	Kemampuan untuk bekerja sama dengan baik	0.668	0.2242	Valid
22.	Kemauan mendukung rekan kerja	0.686	0.2242	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 3, hal. 294-295)

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap indikator pernyataan pada variabel kinerja karyawan, terdapat dua puluh dua (22) pernyataan dari variabel kinerja karyawan, terbukti valid. Sehingga butir-butir pernyataan pada tabel 4.3 dapat digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur variabel kinerja karyawan.

Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Validitas Budaya Organisasi

No.	Indikator Variabel Kinerja Karyawan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1.	Atasan menyampaikan tujuan organisasi secara detail	0.610	0.2242	Valid
2.	Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran secara detail	0.432	0.2242	Valid
3.	Organisasi memberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan	0.502	0.2242	Valid
4.	Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan tepat	0.703	0.2242	Valid
5.	Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin	0.708	0.2242	Valid
6.	Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan	0.778	0.2242	Valid
7.	Organisasi mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan	0.627	0.2242	Valid
8.	Tercipta hubungan harmonis antar rekan kerja	0.669	0.2242	Valid

Lanjutan Tabel 4.4

9.	Tercipta hubungan harmonis antara pemimpin dengan anggota organisasi	0.626	0.2242	Valid
10.	Ada bonus atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik	0.656	0.2242	Valid
11.	Anggota organisasi mengutamakan kepentingan kelompok	0.715	0.2242	Valid
12.	Terjadi kebersamaan antar anggota tim	0.698	0.2242	Valid
13.	Terdapat koordinasi antara kelompok satu dengan kelompok lainnya	0.631	0.2242	Valid
14.	Terdapat koordinasi antar anggota tim	0.521	0.2242	Valid
15.	Organisasi mampu menumbuhkan semangat anggota organisasi	0.773	0.2242	Valid
16.	Organisasi mampu menumbuhkan rasa bersaing untuk mencapai prestasi	0.795	0.2242	Valid
17.	Organisasi mampu memotivasi anggota organisasi untuk meraih prestasi	0.784	0.2242	Valid
18.	Ada prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi	0.795	0.2242	Valid
19.	Ada standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi	0.595	0.2242	Valid
20.	Organisasi menyediakan informasi terkait pekerjaan	0.753	0.2242	Valid
21.	Atasan menyampaikan tujuan organisasi secara detail	0.757	0.2242	Valid
22.	Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran secara detail	0.718	0.2242	Valid
23.	Organisasi memberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan	0.787	0.2242	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 4, hal. 296-297)

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap indikator pernyataan pada variabel budaya organisasi, terdapat dua puluh tiga (23) pernyataan dari variabel budaya organisasi, terbukti valid. Sehingga butir-butir pernyataan diatas dapat digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur variabel budaya organisasi.

Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji Validitas Komitmen Organisasi

No.	Indikator Variabel Kinerja Karyawan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1.	Ada rasa memiliki organisasi ini	0.797	0.2242	Valid
2.	Bangga menjadi bagian organisasi ini	0.850	0.2242	Valid
3.	Bangga dapat bekerja dalam organisasi ini	0.827	0.2242	Valid
4.	Bahagia apabila dapat menghabiskan karir dalam organisasi ini	0.853	0.2242	Valid
5.	Membutuhkan pekerjaan yang dilakukan saat ini	0.721	0.2242	Valid
6.	Nyaman melakukan pekerjaan yang diberikan organisasi	0.813	0.2242	Valid
7.	Termotivasi untuk mendapatkan kompensasi atas pekerjaan yang telah dilakukan	0.660	0.2242	Valid
8.	Ada rasa puas atas pekerjaan yang telah diberikan	0.753	0.2242	Valid

Lanjutan Tabel 4.5

	oleh organisasi			
9.	Dapat bekerja sesuai harapan organisasi	0.613	0.2242	Valid
10.	Ada keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi	0.854	0.2242	Valid
11.	Bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan organisasi ini	0.726	0.2242	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 5, hal. 298)

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap indikator pernyataan pada variabel komitmen organisasi, terdapat sebelas (11) pernyataan dari variabel komitmen organisasi, terbukti valid. Sehingga butir-butir pernyataan Tabel 4.5 dapat digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur variabel komitmen organisasi.

Tabel 4.6 Hasil Analisis Uji Validitas Kepuasan Kerja

No.	Indikator Variabel Kinerja Karyawan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1.	Kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	0.608	0.2242	Valid
2.	Kesempatan untuk mengembangkan kemampuan	0.639	0.2242	Valid
3.	Kesempatan untuk mendapatkan ketrampilan baru	0.705	0.2242	Valid
4.	Kesempatan menerima tanggung jawab sesuai dengan kemampuan	0.671	0.2242	Valid
5.	Tingkat kesesuaian gaji dengan latar belakang pendidikan	0.723	0.2242	Valid
6.	Tingkat kesesuaian gaji dengan kemampuan yang dimiliki	0.737	0.2242	Valid
7.	Tingkat kesesuaian gaji dengan tanggung jawab/jabatan yang diemban	0.767	0.2242	Valid
8.	Tingkat kesesuaian gaji dengan standar yang ditetapkan	0.777	0.2242	Valid
9.	Peluang untuk mengikuti program promosi jabatan	0.676	0.2242	Valid
10.	Tingkat keadilan promosi jabatan	0.735	0.2242	Valid
11.	Tingkat kesesuaian antara promosi jabatan dengan standar yang ditetapkan	0.711	0.2242	Valid
12.	Tingkat pengawasan dari atasan saat bekerja	0.704	0.2242	Valid
13.	Tingkat dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan	0.687	0.2242	Valid
14.	Tingkat bantuan dari atasan ketika sedang mengalami kesulitan kerja	0.744	0.2242	Valid
15.	Tingkat dukungan dari rekan kerja saat melakukan pekerjaan	0.720	0.2242	Valid
16.	Tingkat kekeluargaan ditempat kerja	0.643	0.2242	Valid
17.	Tingkat bantuan dari rekan kerja ketika sedang mengalami kesulitan kerja	0.735	0.2242	Valid
18.	Tingkat dukungan dari rekan kerja saat melakukan pekerjaan	0.757	0.2242	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 6, hal. 299-300)

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap indikator pernyataan pada variabel kepuasan kerja, terdapat delapan belas (18) pernyataan dari variabel kepuasan kerja, terbukti valid. Sehingga butir-butir pernyataan Tabel 4.6 dapat digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur variabel kepuasan kerja.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), Reliabilitas (*reliability*) suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (tanpa kesalahan) dan karena itu menjamin konsistensi pengukuran di sepanjang waktu serta di berbagai poin pada instrumen tersebut. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Alfa Cronbach*. Apabila nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0.60 maka instrument dinyatakan reliabel. Berikut ini merupakan hasil uji reliabilitas pada instrumen variabel kinerja karyawan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Sig.	Keterangan
1.	Kinerja Karyawan	0.923	>0.60	Reliabel
2.	Budaya Organisasi	0.944	>0.60	Reliabel
3.	Komitmen Organisasi	0.928	>0.60	Reliabel
4.	Kepuasan Kerja	0.940	>0.60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 7, hal. 301-302)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai *Alfa Cronbach* > 0.06 sehingga semua variabel dinyatakan reliabel. Sehingga instrument penelitian ini layak digunakan untuk penelitian ini.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan analisis deskriptif dari variabel kinerja karyawan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

4.2.1 Karakteristik Responden Penelitian

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner penelitian yang kembali yaitu 77 responden, maka dapat diperoleh data yang dapat dibedakan berdasarkan karakteristik responden.

4.2.1.1 Kelompok Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Responden penelitian ini dikelompokkan dalam dua kategori sebagai berikut:

Tabel 4.8 Kelompok Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Laki-laki	10	12.99
2.	Perempuan	67	87.01
Total:		77	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 10, hal. 307)

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa dari 77 responden terdapat 87.01 persen responden berjenis kelamin perempuan. Sedangkan 12.99 persen berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga pengajar di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS berjenis kelamin perempuan.

4.2.1.2 Kelompok Responden berdasarkan Usia

Responden penelitian ini dikelompokkan dalam empat kategori sebagai berikut:

Tabel 4.9 Kelompok Responden berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Kurang dari 25 tahun	13	16.88
2.	26-35 tahun	32	41.56
3.	36-45 tahun	26	33.77
4.	46-55 tahun	6	7.79
Total:		77	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 10, hal. 307)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa dari 77 responden terdapat 33.77 persen responden berusia 46-45 tahun, 16.88 persen responden berusia kurang dari 25 tahun, 41.56 persen responden berusia 26-35 tahun, dan 7.79 persen responden berusia 46-55 tahun. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas tenaga pengajar di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS berusia 26-36 tahun.

4.2.1.3 Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden penelitian ini dikelompokkan dalam enam kategori sebagai berikut:

Tabel 4.10 Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	SMA	6	7.79
2.	DIPLOMA	14	18.18
3.	S1	54	70.13
4.	S2	3	3.9
Total		77	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 10, hal. 307)

Berdasarkan 4.10 dapat dilihat bahwa dari 77 responden terdapat 7.79 persen responden berpendidikan terakhir SMA, 18.18 persen

responden berpendidikan terakhir diploma, 70.13 persen responden berpendidikan terakhir S1, dan 3.9 persen responden berpendidikan terakhir S2. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas tenaga pengajar di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS berpendidikan terakhir S1.

4.2.1.4 Kelompok Responden berdasarkan Masa Kerja

Responden penelitian ini dikelompokkan dalam empat kategori sebagai berikut:

Tabel 4.11 Kelompok Responden berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Kurang dari 5 tahun	31	40.26
2.	5-15 tahun	31	40.26
3.	16-25 tahun	15	19.48
Total:		77	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 10, hal. 307)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa dari 77 responden terdapat 0.26 persen responden bekerja kurang dari 5 tahun, 40.26 persen responden bekerja selama 5-10 tahun, dan 19.48 persen responden bekerja selama 16-25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga pengajar di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS bekerja selama 0-10 tahun.

4.2.1.5 Kelompok Responden berdasarkan Penghasilan

Responden penelitian ini dikelompokkan dalam tiga kategori sebagai berikut:

Tabel 4.12 Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Penghasilan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Kurang dari Rp.1.500.000	18	23.38
2.	Rp. 1.500.000-Rp.2.500.000	49	63.64
3.	Lebih dari Rp.2.500.000	10	12.98

Total	77	100
-------	----	-----

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 10, hal. 307)

Berdasarkan 4.12 dapat dilihat bahwa dari 77 responden terdapat 23.38 persen responden berpenghasilan kurang dari Rp.1.500.000, 63.64 persen responden berpenghasilan Rp.1.500.000-Rp.2.500.000, dan 12.98 persen responden berpenghasilan lebih dari Rp.2.500.000. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas tenaga pengajar di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS berpenghasilan Rp. 1.500.000-Rp.2.500.000.

4.2.1.6 Kelompok Responden berdasarkan status perkawinan

Responden penelitian ini dikelompokkan dalam dua kategori sebagai berikut:

Tabel 4.13 Kelompok Responden berdasarkan Status Perkawinan

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sudah menikah	50	64.93
2.	Belum menikah	25	32.47
3.	Lainnya (cerai)	2	2.6
Total		77	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 10, hal. 307)

Berdasarkan 4.13 dapat dilihat bahwa dari 77 responden terdapat 64.93 persen responden memiliki status perkawinan menikah, 32.47 persen responden memiliki status perkawinan belum menikah, dan 2.6 persen responden memiliki status perkawinan bercerai. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas tenaga pengajar di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS memiliki status perkawinan menikah.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata dari butir-butir pernyataan variabel penelitian. Nilai rata-rata dapat digunakan untuk melihat persepsi responden terhadap butir-butir pernyataan yang diberikan dari variabel kinerja karyawan (Y), variabel budaya organisasi (X1), variabel komitmen organisasi (X2), dan variabel kepuasan kerja (Z). Persepsi responden dapat dilihat dengan berbedoman pada nilai terendah = 1 (sangat rendah), dan nilai tertinggi = 5 (sangat tinggi), maka dapat dihitung nilai interval sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$Interval = \frac{\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$Interval = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Tabel 4.14 Kategori Kelas Interval

Interval	Kategori
1.00-1.80	Sangat rendah
1.81-2.61	Rendah
2.62-3.42	Sedang
3.43-4.23	Tinggi
4.24-5.00	Sangat tinggi

4.2.2.1 Kinerja Karyawan

Analisis deskriptif variabel kinerja karyawan diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	Mean	%	Keterangan
Kualitas				
Y1.1	Ketelitian dalam melakukan pekerjaan	3.9	78	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.15

Y1.2	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja	4	79	Tinggi
Y1.3	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja	3.9	78	Tinggi
Rerata Indikator Kualitas		3.9	78	Tinggi
Kuantitas				
Y1.4	Kemampuan memenuhi target kerja yang ditentukan	4	79	Tinggi
Y1.5	Kemampuan memenuhi tanggung jawab yang diberikan	4.1	82	Tinggi
Y1.6	Kemampuan memenuhi tanggung jawab sesuai prosedur kerja	4	80	Tinggi
Rerata Indikator Kuantitas		4	80	Tinggi
Ketepatan Waktu				
Y1.7	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	3.7	74	Tinggi
Y1.8	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	3.8	77	Tinggi
Y1.9	Ketepatan waktu dalam menggunakan waktu istirahat	3.9	78	Tinggi
Y1.10	Ketepatan waktu jam masuk kantor	3.88	77.6	Tinggi
Y1.11	Ketepatan waktu jam pulang kantor	3.94	78.7	Tinggi
Rerata Indikator Ketepatan Waktu		3.86	77.1	Tinggi
Biaya Efektif/Pengaruh Biaya				
Y1.12	Kemampuan bekerja secara efektif	3.99	79.7	Tinggi
Y1.13	Kemampuan mengurangi kesalahan saat bekerja	3.82	76.4	Tinggi
Y1.14	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	3.88	77.7	Tinggi
Y1.15	Kemampuan menguasai bidang pekerjaan yang dilakukan	4.05	81	Tinggi
Y1.16	Kemampuan mengoptimalkan biaya yang mendukung kegiatan pembelajaran	3.95	78.96	Tinggi
Rerata Indikator Biaya Efektif/Pengaruh Biaya		3.94	78.75	Tinggi
Perlu Pengawasan				
Y1.17	Kemampuan bekerja tanpa ada pengawasan	4.05	81	Tinggi
Y1.18	Kemampuan bertanggung jawab dalam bekerja	4.13	82.6	Tinggi
Y1.19	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa bantuan pengawas saat sedang mengalami kesulitan	3.87	77.4	Tinggi
Rerata Indikator Perlu Pengawasan		4.02	80.3	Tinggi
Pengaruh Interpersonal				
Y1.20	Kemampuan menghargai hasil kerja sesama rekan kerja	4.13	82.6	Tinggi
Y1.21	Kemampuan untuk bekerja sama dengan baik	4.21	84.2	Tinggi
Y1.22	Kemampuan mendukung rekan kerja	4.19	83.9	Tinggi
Rerata Indikator Pengaruh Interpersonal		4.18	83.5	Tinggi
Kinerja Karyawan		3.972	79.45	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

Berdasarkan data pada Tabel 4.15 maka dapat dibuat rekapitulasi data yang menunjukkan persepsi responden mengenai variabel kinerja karyawan berdasarkan indikator yang digunakan, sebagai berikut:

Tabel 4.16 Rekapitulasi Indikator Variabel Kinerja Karyawan

No.	Indikator	Mean	%	Keterangan
1.	Rerata Indikator Kualitas	3.9	78	Tinggi
2.	Rerata Indikator Kuantitas	4	80	Tinggi
3.	Rerata Indikator Ketepatan Waktu	3.86	77.1	Tinggi
4.	Rerata Indikator Biaya Efektif/Pengaruh Biaya	3.94	78.75	Tinggi
5.	Rerata Indikator Perlu Pengawasan	4.02	80.3	Tinggi
6.	Rerata Indikator Pengaruh Interpersonal	4.18	83.5	Tinggi
Kinerja Karyawan		3.972	79.45	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas menunjukkan persepsi responden terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yang dilihat dari rata-rata skor pada masing-masing indikator. Rata-rata persepsi responden terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 3.972 pada interval (3.43-4.23) yang masuk dalam kategori tinggi.

Penilaian kinerja karyawan tertinggi terdapat pada indikator pengaruh interpersonal dengan rata-rata 4.28 termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan penilaian kinerja karyawan terendah terdapat pada indikator ketepatan waktu dengan rata-rata 3.86 pada parameter kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tenaga pengajar Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS Yogyakarta memiliki kinerja tertinggi apabila dapat memaksimalkan kemampuan interpersonalnya dalam bekerja. LPIT BIAS perlu memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengevaluasi ketepatan waktu karyawan dalam bekerja. Evaluasi dapat dilakukan dengan berfokus pada kemampuan tenaga pengajar dalam menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan. LPIT BIAS dapat

menyesuaikan batas waktu penyelesaian pekerjaan dengan beban pekerjaan yang diberikan dan tingkat tanggung jawab dari masing-masing tenaga pengajar.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dibuat data frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) yang memiliki beberapa kategori jawaban responden pada Tabel 4.17, sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Skala	Range	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	1-22	Sangat Rendah (SR)	0	0
2.	23-44	Rendah (R)	0	0
3.	45-66	Sedang (S)	1	1.30
4.	67-88	Tinggi (T)	48	62.34
5.	89-110	Sangat Tinggi (ST)	28	36.36
Kinerja Karyawan			77	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

Dari Tabel 4.17 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kinerja yang paling dominan adalah kategori “Tinggi”, yaitu sebanyak 48 orang. Sedangkan tenaga pengajar yang memiliki frekuensi kinerja dengan kategori “Sangat Tinggi” adalah 28 orang. Selain itu, tenaga pengajar yang memiliki frekuensi kinerja dengan kategori “Sedang” yaitu satu orang.

4.2.2.2 Budaya Organisasi

Analisis deskriptif variabel budaya organisasi diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.18 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	Mean	%	Keterangan
Inovasi dan Pengambilan Resiko				
X1.1	Melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan	4.1	82	Tinggi
X1.2	Memberikan kebebasan berinovasi	4.3	86	Sangat tinggi
X1.3	Memberikan kebebasan untuk mengungkapkan gagasan	4.3	87	Sangat tinggi

Lanjutan Tabel 4.18

Rerata Indikator Inovasi dan Pengambilan Resiko		4.2	85	Tinggi
Perhatian terhadap Detail				
X1.4	Atasan menyampaikan tujuan organisasi secara detail	4.4	88	Sangat tinggi
X1.5	Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran secara detail	4.3	86	Sangat tinggi
X1.6	Organisasi memberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan	4.4	88	Sangat tinggi
X1.7	Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan tepat	4.3	87	Sangat tinggi
Rerata Indikator Perhatian terhadap Detail		4.4	87	Sangat tinggi
Orientasi terhadap Hasil				
X1.8	Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin	4.4	88	Sangat tinggi
X1.9	Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan	4.2	84	Tinggi
X1.10	Organisasi mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan	4.21	84.2	Tinggi
Rerata Indikator Orientasi terhadap Hasil		4.26	85.2	Sangat tinggi
Orientasi terhadap Individu				
X1.11	Tercipta hubungan harmonis antar rekan kerja	4.47	89.4	Sangat tinggi
X1.12	Tercipta hubungan harmonis antara pemimpin dengan anggota organisasi	4.47	89.4	Sangat tinggi
X1.13	Ada bonus atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik	4.13	82.6	Tinggi
Rerata Indikator Orientasi terhadap Individu		4.35	87.1	Sangat tinggi
Orientasi terhadap Tim				
X1.14	Anggota organisasi mengutamakan kepentingan kelompok	4.26	85.2	Sangat tinggi
X1.15	Terjadi kebersamaan antar anggota tim	4.51	90.1	Sangat tinggi
X1.16	Terdapat koordinasi antara kelompok satu dengan kelompok lainnya	4.42	88.3	Sangat tinggi
X1.17	Terdapat koordinasi antar anggota tim	4.52	90.4	Sangat tinggi
Rerata Indikator Orientasi terhadap Tim		4.43	88.5	Sangat tinggi
Agresivitas				
X1.18	Organisasi mampu menumbuhkan semangat anggota organisasi	4.43	88.6	Sangat tinggi
X1.19	Organisasi mampu menumbuhkan rasa bersaing untuk mencapai prestasi	4.06	81.3	Tinggi
X1.20	Organisasi mampu memotivasi anggota organisasi untuk meraih prestasi	4.34	86.8	Sangat tinggi
Rerata Indikator Agresivitas		4.28	85.5	Sangat tinggi
Stabilitas				
X1.21	Ada prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi	4.43	88.6	Sangat tinggi
X1.22	Ada standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi	4.49	89.9	Sangat tinggi
X1.23	Organisasi menyediakan informasi terkait pekerjaan	4.47	89.4	Sangat tinggi
Rerata Indikator Stabilitas		4.46	89.3	Sangat tinggi
Budaya Organisasi		4.35	86.9	Sangat tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

Berdasarkan data pada tabel 4.18 maka dapat dibuat rekapitulasi data yang menunjukkan persepsi responden mengenai variabel budaya organisasi berdasarkan indikator yang digunakan, sebagai berikut:

Tabel 4.19 Rekapitulasi Indikator Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Mean	%	Keterangan
1.	Rerata Indikator Inovasi dan Pengambilan Resiko	4.2	85	Tinggi
2.	Rerata Indikator Perhatian terhadap Detail	4.4	87	Sangat tinggi
3.	Rerata Indikator Orientasi terhadap Hasil	4.26	85.2	Sangat tinggi
4.	Rerata Indikator Orientasi terhadap Individu	4.35	87.1	Sangat tinggi
5.	Rerata Indikator Orientasi terhadap Tim	4.43	88.5	Sangat tinggi
6.	Rerata Indikator Agresivitas	4.28	85.5	Sangat tinggi
7.	Rerata Indikator Stabilitas	4.46	89.3	Sangat tinggi
Budaya Organisasi		4.35	86.9	Sangat tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

Berdasarkan tabel rekapitulasi 4.19 menunjukkan persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi (X_1) yang dilihat dari rata-rata skor pada masing-masing indikator. Rata-rata persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi (X_1) sebesar 4.35 pada interval (4.24-5.00) yang masuk dalam kategori sangat tinggi.

Penilaian variabel budaya organisasi (X_1) tertinggi terdapat pada indikator stabilitas dengan rata-rata 4.46 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan penilaian budaya organisasi (X_1) terendah terdapat pada indikator inovasi dan pengambilan resiko dengan rata-rata 4.2 pada parameter melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tenaga pengajar Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS Yogyakarta memiliki budaya organisasi (X_1) tertinggi apabila dapat memaksimalkan stabilitasnya dalam bekerja. Akan lebih baik apabila LPIT BIAS melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi, dengan cara memberikan

kesempatan yang sama bagi tenaga pengajar untuk mengeluarkan pendapatnya di dalam forum. Proses melibatkan tenaga pengajar dalam pengambilan keputusan organisasi, akan mengakibatkan merasa dihargai keberadaannya sehingga akan timbul rasa memiliki organisasi, selain itu tenaga pengajar juga dapat mengasah kemampuan dalam menyelesaikan permasalahan di dalam organisasi, sehingga karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya didalam organisasi.

Bardasarkan penjelasan tersebut, dapat dibuat data frekuensi variabel Budaya Organisasi (X_1) yang memiliki beberapa kategori jawaban responden pada Tabel 4.20, sebagai berikut:

Tabel 4.20 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Skala	Range	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	1-23	Sangat Rendah (SR)	0	0
2.	24-46	Rendah (R)	0	0
3.	47-69	Sedang (S)	0	0
4.	70-92	Tinggi (T)	24	31.17
5.	93-115	Sangat Tinggi (ST)	53	68.83
Kepuasan Kerja			77	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

Dari Tabel 4.20 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel budaya organisasi yang paling dominan adalah kategori “Sangat Tinggi”, yaitu sebanyak 53 orang. Sedangkan tenaga pengajar yang memiliki frekuensi budaya organisasi dengan kategori “Tinggi” adalah 24 orang.

4.2.2.3 Komitmen Organisasi

Analisis deskriptif variabel komitmen organisasi diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.21 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

No.	Pernyataan	Mean	%	Keterangan
Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)				
X2.1	Ada rasa memiliki organisasi ini	4.4	88	Sangat tinggi
X2.2	Bangga menjadi bagian organisasi ini	4.5	90	Sangat tinggi
X2.3	Bangga dapat bekerja dalam organisasi ini	4.5	89	Sangat tinggi
X2.4	Bahagia apabila dapat menghabiskan karir dalam organisasi ini	4.2	85	Tinggi
Rerata Indikator Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)		4.4	88	Sangat tinggi
Komitmen berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)				
X2.5	Mebutuhkan pekerjaan yang dilakukan saat ini	4.2	83	Tinggi
X2.6	Nyaman melakukan pekerjaan yang diberikan organisasi	4.2	84	Tinggi
X2.7	Termotivasi untuk mendapatkan kompensasi atas pekerjaan yang telah dilakukan	4.1	82	Tinggi
Rerata Indikator Komitmen berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)		4.2	83	Tinggi
Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)				
X2.8	Ada rasa puas atas pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi	4.2	84	Tinggi
X2.9	Dapat bekerja sesuai harapan organisasi	4.1	82	Tinggi
X2.10	Ada keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi	4.21	84.2	Tinggi
X2.11	Bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan organisasi ini	4.23	84.7	Tinggi
Rerata Indikator Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)		4.19	83.7	Tinggi
Komitmen Organisasi		4.26	85.1	Sangat tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

Berdasarkan data pada Tabel 4.21 maka dapat dibuat rekapitulasi data yang menunjukkan persepsi responden mengenai variabel komitmen organisasi berdasarkan indikator yang digunakan, sebagai berikut:

Tabel 4.22 Rekapitulasi Indikator Variabel Komitmen Organisasi

No.	Indikator	Mean	%	Keterangan
1.	Rerata Indikator Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)	4.4	88	Sangat tinggi
2.	Rerata Indikator Komitmen berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)	4.2	83	Tinggi
3.	Rerata Indikator Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)	4.19	83.7	Tinggi
Komitmen Organisasi		4.26	85.1	Sangat tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas menunjukkan persepsi responden terhadap variabel komitmen organisasi (X_2) yang dilihat dari

rata-rata skor pada masing-masing indikator. Rata-rata persepsi responden terhadap variabel komitmen organisasi (X_2) sebesar 4.26 pada interval (4.24-5.00) yang masuk dalam kategori sangat tinggi.

Penilaian variabel komitmen organisasi (X_2) tertinggi terdapat pada indikator komitmen afektif (*affective commitment*) dengan rata-rata 4.4 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan penilaian komitmen organisasi (X_2) terendah terdapat pada indikator komitmen normatif (*normative commitment*) dengan rata-rata 4.19 pada parameter dapat bekerja sesuai harapan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tenaga pengajar Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS Yogyakarta memiliki komitmen tertinggi apabila dapat memaksimalkan komitmen afektif (*affective commitment*) dalam bekerja. Komponen komitmen organisasi yang masih perlu dilakukan evaluasi ialah parameter dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Sebaiknya LPIT BIAS selalu memberikan informasi mengenai standar pekerjaan yang sesuai dengan harapan organisasi dengan detail. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada tenaga pengajar agar tenaga pengajar lebih memahami pekerjaannya dan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi.

Hasil analisis frekuensi variabel komitmen organisasi (X_2) terdapat beberapa kategori jawaban responden pada Tabel 4.23, sebagai berikut:

Tabel 4.23 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X₂)

Skala	Range	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	1-11	Sangat Rendah (SR)	0	0
2.	12-22	Rendah (R)	0	0
3.	23-33	Sedang (S)	1	1.30
4.	34-44	Tinggi (T)	33	42.86
5.	45-55	Sangat Tinggi (ST)	43	55.84
Komitmen Organisasi			77	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

Dari Tabel 4.23 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel budaya organisasi yang paling dominan adalah kategori “Sangat Tinggi”, yaitu sebanyak 43 orang. Sedangkan tenaga pengajar yang memiliki frekuensi budaya organisasi dengan kategori “Tinggi” adalah 33 orang. Selain itu, tenaga pengajar yang memiliki frekuensi budaya organisasi dengan kategori “Sedang” yaitu satu orang.

4.2.2.4 Kepuasan Kerja

Analisis deskriptif variabel kepuasan kerja diukur melalui kuesioner dengan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.24 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Mean	%	Keterangan
Pekerjaan itu Sendiri				
Z1.1	Kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	3.9	78	Tinggi
Z1.2	Kesempatan untuk mengembangkan kemampuan	4.1	82	Tinggi
Z1.3	Kesempatan untuk mendapatkan ketrampilan baru	4.2	84	Tinggi
Z1.4	Kesempatan menerima tanggung jawab sesuai dengan kemampuan	4.1	82	Tinggi
Rerata Indikator Pekerjaan itu Sendiri		4.1	81	Tinggi
Gaji/Upah				
Z1.5	Tingkat kesesuaian gaji dengan latar belakang pendidikan	3.8	76	Tinggi
Z1.6	Tingkat kesesuaian gaji dengan kemampuan yang dimiliki	3.7	74	Tinggi
Z1.7	Tingkat kesesuaian gaji dengan tanggung jawab/jabatan yang diemban	3.8	77	Tinggi
Z1.8	Tingkat kesesuaian gaji dengan standar yang ditetapkan	3.8	76	Tinggi
Rerata Indikator Gaji/Upah		3.8	76	Tinggi
Kesempatan Promosi				
Z1.9	Peluang untuk mengikuti program promosi jabatan	3.4	69	Sedang
Z1.10	Tingkat keadilan promosi jabatan	3.58	71.7	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.24

Z1.11	Tingkat kesesuaian antara promosi jabatan dengan standar yang ditetapkan	3.64	72.7	Tinggi
Rerata Indikator Kesempatan Promosi		3.55	71.1	Tinggi
Pengawasan				
Z1.12	Tingkat pengawasan dari atasan saat bekerja	4	80	Tinggi
Z1.13	Tingkat dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan	4.08	81.6	Tinggi
Z1.14	Tingkat bantuan dari atasan ketika sedang mengalami kesulitan kerja	4.04	80.8	Tinggi
Rerata Indikator Pengawasan		4.04	80.8	Tinggi
Rekan Kerja				
Z1.15	Tingkat dukungan dari rekan kerja saat melakukan pekerjaan	4.1	82.1	Tinggi
Z1.16	Tingkat kekeluargaan ditempat kerja	4.34	86.8	Sangat tinggi
Z1.17	Tingkat bantuan dari rekan kerja ketika sedang mengalami kesulitan kerja	4.23	84.7	Tinggi
Z1.18	Tingkat dukungan dari rekan kerja saat melakukan pekerjaan	4.22	84.4	Tinggi
Rerata Indikator Rekan Kerja		4.22	84.5	Tinggi
Kepuasan Kerja		3.95	79	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

Berdasarkan data pada 4.24 maka dapat dibuat rekapitulasi data yang menunjukkan persepsi responden mengenai variabel kepuasan kerja berdasarkan indikator yang digunakan, sebagai berikut:

Tabel 4.25 Rekapitulasi Indikator Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Mean	%	Keterangan
1.	Rerata Indikator Pekerjaan itu Sendiri	4.1	81	Tinggi
2.	Rerata Indikator Gaji/Upah	3.8	76	Tinggi
3.	Rerata Indikator Kesempatan Promosi	3.55	71.1	Tinggi
4.	Rerata Indikator Pengawasan	4.04	80.8	Tinggi
5.	Rerata Indikator Rekan Kerja	4.22	84.5	Tinggi
Kepuasan Kerja		3.95	79	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas menunjukkan persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja (Z) yang dilihat dari rata-rata skor pada masing-masing indikator. Rata-rata persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 3.95 pada interval (3.43-4.23) yang masuk dalam kategori tinggi.

Penilaian variabel kepuasan kerja tertinggi terdapat pada indikator rekan kerja dengan rata-rata 4.22 termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan penilaian variabel kepuasan kerja terendah terdapat pada indikator kesempatan promosi dengan rata-rata 3.55 pada parameter peluang untuk mengikuti program promosi jabatan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tenaga pengajar Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS Yogyakarta memiliki kepuasan kerja tertinggi apabila dapat memaksimalkan parameter dalam indikator rekan kerja dalam bekerja. Penilaian terendah untuk variabel kepuasan kerja terdapat pada indikator kesempatan promosi. LPIT BIAS perlu untuk meningkatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan terkait dengan indikator kesempatan promosi. Salah satu caranya yaitu organisasi harus memberikan peluang yang sama pada program promosi jabatan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan terlebih dahulu kepada tenaga pengajar.

Tabel 4.26 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Skala	Range	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	1-18	Sangat Rendah (SR)	0	0
2.	19-36	Rendah (R)	0	0
3.	37-54	Sedang (S)	3	3.9
4.	55-72	Tinggi (T)	42	54.54
5.	73-90	Sangat Tinggi (ST)	32	41.56
Kepuasan Kerja			77	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 2, hal. 286-293)

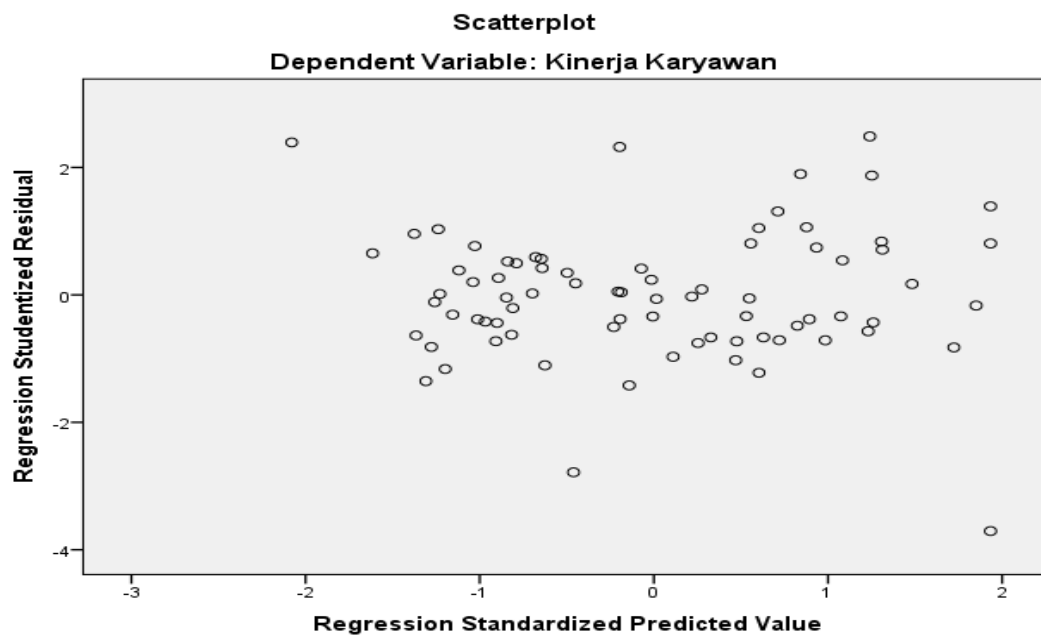
Dari Tabel 4.26 maka dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kepuasan kerja yang paling dominan adalah kategori “Tinggi”, yaitu sebanyak 42 orang. Sedangkan tenaga pengajar yang memiliki frekuensi kepuasan kerja dengan kategori “Sangat Tinggi” adalah 32 orang. Selain

itu, tenaga pengajar yang memiliki frekuensi kepuasan kerja dengan kategori “Sedang” yaitu tiga orang.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016), uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.



Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 9, hal. 306)

Berdasarkan gambar 4.1, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas karena tidak menemukan pola yang

jelas serta titik titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016), uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$.

Tabel 4.27 Hasil Multikolinearitas Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.155	.415		5.193	.000		
	Budaya Organisasi	.241	.120	.273	2.002	.049	.581	1.722
	Komitmen Organisasi	.102	.110	.140	.932	.354	.478	2.092
	Kepuasan Kerja	.084	.106	.118	.797	.428	.494	2.024

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 9, hal. 306)

Berdasarkan Tabel 4.23, menunjukkan hasil bahwa nilai VIF kurang dari 10 ($VIF \leq 10$) untuk semua variabel independen (bebas). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa persamaan model regresi tidak

terjadi masalah multikolinearitas. Hal ini berarti tidak ditemukan masalah multikolinearitas diantara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.3.3 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel 4.28 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

No.	Var.	Hasil Uji Asumsi Klasik	
		Uji Heteroskedastisitas	Uji Multikolinieritas
1.	X ₁	Tidak terjadi heteroskedastisitas	1.725 < 10
2.	X ₂	Tidak terjadi heteroskedastisitas	2.088 < 10
3.	Z	Tidak terjadi heteroskedastisitas	2.023 < 10
4.	Y	Tidak terjadi heteroskedastisitas	-

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 9, hal. 306)

Berdasarkan tabel rekapitulasi pada Tabel 4.28, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam penelitian ini keempat variabel lolos dalam uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Sehingga data dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS (LPIT BIAS) Yogyakarta.

4.4.1 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji regresi linear berganda budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja ditunjukkan melalui Tabel 4.24 sebagai berikut:

Tabel 4.29 Hasil Regresi Linear Berganda Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.263	.454		.580	.564
Budaya Organisasi	.341	.126	.277	2.706	.008
Komitmen Organisasi	.518	.104	.509	4.973	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linear berganda pada Tabel 4.29, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

$$Z = 0.263 + 0.277 X_1 + 0.509 X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Komitmen Organisasi

ϵ = error

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda (1), maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 0.263 menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi maka kepuasan kerja tenaga pengajar Lembaga Islam Terpadu BIAS (LPIT BIAS) Yogyakarta adalah sebesar 0.263.

2. Budaya Organisasi (X_1)

Budaya organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0.277. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X_1) dan kepuasan kerja (Z) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0.277 dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0.277 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.

3. Komitmen Organisasi (X_2)

Komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0.509. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (Z) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0.509 dapat diartikan bahwa apabila variabel komitmen organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0.509

dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.30 Koefisien Determinasi Berganda Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711 ^a	.505	.492	.35631

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan nilai-nilai *adjusted R square* sebesar 0.492, maka dapat diartikan bahwa 49.2 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 50.8 dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian ini.

4.4.2 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear berganda budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ditunjukkan melalui Tabel 4.24 sebagai berikut:

Tabel 4.31 Hasil Regresi Linear Berganda Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.175	.414		5.259	.000
Budaya Organisasi	.269	.115	.304	2.348	.022
Komitmen Organisasi	.147	.095	.201	1.551	.125

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linear berganda pada Tabel 4.31, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

$$Y = 2.175 + 0.304 X_1 + 0.201 X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Komitmen Organisasi

€ = error

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda (2), maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 2.175 menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi

maka kinerja tenaga pengajar Lembaga Islam Terpadu BIAS (LPIT BIAS) Yogyakarta adalah sebesar 2.175.

2. Budaya Organisasi (X_1)

Budaya organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0.304. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X_1) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0.304 dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.304 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.

3. Komitmen Organisasi (X_2)

Komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0.201. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi (X_2) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang berlawanan. Nilai koefisien 0.201 dapat diartikan bahwa apabila variabel komitmen organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan menurun sebesar 0.201 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.32 Koefisien Determinasi Berganda Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.207	.185	.32406

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan nilai-nilai *adjusted R square* sebesar 0.185, maka dapat diartikan bahwa 18.5 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 81.5 dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian ini.

4.4.3 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear berganda kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan melalui Tabel 4.29 sebagai berikut:

Tabel 4.33 Hasil Regresi Linear Berganda Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.918	.306		9.523	.000
Kepuasan Kerja	.267	.077	.371	3.464	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linear berganda pada Tabel 4.33, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 Z + \epsilon$$

$$Z = 2.918 + 0.371Z + \epsilon \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

Z = Kepuasan Kerja

ϵ = error

Berdasarkan persamaan regresi (3), maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 2.918 menunjukkan bahwa apabila tidak ada kenaikan pada variabel kepuasan kerja maka kinerja karyawan Lembaga Islam Terpadu BIAS (LPIT BIAS) Yogyakarta adalah sebesar 2.918.

2. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0.371. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien 0.371 dapat diartikan bahwa apabila variabel kepuasan kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja

karyawan akan meningkat sebesar 0.371 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap.

3. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.34 Koefisien Determinasi Berganda Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.371 ^a	.138	.126	.33529

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi dengan nilai-nilai *adjusted R square* sebesar 0.126, maka dapat diartikan bahwa 12.6 persen kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 87.4 dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian ini.

4.5 Uji Hipotesis

Setelah mengetahui model persamaan regresi linear berganda maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis dengan melakukan uji t (parsial) dan uji F (simultan).

4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.35 Hasil Uji t Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.263	.454		.580	.564
Budaya Organisasi	.341	.126	.277	2.706	.008
Komitmen Organisasi	.518	.104	.509	4.973	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

1. Hipotesis 1: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

a. Hipotesis 1

H_0 :tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

H_a :diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian <0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian >0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.008 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan” **Terbukti**.

2. Hipotesis 2: Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

a. Hipotesis 2

H_0 :tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

H_a :diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif

dari variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan” **Terbukti.**

3. Hipotesis 3: Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.36 Hasil Uji F Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.597	2	4.798	37.795	.000 ^b
	Residual	9.395	74	.127		
	Total	18.992	76			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

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

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

a. Hipotesis 3

H_0 :tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

H_a :diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian <0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian >0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan” **Terbukti**.

4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.37 Hasil Uji t Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.175	.414		5.259	.000
Budaya Organisasi	.269	.115	.304	2.348	.022
Komitmen Organisasi	.147	.095	.201	1.551	.125

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

4. Hipotesis 4: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 4

H_0 :tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H_a :diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.022 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan”

Terbukti.

5. Hipotesis 5: Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 5

H_0 :tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

H_a :diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.125 > 0.05$, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan”

Tidak Terbukti.

6. Hipotesis 6: Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.38 Hasil Uji F Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.023	2	1.011	9.630	.000 ^b
	Residual	7.771	74	.105		
	Total	9.794	76			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

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

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

a. Hipotesis 6

H_0 :tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

H_a :diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian <0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian >0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan” **Terbukti**.

4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.39 Hasil Uji t Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.918	.306		9.523	.000
Kepuasan Kerja	.267	.077	.371	3.464	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

7. Hipotesis 7: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

a. Hipotesis 7

H_0 :tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H_a :diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Kriteria

Jika tingkat sig. penelitian < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika tingkat sig. penelitian > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar $0.001 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan”

Terbukti.

4.6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghozali (2016), analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Penelitian ini akan menguji analisis jalur mengenai lebih besar mana antara pengaruh secara langsung dengan pengaruh secara tidak langsung.

4.6.1 Pengaruh Langsung

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z = 0.277 \text{ dari Tabel 4.31}$$

2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z = 0.509 \text{ dari Tabel 4.31}$$

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

$$X_1 \rightarrow Y = 0.304 \text{ dari Tabel 4.33}$$

4. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

$$X_2 \rightarrow Y = 0.201 \text{ dari Tabel 4.33}$$

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$Z \rightarrow Y = 0.371 \text{ dari Tabel 4.35}$$

4.6.2 Pengaruh Tidak Langsung

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0.277 \times 0.371) = 0.103$$

2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0.509 \times 0.371) = 0.189$$

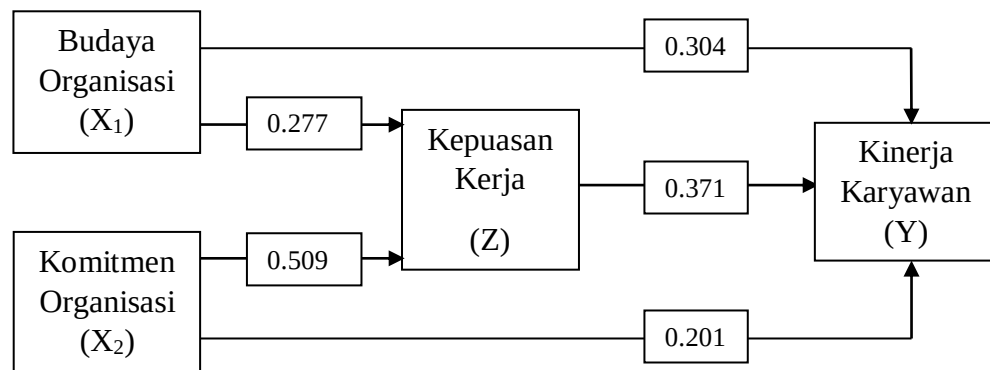
Hasil uji analisis jalur mengenai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja maka dapat dibuat rangkuman hasil analisis jalur sebagai berikut:

Tabel 4.40 Rangkuman Uji Analisis Jalur, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung.

No.	Pengaruh	Secara Langsung	Secara Tidak Langsung	Efek Total
1.	$X_1 \rightarrow Z$	0.277	0	0.279
2.	$X_2 \rightarrow Z$	0.509	0	0.507
3.	$X_1 \rightarrow Y$	0.304	0	0.310
4.	$X_2 \rightarrow Y$	0.201	0	0.196
5.	$Z \rightarrow Y$	0.371	0	0.371
6.	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0	0.103	0.103
7.	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0	0.189	0.188

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

Berdasarkan tabel rangkuman uji analisis jalur pada Tabel 4.40 dapat disimpulkan bahwa uji analisis jalur dalam penelitian ini memiliki hasil pengaruh secara langsung lebih baik daripada pengaruh secara tidak langsung.



Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

Kesimpulan:

1. Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa lebih besar pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan). Hasil tersebut dapat dilihat dari nilai $0.310 > 0.103$. Sehingga hipotesis ke delapan yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan)” **tidak terbukti**.
2. Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa lebih besar pengaruh langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan). Hasil tersebut dapat dilihat dari nilai $0.196 > 0.188$. Sehingga hipotesis ke sembilan yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan)” **tidak terbukti**.

Tabel 4.41 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H5	Terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Tidak Terbukti
H6	Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H7	Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
H8	Terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan).	Tidak Terbukti
H9	Terdapat pengaruh secara tidak langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan).	Tidak Terbukti

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 8, hal. 303-305)

4.7 Pembahasan

4.7.1 Data Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 77 tenaga pengajar Lembaga Islam Terpadu BIAS (LPIT BIAS) Yogyakarta sebagai responden penelitian. Untuk mempermudah pemahaman mengenai karakteristik responden maka ditampilkan dalam tabel rekapitulasi data demografi yang paling dominan dari masing-masing karakteristik, sebagai berikut:

Tabel 4.42 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan

No.	Karakteristik	Karakteristik yang Paling Dominan	Frekuensi	%
1.	Jenis Kelamin	Perempuan	67	87.10
2.	Usia	26 – 35 tahun	32	41.56
3.	Pendidikan Terakhir	S1	54	70.13

4.	Masa Kerja	0-5 tahun dan 5-15 tahun	62	80.52
5.	Penghasilan	Rp.1.500.000 – Rp.2.500.000	49	63.64
6.	Status Perkawinan	Sudah menikah	50	64.93

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 10, hal. 307)

Berdasarkan tabel 4.42 hasil rekapitulasi data demografi yang paling dominan diatas, maka dapat dilihat bahwa demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin perempuan sebanyak 67 orang. Mayoritas ini dapat disebabkan pihak di Lembaga Pendidikan Islam Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta dalam kenyataannya lebih membutuhkan tenaga pngajar perempuan dibandingkan tenaga pengajar laki-laki. Selain itu, tenaga pengajar perempuan memiliki kesabaran dan tingkat kasih sayang yang lebih besar daripada tenaga pengajar laki-laki, sehingga sangat sesuai untuk bekerja di lembaga pendidikan tersebut. Data demografi dengan mayoritas perempuan juga dapat mempengaruhi persepsi tenaga pengajar dalam melakukan pengisian kuesioner pada variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Tenaga pengajar akan lebih menggunakan perasaannya dalam mengisi kuesioner.

Berdasarkan tabel 4.42 menunjukkan mayoritas jumlah tenaga pengajar di LPIT BIAS Yogyakarta berusia 26-35 tahun sebanyak 32 orang. Dengan rentan usia tersebut menunjukkan bahwa tenaga pengajar di LPIT BIAS Yogyakarta tergolong dalam usia yang produktif, sehingga dapat diharapkan untuk memiliki kinerja yang tinggi, mudah untuk berinovasi, dan mampu untuk menerima tanggung jawab yang lebih tinggi. Data demografi dengan mayoritas berusia 26-35 tahun juga dapat

mempengaruhi persepsi tenaga pengajar dalam melakukan pengisian kuesioner pada variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 4.42 menunjukkan mayoritas tenaga pengajar memiliki status pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 54 orang. Dengan mayoritas pendidikan S-1, pihak LPIT BIAS Yogyakarta memperoleh tenaga pengajar yang baik sehingga tenaga pengajar diharapkan dapat menerima tanggungjawab pekerjaan yang lebih besar dan mampu memberikan kinerja yang baik kepada organisasi. Data demografi dengan mayoritas pendidikan S-1 juga dapat mempengaruhi persepsi tenaga pengajar dalam melakukan pengisian kuesioner pada variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

Tabel 4.42 menunjukkan bahwa mayoritas tenaga pengajar memiliki masa kerja 0-15 tahun sebanyak 62 orang. Lamanya masa kerja karyawan akan mempengaruhi tingkat turnover karyawan dalam organisasi. Semakin lama karyawan bekerja dalam sebuah organisasi maka komitmen tenaga pengajar semakin tinggi sehingga akan memberikan kinerja terbaik untuk mewujudkan visi misi organisasi. Data demografi dengan mayoritas masa kerja 0-15 tahun juga dapat mempengaruhi persepsi tenaga pengajar dalam melakukan pengisian kuesioner pada variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

Tabel 4.42 juga menunjukkan mayoritas rentang penghasilan tenaga pengajar LPIT BIAS Yogyakarta sebesar Rp.1.500.000-Rp.2.500.000 yaitu sebanyak 49 orang. Artinya LPIT BIAS Yogyakarta memberikan jumlah gaji sesuai dengan tingkat UMR Daerah Istimewa Yogyakarta. Tingkat penerimaan gaji akan mempengaruhi persepsi tenaga pengajar dalam melakukan pengisian kuesioner pada variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Semakin tinggi gaji yang diterima oleh tenaga pengajar maka tingkat kepuasan tenaga pengajar akan semakin meningkat.

Tabel 4.43 Rekapitulasi Persepsi Karyawan pada Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Rerata	%	Keterangan
1.	Kinerja Karyawan (Y)	3.972	79.45	Tinggi
2.	Budaya Organisasi (X ₁)	4.35	86.9	Sangat tinggi
3.	Komitmen Organisasi (X ₂)	4.26	85.1	Sangat tinggi
4.	Kepuasan Kerja (Z)	3.95	79	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran 10, hal. 307)

Berdasarkan tabel rekapitulasi persepsi tenaga pengajar Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS (LPIT BIAS) mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terbilang bervariasi. Hal tersebut dapat dilihat melalui persepsi tenaga pengajar terhadap rata-rata dari masing-masing variabel penelitian. Persepsi karyawan terhadap indikator kinerja karyawan (Y) dengan nilai mean sebesar 3.972 memperlihatkan hasil yang tinggi. Persepsi karyawan terhadap indikator budaya organisasi (X₁) dengan nilai mean sebesar 4.35 memperlihatkan hasil yang sangat tinggi. Persepsi karyawan terhadap

indikator komitmen organisasi (X_2) dengan nilai mean sebesar 4.26 memperlihatkan hasil yang sangat tinggi. Persepsi karyawan terhadap indikator kepuasan kerja (Z) dengan nilai mean sebesar 3.95 memperlihatkan hasil yang tinggi.

Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang sangat tinggi sedangkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan hanya menunjukkan hasil yang tinggi. Kondisi ini disebabkan oleh adanya variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja yang tidak dimasukkan kedalam penelitian ini. Sehingga kinerja karyawan dan kepuasan kerja hanya menunjukkan hasil yang tinggi saja.

4.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Diperoleh angka t penelitian sebesar 2.706 dengan nilai signifikansi sebesar 0.008 sehingga hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0.277, dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0.277 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap. Nilai

koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya kenaikan kepuasan kerja sebesar 0.277 setiap kenaikan satu satuan variabel kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins (2002), budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Robbins (2002) menjabarkan budaya organisasi kedalam tujuh karakter utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya, yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, stabilitas.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015), yang memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh *et al* (2013), Ahamed dan Mahmood (2015), Arishanti (2009), Handoko *et al* (2010), Sopiah pada (2013), Yulian (2015), Sugiri (2015), Miharty (2013), Habib *et al* (2014), Widagdo *et al* (2013) yang memiliki hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian tersebut tidak sesuai dengan dua hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nahas *et al* (2013), yang menemukan bahwa budaya organisasi birokrasi, budaya organisasi yang *supportive*, budaya organisasi yang inovatif, *clan culture*, *adhocracy*, dan budaya hirarki berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lainnya yang juga bertolak belakang ialah penelitian yang telah dilakukan oleh Arifin (2015), yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga pemilihan hipotesis pertama yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan” **Terbukti**.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat persamaan penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh *et al* (2013), Handoko *et al* (2010), Sopiah pada (2013), Miharty (2013) dengan penelitian ini yaitu lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di lembaga pendidikan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini ialah perbedaan lokasi penelitian pada beberapa penelitian terdahulu. Penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015) dilakukan di perusahaan besi dan baja, penelitian oleh Ahamed dan Mahmood (2015) dilakukan di *Banglalion Communication Ltd*, penelitian oleh Yulian (2015) dilakukan di Badan Keluarga Berencana dan

Keluarga Sejahtera (BKBKS), penelitian oleh Sugiri (2015) dilakukan di perusahaan transportasi, penelitian oleh Habib *et al* (2014) dilakukan di beberapa perusahaan manufaktur, dan penelitian oleh Widagdo *et al* (2013) dilakukan di PT. Nutrifood Indonesia.

Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi yang memiliki kesamaan teori dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahamed dan Mahmood (2015), Sugiri (2015), Habib *et al* (2014), dan Widagdo *et al* (2013). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015) menggunakan teori dari Denison (1990), penelitian oleh Hosseinkhanzadeh *et al* (2013) menggunakan teori dari Darabi (2008), penelitian oleh Arishanti (2009) menggunakan teori dari Denison (2000), penelitian oleh Handoko *et al* (2010) menggunakan teori dari Wallach (1983), penelitian oleh Sopiah (2013) menggunakan teori dari Hofstede (1997), penelitian oleh Yulian (2015) menggunakan teori dari Hofstede *et al* (1993), penelitian oleh Miharty (2013) menggunakan teori dari Kreitner dan Knicki (2007) pada variabel budaya organisasi.

Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja yang memiliki kesamaan teori dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Handoko *et al* (2010), Sugiri (2015), dan Miharty (2013). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015)

menggunakan teori dari Spector (1985), penelitian oleh Hosseinkhanzadeh *et al* (2013) menggunakan teori dari Smith, Kandle, dan Heulin (1969), penelitian oleh Ahamed dan Mahmood (2015) menggunakan teori dari Agho, Price & Mueller (1993), penelitian oleh Arishanti (2009) menggunakan teori dari Weiss, Dawis, England dan Louquist (1967), penelitian oleh Sopiah pada (2013) menggunakan teori dari Robbins (1996), penelitian oleh Yulian (2015) menggunakan teori dari Hartline dan Ferrell (1996) dalam Mas'ud (2004), penelitian oleh Habib *et al* (2014) menggunakan teori dari Kaliski (2007), dan penelitian oleh Widagdo *et al* (2013) menggunakan teori dari Luthans dan Spector (dalam Mahesa 2010) pada variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah stabilitas, sedangkan yang paling rendah adalah inovasi dan pengambilan resiko. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan sudah diberikan prosedur kerja, standard kerja, dan informasi terkait dengan pekerjaan maka karyawan tersebut akan merasa puas dan akan berdampak terhadap kinerjanya. Selain itu, indikator inovasi dan pengambilan resiko juga harus menjadi faktor yang diperhatikan agar kepuasan kerja karyawan bisa lebih meningkat, dengan cara melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan kebebasan kepada karyawan

untuk berinovasi. Dengan cara seperti itu, maka keberadaan budaya organisasi dapat dirasakan oleh karyawan.

4.7.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Diperoleh angka t penelitian sebesar 4.973 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 sehingga hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0.50, dapat diartikan bahwa apabila variabel komitmen organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0.509 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya kenaikan kepuasan kerja sebesar 0.509 setiap kenaikan satu satuan variabel kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2008), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan

dalam organisasi tersebut. Menurut Dessler (dalam Luthans 2006), beberapa sistem manajemen yang membantu meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan, yaitu berkomitmen pada nilai utama manusia, memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda, menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menciptakan rasa komunitas, mendukung perkembangan karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Idris (2015), yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohammadian *et al* (2016), Celik *et al* (2015), Anis *et al* (2011), Arishanti (2009), Habib *et al* (2014), dan Widagdo *et al* (2013) yang juga memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Heriawan dan Gunawan (2010), yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga pemilihan hipotesis kedua yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan” **Terbukti**.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian

ini. Penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Idris (2015) dilakukan di perusahaan kerajinan, penelitian oleh Mohammadian *et al* (2016) dilakukan di rumah sakit, penelitian oleh Celik *et al* (2015) dilakukan di hotel, penelitian oleh Anis *et al* (2011) dilakukan di perusahaan farmasi, penelitian oleh Widagdo *et al* (2013) dilakukan di PT. Nutrifood Indonesia.

Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori dari Meyer & Allen (1993) pada variabel komitmen organisasi yang memiliki kesamaan teori dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arishanti (2009) dan Widagdo *et al* (2013). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Idris (2015) menggunakan teori dari Morever, Allen, dan Meyer (1990), penelitian oleh Celik *et al* (2015) menggunakan teori dari Mowday, Steers, dan Porter (1979), penelitian oleh Habib *et al* (2014) menggunakan teori dari Bateman dan Strasser (1984) pada variabel komitmen organisasi.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Idris (2015) menggunakan teori dari Hampton, Summer, Webber (2008), penelitian oleh Celik *et al* (2015) menggunakan teori dari Weiss (1967), penelitian

oleh Arishanti (2009) menggunakan teori dari Weiss, Dawis, England dan Louquist (1967), penelitian oleh Habib *et al* (2014) menggunakan teori dari Kaliski (2007), penelitian oleh Widagdo *et al* (2013) menggunakan teori dari Luthans dan Spector (dalam Mahesa 2010) pada variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Indikator komitmen organisasi yang paling mendominasi adalah komitmen afektif, sedangkan yang paling rendah adalah komitmen normatif. Hal ini menunjukkan bahwa ketika tenaga pengajar merasa bangga telah bekerja dan menjadi anggota organisasi maka karyawan tersebut akan merasa puas dan akan berdampak terhadap kinerjanya. Selain itu, indikator komitmen normatif pada parameter bekerja sesuai dengan harapan organisasi juga harus menjadi faktor yang diperhatikan agar kepuasan kerja karyawan bisa lebih meningkat, dengan cara memberikan informasi mengenai standard pekerjaan yang sesuai dengan harapan organisasi dengan detail. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada tenaga pengajar agar tenaga pengajar lebih memahami pekerjaannya dan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Dengan cara seperti itu, maka keberadaan komitmen organisasi dapat dirasakan oleh tenaga pengajar.

4.7.4 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis hipotesis secara simultan yang telah dilakukan, variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji F yang menunjukkan nilai F hitung sebesar 37.795 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 sehingga hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan yang positif dan signifikan dari variabel independen (budaya organisasi dan komitmen organisasi) terhadap kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Koefisien determinasi pada hasil regresi sebesar 0.492 sehingga dapat diartikan sebesar 49.2 persen variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Edgar Schein (dalam Luthans 2006), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar-diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal-yang telah

bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006), Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah tingkat sampai mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan dua penelitian terdahulu, penelitian yang pertama yang dilakukan oleh Arishanti (2009), yang menemukan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial. Selanjutnya penelitian yang telah dilakukan oleh Widagdo *et al* (2013), yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial. Sehingga pemilihan hipotesis keempat yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan” **Terbukti**.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Arishanti (2009) dilakukan di perusahaan X, dan

penelitian yang dilakukan oleh Widagdo *et al* (2013) dilakukan di PT. Nutrifood Indonesia.

Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi yang memiliki kesamaan teori dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widagdo *et al* (2013). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Arishanti (2009) menggunakan teori Denison (2000) pada variabel budaya organisasi.

Penelitian ini menggunakan teori dari Meyer & Allen (1993) pada variabel komitmen organisasi yang memiliki kesamaan teori dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arishanti (2009) dan Widagdo *et al* (2013). Sedangkan pada variabel kepuasan kerja, penelitian ini menggunakan teori Luthans (2006) sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Arishanti (2009) menggunakan teori Weiss, Dawis, England dan Louquist (1967), dan penelitian oleh Widagdo *et al* (2013) menggunakan teori Luthans dan Spector (dalam Mahesa 2010).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi di LPIT BIAS berdampak positif terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar. Dapat diartikan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi yang tinggi dapat menciptakan kepuasan kerja tenaga pengajar yang tinggi pula.

4.7.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperoleh angka t penelitian sebesar 2.348 dengan nilai signifikansi sebesar 0.022 sehingga hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0.304, dapat diartikan bahwa apabila variabel budaya organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.304 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya kenaikan kinerja karyawan sebesar 0.304 setiap kenaikan satu satuan variabel kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Robbins (2002), budaya memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi yaitu, budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu, budaya mendorong stabilitas sistem sosial,

budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan delapan penelitian terdahulu, penelitian yang pertama yang dilakukan oleh Nazarian *et al* (2017), menemukan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015), Nikpour (2017), Pinho *et al* (2013), Soepardjo dan Nugrohoseno (2014), Yulian (2015), Suryani (2016), Sugiri (2015) yang memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016), yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Pane dan Astuti (2009), yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Handoko *et al* (2010), yang menemukan bahwa secara parsial budaya organisasi dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Syauta *et al* (2012), yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015), yang menemukan bahwa

budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga pemilihan hipotesis kelima yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” **Terbukti**.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nazarian *et al* (2017) dilakukan di hotel, penelitian oleh Hakim (2015) dilakukan di rumah sakit, penelitian oleh Nikpour (2017) dilakukan di dinas pendidikan, penelitian oleh Pinho *et al* (2013) dilakukan di organisasi nirlaba, penelitian oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) dilakukan di PT. NAV Jaya Mandiri, penelitian oleh Yulian (2015) dilakukan di Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS), penelitian oleh Suryani (2016) dilakukan di PT. Kertajasa Raya, dan penelitian oleh Sugiri (2015) dilakukan di perusahaan transportasi.

Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi yang memiliki kesamaan teori dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hakim (2015) dan penelitian yang dilakukan oleh Sugiri (2015). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nazarian *et al*

(2017) menggunakan teori dari Hofstede (1980), penelitian oleh Nikpour (2017) menggunakan teori dari Denison (2000), penelitian oleh Pinho *et al* (2013) menggunakan teori dari Despande *et al* (1993), penelitian oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) menggunakan teori dari Robbins dan Judge (2008), penelitian oleh Yulian (2015) menggunakan teori dari Hofstede *et al* (1993), penelitian oleh Suryani (2016) menggunakan teori dari Luthans (dalam Sopiah 2008).

Penelitian ini menggunakan teori dari Bernadin & Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan yang memiliki kesamaan teori dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hakim (2015). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nazarian *et al* (2017) menggunakan teori dari Kaplan dan Norton (1996), penelitian oleh Nikpour (2017) menggunakan teori dari Tangen (2004), penelitian oleh Pinho *et al* (2013) menggunakan teori dari Dess dan Robinson (1984), penelitian oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) menggunakan teori dari Mathis dan Jackson (2006), penelitian oleh Yulian (2015) menggunakan teori dari Mas'ud (2004), penelitian oleh Suryani (2016) menggunakan teori dari Robbins (1994), penelitian oleh Sugiri (2015) menggunakan teori dari Mangkunegara (2009).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di LPIT BIAS berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang tinggi dapat menciptakan kinerja tenaga pengajar yang tinggi pula.

4.7.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperoleh angka t penelitian sebesar 1.551 dengan nilai signifikansi sebesar 0.125 sehingga hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif yang tidak signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0.201, dapat diartikan bahwa apabila variabel komitmen organisasi meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.201 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya kenaikan kinerja karyawan sebesar 0.201 setiap kenaikan satu satuan variabel kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan tidak begitu mendominasi. Hal ini dapat disebabkan oleh pengaruh dari variabel lain yang lebih besar dalam mempengaruhi variabel kinerja tenaga pengajar daripada komitmen organisasi, misalnya budaya organisasi dan kepuasan kerja. Menurut Allen dan Meyer (dalam Robbins dan Judge 2008), komitmen organisasi memiliki tiga aspek terpisah, yaitu komitmen efektif (*affective*

commitment), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), komitmen normative (*normative commitment*).

Hasil penelitian ini sejalan dengan empat penelitian terdahulu, penelitian yang pertama yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016), yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian kedua telah dilakukan oleh Pinho *et al* (2013), yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja dengan cara yang sangat signifikan. Penelitian ketiga dilakukan oleh Suryani (2016), yang memiliki hasil bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012), yang menemukan bahwa komitmen organisasional secara parsial memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Zefeiti dan Mohamad (2017), yang memiliki hasil penelitian bahwa semua subskala komitmen organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan pada dimensi kinerja. Penelitian lain yang juga memiliki hasil positif dalam hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah Bandula dan Jayatilake (2016), Idris (2015), Sawitri *et al* (2016), Nikpour (2017), Li (2014), Soepardjo dan Nugrohoseno (2014), Handoko *et al* (2010), Hakim (2015), Syauta *et al* (2012), dan Yulian (2015). Sehingga pemilihan hipotesis keenam yang

berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan” **Tidak Terbukti.**

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) dilakukan di koperasi wanita, penelitian oleh Pinho *et al* (2013) dilakukan di organisasi nirlaba, penelitian oleh Suryani (2016) dilakukan di PT. Kertajasa Raya, penelitian oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) dilakukan di perusahaan manufaktur.

Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori dari Meyer & Allen (1993) pada variabel komitmen organisasi yang memiliki kesamaan teori dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Harwiki (2016). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pinho *et al* (2013) menggunakan teori dari Manuskrip dalam Buchan (1974), penelitian oleh Suryani (2016) menggunakan teori dari Meyer, Allen, dan Smith (1998), penelitian Murty dan Hudiwinarsih (2012) menggunakan teori dari Mayer dan Schourman (1992) pada variabel komitmen organisasi.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori dari & Russel (1993) pada variabel kinerja

karyawan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) menggunakan teori dari Wirawan (2009), penelitian oleh Pinho *et al* (2013) menggunakan teori dari Dess dan Robinson (1984), penelitian Suryani (2016) menggunakan teori dari Robbins (1994), penelitian Murty dan Hudiwinarsih (2012) menggunakan teori dari Veithzal Rivai (2003).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi di LPIT BIAS berdampak positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa komitmen organisasi yang tinggi tidak mendominasi kinerja tenaga pengajar yang tinggi. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan penelitian, sehingga komitmen organisasi di LPIT BIAS tidak mendominasi peningkatan kinerja tenaga pengajar. Hal ini dapat dipengaruhi dengan adanya variabel-variabel lain yang lebih mendominasi peningkatan kinerja tenaga pengajar, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan variabel lainnya.

4.7.7 Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis hipotesis secara simultan yang telah dilakukan, variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji F yang menunjukkan nilai F hitung sebesar 9.630 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 sehingga hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan yang positif dan signifikan dari

variabel independen (budaya organisasi dan komitmen organisasi) terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi pada hasil regresi sebesar 0.207 sehingga dapat diartikan sebesar 20.7 persen variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dimana menurut Mowday (1982 dalam Sopiah 2008) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Sedangkan menurut Menurut Pettigrew (dalam Sobirin 2007) memberikan pengetahuan budaya organisasi sebagai *“the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time* – budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu”.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014), yang menemukan bahwa faktor-faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh

yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Sehingga pemilihan hipotesis ke enam yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan” **Terbukti.**

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) dilakukan di PT. NAV Jaya Mandiri.

Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) menggunakan teori Robbins dan Judge (2008). Perbedaan kedua terletak pada penggunaan teori komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan teori Meyer & Allen (1993) pada variabel komitmen organisasi sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) menggunakan teori Mowday *et al.*, (1993) dalam wulandari (2011) pada variabel komitmen organisasi. Perbedaan ketiga terletak pada penggunaan teori kepuasan kerja. Penelitian ini

menggunakan teori Luthans (2006) sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) menggunakan teori Mathis dan Jackson (2006) pada variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi di LPIT BIAS berdampak positif terhadap kinerja tenaga pengajar. Dapat diartikan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi yang tinggi dapat menciptakan kinerja tenaga pengajar yang tinggi pula.

4.7.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperoleh angka t penelitian sebesar 3.464 dengan nilai signifikansi sebesar 0.001 sehingga hasil hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi pada variabel ini sebesar 0.371, dapat diartikan bahwa apabila variabel kepuasan kerja meningkat satu satuan maka besarnya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.371 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya dalam keadaan konstan/tetap. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya kenaikan kinerja karyawan sebesar 0.371 setiap kenaikan satu satuan variabel kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Locke (dalam Luthans 2006), definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluative, dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001 dalam Sinambela 2012), terdapat lima penyebab kepuasan kerja, yaitu *need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), *discrepancies* (perbedaan), *value attainment* (pencapaian nilai), *equity* (keadilan), *dispositional / genetic components* (komponen genetik)

Hasil penelitian ini sejalan dengan enam penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Barakat (2016) memiliki hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015), Hira dan Waqas (2012), Sangadji dan Sopiah (2013), Arifin (2015), dan Sugiri (2015) yang menunjukkan hasil positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan tiga penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Handoko *et al* (2010), yang menemukan bahwa Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Penelitian kedua dilakukan oleh Sawitri *et al* (2016), yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ketiga telah dilakukan

oleh Yulian (2015), yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga pemilihan hipotesis ke tujuh yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” **Terbukti**.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat persamaan penelitian yang dilakukan oleh Fadlallh (2015), Sangadji dan Sopiah (2013), Arifin (2015) dengan penelitian ini yaitu lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di lembaga pendidikan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini ialah perbedaan lokasi penelitian pada beberapa penelitian terdahulu. Dimana penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Barakat (2016) dilakukan di perusahaan multinasional, penelitian Hira dan Waqas (2012) dilakukan di bank, dan penelitian Sugiri (2015) dilakukan di perusahaan transportasi.

Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori dari Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja yang memiliki kesamaan teori dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arifin (2015) dan Sugiri (2015). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Barakat (2016) menggunakan teori Agho *et al* (1992), penelitian Fadlallh (2015) menggunakan teori Locke (1976), penelitian Hira dan Waqas (2012) menggunakan teori Welbourne (1997),

penelitian Sangadji dan Sopiah (2013) menggunakan teori Bernadin dan Russel (1995).

Penelitian ini menggunakan teori dari Bernadin & Russel (1993) pada variabel kepuasan kerja yang memiliki kesamaan teori dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fadlallh (2015) dan penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Barakat (2016) menggunakan teori Pearce & Petter (1986), penelitian Hira dan Waqas (2012) menggunakan teori Welbourne (1997), penelitian Arifin (2015) menggunakan teori Mangkunegara (2005), penelitian Sugiri (2015) menggunakan teori Mangkunegara (2009).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti mampu meningkatkan kinerja tenaga pengajar. Indikator kepuasan kerja yang paling mendominasi adalah indikator rekan kerja, sedangkan yang paling rendah adalah indikator kesempatan promosi jabatan pada parameter peluang untuk mengikuti program promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kekeluargaan ditempat kerja yang tinggi maka tenaga pengajar tersebut akan berdampak terhadap kinerjanya. Selain itu, indikator kesempatan promosi jabatan pada parameter peluang untuk mengikuti program promosi jabatan juga harus menjadi faktor yang diperhatikan agar kinerja tenaga pengajar bisa lebih meningkat, dengan cara memberikan kesempatan promosi yang lebih

besar kepada tenaga pengajar. Dengan cara seperti itu, maka keberadaan kepuasan kerja dapat dirasakan oleh tenaga pengajar.

4.7.9 Pegaaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji analisis jalur yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa besarnya pengaruh secara langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu sebesar $0.304 > 0.103$. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013), memiliki hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji analisis jalur yang menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, sehingga kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga pengajar. Sehingga hipotesis yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan)” **tidak terbukti**.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013), memiliki hasil penelitian bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dari hasil uji mediasi bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung. Penjabaran tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja tetapi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS (LPIT BIAS) Yogyakarta.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat persamaan penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013) dengan penelitian ini yaitu lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di lembaga pendidikan. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori dari Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013) menggunakan teori Robbins dan Judge (2009). Perbedaan kedua terletak pada penggunaan teori kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori Luthans (2006) sedangkan penelitian

yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013) menggunakan teori Robbins (2009) pada variabel kepuasan kerja. Perbedaan ketiga terletak pada penggunaan teori kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan Bernadin & Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013) menggunakan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 tahun 2010 pada variabel komitmen organisasi.

Penjabaran diatas menjelaskan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta.

4.7.10 Pegaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji analisis jalur yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa besarnya pengaruh secara langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar $0.201 > 0.189$. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Syauta *et al* (2012), yang menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi dengan kinerja

karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji analisis jalur yang menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) lebih besar daripada pengaruh secara langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan)” **tidak terbukti**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013), memiliki hasil penelitian bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dari hasil uji mediasi bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung. Penjabaran tersebut menjelaskan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja tetapi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS (LPIT BIAS) Yogyakarta.

Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat persamaan penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013) dengan penelitian ini yaitu lokasi penelitian yang sama-sama dilakukan di lembaga pendidikan. Penelitian ini telah dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) untuk membuktikan teori yang telah ada dan menguji hipotesis yang telah ditentukan dalam

penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori dari Meyer & Allen (1993) sebagai variabel komitmen organisasi yang memiliki kesamaan teori dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013). Berdasarkan review penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh ini, terdapat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teori Luthans (2006), sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013) menggunakan teori Robbins (2009) pada variabel kepuasan kerja. Perbedaan kedua terletak pada penggunaan teori kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan Bernadin & Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013) menggunakan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 tahun 2010 pada variabel komitmen organisasi.

Penjabaran diatas menjelaskan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta.

4.7.11 Pembahasan Umum

Hasil penelitian ini menunjukkan persepsi individu terkait variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Data diperoleh dengan cara kuesioner yang disebarkan kepada responden di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS (LPIT BIAS)

Yogyakarta. Tujuan penelitian ini dilakukan yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS (LPIT BIAS) Yogyakarta. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi, teori Meyer & Allen (1993) pada variabel komitmen organisasi, teori Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja, dan teori Bernadin & Russel (1993) pada variabel kinerja karyawan. Peneliti memilih teori-teori tersebut dikarenakan banyaknya literatur dan penelitian-penelitian terdahulu yang menggunakan teori tersebut. Selain itu, teori-teori tersebut dianggap paling relevan untuk digunakan pada objek penelitian ini.

Penelitian ini mengajukan hipotesis sebanyak sembilan hipotesis untuk dibuktikan pada penelitian ini. Dari kesembilan hipotesis yang diajukan, tiga hipotesis tidak terbukti dan enam hipotesis terbukti serta didukung dengan hasil analisis data primer dan penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama yang telah dilakukan, menemukan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015), Hosseinkhanzadeh *et al* (2013), Ahamed dan Mahmood (2015), Arishanti (2009), Handoko *et al* (2010), Sopiah pada (2013), Yulian (2015), Sugiri (2015), Miharty (2013), Habib *et al* (2014), Widagdo *et al* (2013) yang

memiliki hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil uji hipotesis kedua yang telah dilakukan, menemukan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Idris (2015), Mohammadian *et al* (2016), Celik *et al* (2015), Anis *et al* (2011), Arishanti (2009), Habib *et al* (2014), dan Widagdo *et al* (2013) yang memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil uji hipotesis ketiga yang telah dilakukan, menemukan bahwa variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan. Hasil penelitian ini sesuai dengan dua penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Arishanti (2009) dan Widagdo *et al* (2013), yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial.

Hasil uji hipotesis keempat yang telah dilakukan, menemukan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan delapan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Nazarian *et al* (2017), Hakim (2015), Nikpour (2017), Pinho *et al* (2013),

Soepardjo dan Nugrohoseno (2014), Yulian (2015), Suryani (2016), Sugiri (2015) yang memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis kelima yang telah dilakukan, menemukan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan empat penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016), Pinho *et al* (2013), Suryani (2016), dan Murty dan Hudiwinarsih (2012), yang menemukan bahwa komitmen organisasional secara parsial memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis keenam yang telah dilakukan, menemukan bahwa variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Soepardjo dan Nugrohoseno (2014), yang menemukan bahwa faktor-faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis ketujuh yang telah dilakukan, menemukan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan enam penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Barakat (2016), Fadlallh (2015), Hira dan Waqas (2012), Sangadji dan Sopiah

(2013), Arifin (2015), dan Sugiri (2015) yang menunjukkan hasil positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji analisis jalur pada hipotesis kedelapan yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa besarnya pengaruh secara langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013), memiliki hasil penelitian bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Hasil uji analisis jalur pada hipotesis kesembilan yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa besarnya pengaruh secara langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh secara tidak langsung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2013), memiliki hasil penelitian bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Maka sumbangan penelitian yang akan diberikan oleh penelitian ini yaitu penelitian ini memodifikasi alur regresi variabel penelitian sebelumnya sehingga penelitian ini menggunakan hubungan antar variabel yang digunakan menjadi pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

sebagai variabel intervening yang akan dilakukan di Lembaga pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS) Yogyakarta. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa enam hipotesis terbukti, sedangkan tiga hipotesis tidak terbukti, hal ini searah dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi acuan peneliti untuk meneliti variabel yang sama. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan besi dan baja, Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera (BKBKS), perusahaan transportasi, perusahaan manufaktur, perusahaan kerajinan, hotel, perusahaan farmasi, organisasi keuangan, rumah sakit, dinas pendidikan, organisasi nirlaba, di koperasi wanita, dan di perbankan sedangkan dalam penelitian ini dilakukan di salah satu lembaga pendidikan islam terpadu di Yogyakarta. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketika penelitian dilakukan dengan mengubah alur regresi, memilih obyek penelitian yang berbeda, dan menggunakan teori yang berbeda dibanding dengan penelitian terdahulu akan tetapi terdapat kesamaan pada hasil penelitian.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang telah disebarkan kepada tenaga pengajar Lembaga Pendidikan Islam Terpadu (LPIT BIAS) Yogyakarta, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Terdapat pengaruh secara langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja).
9. Terdapat pengaruh secara langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan) lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja).

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tersebut, berikut ini merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS (LPIT BIAS) Yogyakarta, diantaranya:

1. LPIT BIAS perlu untuk meningkatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan terkait dengan indikator kesempatan promosidengan memberikan peluang yang sama pada program promosi jabatan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan terlebih dahulu kepada tenaga pengajar.
2. LPIT BIAS harus melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi, dengan cara memberikan kesempatan yang sama bagi tenaga pengajar untuk mengeluarkan pendapatnya di dalam forum.
3. Sebaiknya LPIT BIAS selalu memberikan informasi mengenai standar pekerjaan yang sesuai dengan harapan organisasi dengan detail. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada

tenaga pengajar agar tenaga pengajar lebih memahami pekerjaannya dan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi.

4. LPIT BIAS dapat menyesuaikan batas waktu penyelesaian pekerjaan dengan beban pekerjaan yang diberikan dan tingkat tanggung jawab dari masing-masing tenaga pengajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahamed, M & Mahmood, R 2015, 'Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh', *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.10, pp.160-175.
- Alwi, S 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta, BPFE Yogyakarta.
- Anis, A, Rehman, KU, Rehman, IU, Khan, MA, & Humayoun, AA 2011, 'Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Retention in Pharmaceutical Industry', *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 17, pp. 7316-7324.
- Arifin, H, M 2015, 'The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance', *International Education Studies*, Vol. 8, No. 1, pp.38-45.
- Arishanti, KI 2009, 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan', *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur, & Sipil)*, Vol. 3, pp.A44-A52.
- Armstrong, M 1990, *Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Sumber Daya Manusia*, (S. Cikmat, & Haryanto, Penerj.) Jakarta, PT Alex Media Komputindo.
- Armstrong, M 2004, *Performance Management*, 1th edn, (T. Setiawan, Penerj.), Yogyakarta, Tugu Publisher.
- Bandula & Jayatilake, LVK 2016, 'Impact of Employee Commitment on Job Performance: Based On Leasing Companies In Sri Lanka', *International Journal of Arts and Commerce*, Vol. 5, No. 8, pp.8-22.
- Barakat, L, Lorenz, MP, Ramsey, JR, & Cretoiu, SL 2016, 'Global Managers: an Analysis of the Impact of Cultural Intelligence on Job Satisfaction and Performance', *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 10, No. 4, pp. 781-800.
- Bernadin, HJ & Russel, JEA 1993, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, New York, Mc Graw Hill Companies.
- Celik, S, Dedeoglu, BB, & Inanir, A 2015, 'Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations', *Ege Academic Review*, Vol. 15, No. 1, pp.53-63.

- Creswell, JW 2010, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, kuantitatif, dan mixed*, 3th edn, cet 1, (A. Fawaid, Penerj), Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (B. Mollan, Penerj., 7th ed.) Jakarta: Prehallindo.
- Fadlallh, AWA 2015, 'Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj', *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, Vol. 2, Iss. 1, pp.26-32.
- Gomes, FC 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Ghozali, I 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, cet.5, Semarang, Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Ghozali, I 2016, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*, cet.7, Semarang, Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Habib, S, Aslam, S, Hussain, A, Yasmeen, S, & Ibrahim, M 2014, 'The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention', *Advances in Economics and Business*, Vol. 2, No. 6, pp.215-222.
- Handoko, Y, Setiawan, M, Surachman, & Djumahir 2010, 'Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance', *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2, No. 12, pp.21-30.
- Hakim, A 2015, 'Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi', *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, Vol.4, No.5, pp.33-41.
- Harwiki, W 2016, 'The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives', *Procedia Socoal and Behaviour Sciences*, Vol.219, pp.283-290.
- Hasibuan 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Bumi Aksara.
- Heriawan, RAA & Gunawan, B 2010, 'Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen Profesional terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik: Role Stress sebagai Variabel Moderating', *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, Vol. 11, No. 1, pp.42-52.

- Hira, A, & Waqas 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, pp.174-180.
- Hosseinkhanzadeh, AA, Hosseinkhanzadeh, A, & Yeganeh, T 2013, 'Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers', *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 84, pp.832-836.
- Idris, M 2015, 'The Impact of Organisational Commitment, Motivation and Financial Compensation on Work Satisfaction and Employees' Performance: an Evidence From Small Business Firms in South Sumatera-Indonesia', *IJABER*, Vol. 13, No. 4, pp.1549-1562.
- Li, YC 2014, 'Impact of Leisure Farm Resource Base on Organizational Commitment and Performance', *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol.6, No.4, pp.122-134.
- Luthans, F 2006, *Perilaku Organisasi*, 10th edn, (V. A. Yuwono, et al, Penerj.), Yogyakarta, ANDI.
- Mangkunegara, AAAP 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. 11, Bandung, PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, RL & Jacson, JH 2006, *Human Resource Management*, 10th edn, (D. Angelica, Penerj), Jakarta, Salemba Empat.
- Miharty 2013, 'The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau', *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 12, pp.60-68.
- Mohammadian, M, Soltanmmohamadi, F, & Ebrahimi, F 2016, 'Study of Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment with Job Satisfaction of Staff of Ebne Sina Hospital by Using the NEO Personality Inventory', *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 3, Iss. 3, No. 11, pp.91-101.
- Murty, WA & Hudiwinarsih, G 2012, 'Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)', *The Indonesian Accounting Review*, Vol. 2, No. 2, pp.215 – 228.
- Nahas, TE, Salam, EMAE, & Shawky, AY 2013, 'The Impact of Leadership Behaviour and Organisational Culture on Job Satisfaction and its Relationship Among Organisational Commitment and Turnover

- Intentions (A Case Study on an Egyptian Company)', *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol.7, No.2, pp.1-31.
- Nazarian, A, Atkinson, P, & Foroudi, P 2017, 'Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry's Performance', *International Journal of Hospitality Management*, Vol.63, pp.22–32.
- Nikpour, A 2017, 'The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: the Mediating Role of Employee's Organizational Commitment', *International Journal of Organizational Leadership*, Vol.6, pp.65-72.
- Nugroho, BA, 2005, *Strategi Jitu Memilih Statistik Penelitian dengan SPSS*, 1th edn, Yogyakarta, ANDI.
- Pane, J & Astuti, SD 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)', *Telaah Manajemen (TEMA)*, Vol.6, edn.1, pp.67 -85.
- Pinho, JC, Rodrigues, AP, & Dibb, S 2013, 'The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organizational Commitment in Organizational Performance', *Journal of Management Development*, Vol.33, No.4, pp.374-398.
- Robbins, SP, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, 5th edn, Hilda, & D Sartika Penerj, Jakarta, Erlangga.
- Robbins, SP & Judge, TA 2008, *Perilaku Organisasi*, 12th edn, (D. Angelica, R. Cahyani, & A. Rosyid, penerj), Jakarta, Salemba Empat.
- Zainal, VR, Ramly, HM, Muthis T, &Arafah, W 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dari Teori ke Praktik*, 3th edn, cet. 7, Jakarta, Rajawali Pers.
- Sangadji, EM & Sopiah 2013, 'The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University Throughout East Java)'. *International Journal of Learning & Development*', Vol.3, No.3, pp.1-18.
- Sawitri, D, Suswati, E, & Huda, K 2016, 'The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees Performance', *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 9, No 2, pp.24-45.

- Sedarmayanti 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, cet ke-2, Bandung, PTRefika Aditama.
- Sekaran, U 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, 4th edn, (K. M. Yon, Penerj), Jakarta, Salemba Empat.
- Sekaran, U & Bougie, R 2017, *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan –Keahlian*, 6th edn, buku ke-1, (K. M. Yon, Penerj), Jakarta, Salemba Empat.
- Sekaran, U & Bougie, R 2017, *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan –Keahlian*, 6th edn, buku ke-2, (K. M. Yon, Penerj), Jakarta, Salemba Empat.
- Shah, S 2015, 'Impact Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study of Steel Plant', *Pranjana*, Vol.18, No.1, pp.29-40.
- Sinambela, LP 2012, *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*, 4th edn, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Sobirin, A 2007, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta, UPP STIM YKPN.
- Soepardjo, TA & Seno, DN 2014, 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol.2, No.4, pp.1783-1793.
- Sopiah 2008, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta, ANDI.
- Sunarno dan Liana, L 2013 'Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Guru SMA Kesatrian dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67)', *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu&Call for Papers Unisbank (Sendi_U) Kajian Multi Disiplin Ilmu untuk Mewujudkan Poros Maritim dalam Pembangunan Ekonomi Berbasis Kesejahteraan Rakyat* ISBN: 978-979-3649-81-8
- Sugiri, I 2015, 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport)', *ISBN*, Vol. 2, No.12, pp. 353-361.
- Sugiyono 2007, *Statistik untuk Penelitian*, cet.11, Bandung, ALFABETA.

- Sugiyono 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cetakan ke delapan belas, Bandung, CV Alfabeta.
- Sugiyono 2017, *Metode Penelitian Manajemen*, cet.4, Bandung, CV Alfabeta.
- Suryani, D 2016, 'Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Pt. Kerta Rajasa Raya', *Journal of Research in Economics and Management*, Vol. 16, No. 1, pp.29-43.
- Syauta, JH, Troena, EA, Setiawan, M, & Solimun 2012, 'The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)', *International Journal of Business and Management Invention*, Vol.1, No.1, pp.69-76.
- Widagdo, H, Handaru, AW, & Pangeran, A 2013, 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta', *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 4, No. 1, pp.136-150.
- Wirawan 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta, Salemba Empat.
- Wirawan 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan Aplikasi dan Penelitian*, 1th edn, Jakarta, Rajawali Pers.
- Yulian, F 2015, 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai', *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 12, No.1, pp.44-59.
- Zefeiti, SM, Bakhit A & Mohamad, NA 2017, 'The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance', *International Review of Management and Marketing*, Vol. 7, No. 2, pp.151-160.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1:
Kuesioner Penelitian

Yth. Bapak/Ibu/Saudara-i
Tenaga Pengajar LPIT BIAS
Di Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta dengan identitas:

Nama : Retno Wibowo

NIM : 14311059

yang mengadakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan
Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS”**.

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah saya pada kesempatan ini,
memohon kepada anda agar bersedia meluangkan waktu untuk menjawab
pernyataan yang saya ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu anda
ketahui bahwa penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, di mana
pendapat anda tersebut akan saya pergunakan dalam rangka penyusunan riset.

Atas segala bantuan anda, saya mengucapkan terimakasih sedalam-
dalamnya.

Hormat saya,

Retno Wibowo

A. Identitas Narasumber

Mohon Bapak/ Ibu/ Saudara-i untuk dapat 295ember jawaban/tanggapan terhadap pertanyaan/ Pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan melingkari (o) jawaban pada salah satu jawaban berikut:

1. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
2. Usia :
 - a. Kurang dari 25 tahun
 - b. 26-35 tahun
 - c. 36-45 tahun
 - d. 46-55 tahun
3. Pendidikan terakhir :
 - a. SMA
 - b. S1
 - c. S2
 - d. Lainnya (sebutkan)
4. Masa Kerja :
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5-15 tahun
 - c. 16-25 tahun
 - d. Lebih dari 25 tahun
5. Penghasilan :
 - a. Kurang dari Rp.1.500.000
 - b. Rp.1.500.000-Rp.2.500.000
 - c. Lebih dari Rp.2.500.000
6. Status perkawinan :
 - a. Sudah Menikah
 - b. Belum menikah
 - c. Lainnya (sebutkan)

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Lingkari angka pada kolom penilaian terhadap semua pernyataan/pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sesuai dengan penilaian pilihan Anda.

- SS = Sangat Setuju (5)
 S = Setuju (4)
 R = Ragu-ragu (3)
 TS = Tidak Setuju (2)
 STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Contoh:

Kompensasi yang sesuai dan memadai						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Mendapatkan imbalan yang sesuai dan memadai	5	4	3	2	1

Bagian I: Kinerja Karyawan (Y)

Petunjuk Pengisian: Melingkari (○) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

- SB = Sangat Baik (5)
 B = Baik (4)
 C = Cukup (3)
 K = Kurang (2)
 SK = Sangat Kurang (1)

Kualitas						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
Y1.1	Ketelitian dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
Y1.2	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja	5	4	3	2	1
Y1.3	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja	5	4	3	2	1
Kuantitas						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
Y1.4	Kemampuan memenuhi target kerja yang ditentukan	5	4	3	2	1
Y1.5	Kemampuan memenuhi tanggung jawab yang diberikan	5	4	3	2	1
Y1.6	Kemampuan memenuhi tanggung jawab sesuai prosedur kerja	5	4	3	2	1
Ketepatan Waktu						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
Y1.7	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	5	4	3	2	1

Y1.8	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
Y1.9	Ketepatan waktu dalam menggunakan waktu istirahat	5	4	3	2	1
Y1.10	Ketepatan waktu jam masuk kantor	5	4	3	2	1
Y1.11	Ketepatan waktu jam pulang kantor	5	4	3	2	1
Biaya Efektif/Pengaruh Biaya						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
Y1.12	Kemampuan bekerja secara efektif	5	4	3	2	1
Y1.13	Kemampuan mengurangi kesalahan saat bekerja	5	4	3	2	1
Y1.14	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
Y1.15	Kemampuan menguasai bidang pekerjaan yang dilakukan	5	4	3	2	1
Y1.16	Kemampuan mengoptimalkan biaya yang mendukung kegiatan pembelajaran	5	4	3	2	1
Perlu Pengawasan						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
Y1.17	Kemampuan bekerja tanpa ada pengawasan	5	4	3	2	1
Y1.18	Kemampuan bertanggung jawab dalam bekerja	5	4	3	2	1
Y1.19	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa bantuan pengawas saat sedang mengalami kesulitan	5	4	3	2	1
Pengaruh Interpersonal						
No.	Pernyataan	SB	B	C	K	SK
Y1.20	Kemampuan menghargai hasil kerja sesama rekan kerja	5	4	3	2	1
Y1.21	Kemampuan untuk bekerja sama dengan baik	5	4	3	2	1
Y1.22	Kemampuan mendukung rekan kerja	5	4	3	2	1

Bagian II: Budaya Organisasi (X₁)

Petunjuk Pengisian: Melingkari (○) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-ragu (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Inovasi dan Pengambilan Resiko						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X1.1	Melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan	5	4	3	2	1
X1.2	Memberikan kebebasan berinovasi	5	4	3	2	1
X1.3	Memberikan kebebasan untuk mengungkapkan gagasan	5	4	3	2	1
Perhatian terhadap Detail						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X1.4	Atasan menyampaikan tujuan organisasi secara detail	5	4	3	2	1
X1.5	Organisasi memberikan informasi mengenai rancangan rencana pembelajaran secara detail	5	4	3	2	1
X1.6	Organisasi memberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukan	5	4	3	2	1
X1.7	Anggota organisasi dituntut untuk melakukan pekerjaan					

	dengan tepat					
Orientasi terhadap Hasil						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X1.8	Organisasi mengevaluasi hasil kerja secara rutin	5	4	3	2	1
X1.9	Organisasi mampu memenuhi target yang telah ditentukan	5	4	3	2	1
X1.10	Organisasi mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan	5	4	3	2	1
Orientasi terhadap Individu						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X1.11	Tercipta hubungan harmonis antar rekan kerja	5	4	3	2	1
X1.12	Tercipta hubungan harmonis antara pemimpin dengan anggota organisasi	5	4	3	2	1
X1.13	Ada bonus atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik	5	4	3	2	1
Orientasi terhadap Tim						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X1.14	Anggota organisasi mengutamakan kepentingan kelompok	5	4	3	2	1
X1.15	Terjadi kebersamaan antar anggota tim	5	4	3	2	1
X1.16	Terdapat koordinasi antara kelompok satu dengan kelompok lainnya	5	4	3	2	1
X1.17	Terdapat koordinasi antar anggota tim	5	4	3	2	1
Agresivitas						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X1.18	Organisasi mampu menumbuhkan semangat anggota organisasi	5	4	3	2	1
X1.19	Organisasi mampu menumbuhkan rasa bersaing untuk mencapai prestasi	5	4	3	2	1
X1.20	Organisasi mampu memotivasi anggota organisasi untuk meraih prestasi	5	4	3	2	1
Stabilitas						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X1.21	Ada prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi	5	4	3	2	1
X1.22	Ada standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi	5	4	3	2	1
X1.23	Organisasi menyediakan informasi terkait pekerjaan	5	4	3	2	1

Bagian III: Komitmen Organisasi (X₂)

Petunjuk Pengisian: Melingkari (○) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-ragu (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X2.1	Ada rasa memiliki organisasi ini	5	4	3	2	1
X2.2	Bangga menjadi bagian organisasi ini	5	4	3	2	1
X2.3	Bangga dapat bekerja dalam organisasi ini	5	4	3	2	1
X2.4	Bahagia apabila dapat menghabiskan karir dalam organisasi ini	5	4	3	2	1
Komitmen berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X2.5	Membutuhkan pekerjaan yang dilakukan saat ini	5	4	3	2	1
X2.6	Nyaman melakukan pekerjaan yang diberikan organisasi	5	4	3	2	1
X2.7	Termotivasi untuk mendapatkan kompensasi atas pekerjaan yang telah dilakukan	5	4	3	2	1
Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X2.8	Ada rasa puas atas pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi	5	4	3	2	1
X2.9	Dapat bekerja sesuai harapan organisasi	5	4	3	2	1
X2.10	Ada keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi	5	4	3	2	1
X2.11	Bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan organisasi ini	5	4	3	2	1

Bagian IV: Kepuasan Kerja (Z)

Petunjuk Pengisian: Melingkari (○) kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini:

- ST = Sangat Tinggi (5)
 T = Tinggi (4)
 S = Sedang (3)
 R = Rendah (2)
 SR = Sangat Rendah (1)

Pekerjaan itu Sendiri						
No.	Pernyataan	ST	T	S	R	SR
Z1.1	Kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	5	4	3	2	1
Z1.2	Kesempatan untuk mengembangkan kemampuan	5	4	3	2	1
Z1.3	Kesempatan untuk mendapatkan ketrampilan baru	5	4	3	2	1
Z1.4	Kesempatan menerima tanggung jawab sesuai dengan kemampuan					
Gaji/Upah						
No.	Pernyataan	ST	T	S	R	SR
Z1.5	Tingkat kesesuaian gaji dengan latar belakang pendidikan	5	4	3	2	1
Z1.6	Tingkat kesesuaian gaji dengan kemampuan yang dimiliki	5	4	3	2	1
Z1.7	Tingkat kesesuaian gaji dengan tanggung jawab/jabatan yang diemban	5	4	3	2	1
Z1.8	Tingkat kesesuaian gaji dengan standar yang ditetapkan	5	4	3	2	1

Kesempatan Promosi						
No.	Pernyataan	ST	T	S	R	SR
Z1.9	Peluang untuk mengikuti program promosi jabatan	5	4	3	2	1
Z1.10	Tingkat keadilan promosi jabatan	5	4	3	2	1
Z1.11	Tingkat kesesuaian antara promosi jabatan dengan standar yang ditetapkan	5	4	3	2	1
Pengawasan						
No.	Pernyataan	ST	T	S	R	SR
Z1.12	Tingkat pengawasan dari atasan saat bekerja	5	4	3	2	1
Z1.13	Tingkat dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
Z1.14	Tingkat bantuan dari atasan ketika sedang mengalami kesulitan kerja	5	4	3	2	1
Rekan Kerja						
No.	Pernyataan	ST	T	S	R	SR
Z1.15	Tingkat dukungan dari rekan kerja saat melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
Z1.16	Tingkat kekeluargaan ditempat kerja	5	4	3	2	1
Z1.17	Tingkat bantuan dari rekan kerja ketika sedang mengalami kesulitan kerja	5	4	3	2	1
Z1.18	Tingkat dukungan dari rekan kerja saat melakukan pekerjaan					

Lampiran 2:

Transkrip Wawancara

Narasumber I : TIM Manajemen

Tanggal : 19 Juli 2018

Waktu : 09.02

Tempat : Kantor Manajemen SIBI BIAS Yogyakarta, Jl. Wirosaban Barat No.6 Yogyakarta.

TIM Manajemen : Assalamualaikum, mba retno ya?

Penulis : Waalaikumsalam, iya bu. Dengan ibu Yami ya bu?

TIM Manajemen : Sudah lama menunggu mba?

Penulis : Oh, belum bu.

TIM Manajemen : Jadi gimana ini mba? Ada yang perlu ditanyakan?

Penulis : Sebelumnya mohon maaf bu, untuk kelancaran kuesioner yang akan saya bagikan bu, saya ingin bertanya mengenai jumlah karyawan dan tenaga pengajar di LPIT BIAS itu ada berapa ya bu?

TIM Manajemen : ee. Jadi gini mba, ini kan kita apa kurang lebih nya ada sekitar itu ya kalo persisnya satuannya saya kurang hafal. Kalau seluruh karyawan itu jumlahnya sekitar 180 an kemudian kalau pengelompokkannya terdiri dari manajemen yang tugasnya memang sebagai pembantu direktur sebagai fasilitator untuk sekolah-sekolah. Manajemen itu terbagi jadi bagian keuangan, baik yang mengeluarkan ataupun menerima laporan. Itu yang menerima itu terpisah dengan yang mengeluarkan. Kita bagi dengan seperti itu. Mungkin bagian SDM, kepala departemen nya saya, anggota saya bagian personalia Pak Estu, jadi SDM sebagai pengembangannya, personalia sebagai administrasi pencatatannya. Kemudian ada bagian humas promosi termasuk ibu Lilis itu. Kemudian bagian akademik, ini yang TIM nya banyak sekali karena **cord** kita ini kan pendidikan.

TIM Manajemen : Bagian akademik itu ada jenjang SD, SMA, Batita, Playgroup, TK, SD, kemudian ada jiniyah, ada jinasi bahasa. Jadi kita bagi kelompok kelompok. Kemudian untuk sarpras, sarpras itu property, kemudian transportasi, kemudian gudang, kemudian K5, K5 itu seputar kebersihan, penyediaan sarpras. Itu, kemudian kerumahtanggaan termasuk didalamnya konsumsi. Itu manajemen, tugasnya itu memfasilitasi sekolah-sekolah seperti kepanjangan tangan direktur. Kemudian sekolah dipimpin oleh kepada sekolah garis komando nya kepada direktur langsung. Bukan kepada manajemen. Jadi kalo manajemen itu hanya memfasilitasi ke sekolah-sekolah. Tapi untuk memfasilitasi misalkan kurang guru, ada masalah SDM, nah ini, ada masalah keuangan, kita urusin. Kemudian di sekolah selain ada tenaga kependidikan ada administrasi itu yang saya masukkan karyawan bukan tenaga guru. Tapi mba retno hanya mau tenaga guru saja.

Penulis : Iya tenaga guru saja bu

TIM Manajemen : Administrasi ada driver, kemudian ada catering bagian masak, kemudian ada cleaning service, itu kemudian security untuk jaga sekolah. Tapi tidak semua sekolah kita ada security. Itu secara umum orang-orang yang bekerja di yayasan bias pegawai tetap. Kalau pegawai tidak tetap banyak juga. Artinya mereka datang ngajar datang ngajar pergi.

Penulis : Oh gitu bu

TIM Manajemen : Tapi itu tidak pernah saya masukkan ke struktur organisasi karena dia apa ya, memang dia betul-betul datang pada saat jam ngajar saja. Dan itu tidak ada ikatan dengan kita. Kalo yang tetap kan stay dari pagi sampai sore dari hari senin sampai sabtu. Trus sabtu memang pulang lebih awal. Itu yang ada disini. Mungkin, supaya mba retno ada pandangan.

- TIM Manajemen : Kemudian sekolah kita terbagi bagi di banyak titik. Nah itu nanti, monggo aja kalo missal mba retno mau ke sekolah-sekolah sendiri. Silahkan, nanti kepala sekolah saya hubungi
- Penulis : Kalau saran dari ibu sendiri seperti apa?
- TIM Manajemen : Itu nanti mba Reto butuh lihat-lihat kondisi kita di sekolah ndak ya?
- Penulis : Ya itu, tidak begitu dibutuhkan bu. Tapi lebih baik kalau memang melihat kondisi di sekolah.
- TIM Manajemen : yang dimaksud kalau mau ambil data ini dari kita apa mba? Coba dijelaskan dulu. Saya sebenarnya sudah baca abstraknya.
- Penulis : ee. Iya, jadi yang saya mau ambil datanya itu kan saya judulnya pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening bu.
- TIM Manajemen : ee. Penjelasannya, artinya melalui kepuasan kerja itu apa maknanya? Kalo pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja itu kan jelas. Trus?
- Penulis : ee. Kan itu nanti saya menganalisis datanya menggunakan SPSS bu di analisis jalurnya. Jadi nanti dilihat di perhitungannya bu, apakah kepuasan kerja itu dapat memediasi budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan atau tidak bu. Jadi lebih besar antara variabel independen ke kinerja langsung atau lebih besar yang melalui kepuasan. Seperti itu bu.
- TIM Manajemen : Oo gitu. Saya boleh lihat kuesionernya ngga?
- Penulis : Boleh bu. Ini kuesionernya bu
- TIM Manajemen : Ada cinderamata ya
- Penulis : Iya bu, semoga bermanfaat.

TIM Manajemen : Mba kalo ini, saya Tanya ya, nanti temen-temen pasti akan bertanya. Untuk penghasilan ini dalam bentuk uang saja atau dalam bentuk uang saja atau dalam bentuk yang lain?

Penulis : Dalam bentuk uang saja bu.

TIM Manajemen : Dalam bentuk fresh money ya. Karena kita kan ada yang kita wujudkan dalam bentuk Fresh money dan voucher. Jadi gini kesejahteraan karyawan yang pertama kita wujudkan dalam bentuk fresh money artinya uang kes yang kita input melalui BMT kita punya. Kemudian yang kedua dalam bentuk Voucher, ada nominalnya sih seperti ee jadi memang sengaja kita berikan kesejahteraan karyawan itu selain uang itu kebutuhan pokok kita tanggung. Jadi misalnya beras, uang lauk. Kan kalau ustadzah sudah dapat makan dan lauk juga sore hari. Makan siang di sekolah dapat beras kemudian dapat lauk kering sore hari. Makanan sudah dari kita karena memang yang kita berikan itu termasuk untuk keluarga, yang lauk kering itu. Kemudian kebutuhan pokok lain apa? Tempat tinggal misalnya. Itu ada fasilitas tempat tinggal untuk ustadzah yang masih lajang. Kemudian apa lagi, kebutuhan MCK, kita berikan voucher untuk kebutuhan pokok, kita berikan nominal itu minimal Rp. 100.000 yang kita harapkan untuk beli kesejahteraan yang memang kebutuhan pokok harian. Seperti sabun gitu gitu.

Penulis : Itu yang dimaksudkan diluar kebutuhan pokok yang diberikan sore hari itu bu?

TIM Manajemen : Iya memang. Voucher beras, kemudian voucher belanja

Penulis : Itu vouchernya semua tenaga pengajar atau bagaimana bu?

TIM Manajemen : Ya, semua tenaga pengajar.

Penulis : Nominalnya sama bu?

TIM Manajemen :Nominalnya berbeda. Bergantung masa kerja. Karena memang ini bagian dari gaji sebenarnya. Hanya supaya. Kita punya gini mba, lembaga kita lembaga islam, yang wajib secara agama islam yang wajib bertanggung nomor satu itu adalah kebutuhan pokok. Jadi mereka harus kenyang, kebutuhan pokok bertanggung. Tempat tinggal tadi. Jadi memang sengaja kita berikan dalam bentuk seperti itu. Kalau permintaan mendingan diuangkan itu banyak. Hanya kita memang tidak menuruti. Kita beranggapan manajemen itu punya wewenang untuk. Apa ya. Tahu bahasa jawa ndak? Mrenah-mrenahke gitu. Jadi kalau dalam bentuk uang kan bisa jadi untuk beli yang lain yang sebenarnya bukan kebutuhan pokok mereka, gitu. Kemudian yang lain voucher pendidikan, tapi memang kita bentuk ada nominalnya. Jadi voucher belanja di BIAS Mart, mereka boleh memilih apa saja.

Penulis : Jadi tukar voucher begitu bu?

TIM Manajemen : Tukar voucher. Ini berlakunya uang hanya boleh di BIAS Mart tapi boleh membeli apa saja seperti minyak, shampoo, pasta gigi, dll. Nah pasti mereka akan Tanya nih uang ini. kalau dalam kuesioner ini mereka pasti akan Tanya ni.

Penulis : ee kalo uang disini hanya dalam bentuk uang tunai saja bu.

TIM Manajemen : Karena kalau seperti itu anda harus menjelaskan. Karena selain itu ada uang diluar gaji ya. Bentuknya uang tunai. Misalnya gaji di bulan genap, misalkan nanti ustadzah dapat sesuatu dapat insentive itu pasti. Kemudian di bulan bulan lain itu ada keuangan yang itu merupakan penghasilan perusahaan. Kalau saya memisalkan BIAS ini perusahaan ya. Itu kita berikan untuk kesejahteraan karyawan.

Penulis : ee, Jadi seperti bonus gitu ya bu?

TIM Manajemen : Bonus ada pada tahun ajaran baru. Misalkan yang diberikan di bulan September, itu kan bulan ganjil, yang ini yang kita berikan di bulan genap ini adalah uang-uang pemerintah untuk kesejahteraan ustadzah hanya tidak semua ustadzah kan mendapatkan. Jadi kita kumpulkan lalu kita bagi. Itu yang pada bulan genap. Jadi pada bulan januari misalkan kita membagi SHU BMT, karena ustadzah kita anggota BMT, jadi melalui itu. Kemudian pada bulan februari ada gaji bulan genap. Pada bulan maret ada SHU hasil kita punya BIAS Mart, catering. Jadi kembalinya ke semua lini organisasi. Nah itu yang sebenarnya penghasilan kita. Yang tidak kita masukkan dalam gajian itu. Karena apa? Karena kita kepingin gini, ada seni-seni nya. Jadi kalau nerima dalam amplop yang berbeda itu kan rasanya berbeda. Uu dapet, uu dapet lagi, gitu. Jadi secara psikis itu menggembirakan. Itu memang banyak ya. Termasuk kalo ada waktu ustdzah nonton bareng. Jadi memang banyak ya, menurut saya kayak gini ini bisa jadi nominalnya berlipat-lipat gitu. Kemudian ada liburan satu keluarga gitu. Kemudian ketika liburan sekolah mereka dapet uang saku. Karena kita berasumsi mereka mau pulang ;ah, libur lama gitu. nah gitu-gitu. kita istilahkan itu sebagai uang saku liburan. Jadi kalo yang seperti itu tu, yang mungkin dalam kuesioner ini tidak tertampung. Jadi kan memang disini kurang dari 1.500.000 itu kan tergantung masa kerja dan jam kerja gitu mba. Tertangkap kurang seimbang gitu. dari segi saya, jugaada kerugian juga. Dan nominal ini kan kurang dari UMR. Misalnya seperti fasilitas subsidi untuk rumah untuk pimpinan. Yang tidak tertampung disini.

Penulis : Nanti saya akan masukkan ke dalam skripsi saya bu. Ini kan saya sudah merekam pembicaraan kita bu, jadi nanti yang ibu bicarakan tadi saya masukkan ke dalam skripsi saya.

TIM Manajemen : Iya. Artinya saya akan menjelaskan ke mba retno mengenai fakta fakta yang ada di sini. Kemudian inikan sasarannya guru ya mba?

Penulis : Iya bu.

TIM Manajemen : Ini yang ini mba ini yang dimaksud atasan ini perlu dijelaskan ya mba. Atasan tenaga edukatif itu kepala sekolah. Tai kalau missal keala sekolah yang mengisi atasannya siapa mba? Jadi kepala sekolah itu kan memang guru yang menjabat sebagai kepala sekolah.

Penulis : Itu nanti atasannya direktur bu. Karena seperti yang ibu bilang. Kalau garis omandonya langsung ke direktur.

TIM Manajemen : Ya, garis komandonya direktur. gaji disini kan ini kan untuk tenaga pengajar? Jadi yang saya takutkan disini kan mereka belum memahami. Otomatis kan nanti pengisiannya jadi salah paham.

Penulis : Tapi nanti untuk menghindari hal itu, nanti bisa saya jelaskan ke pihak respondenny bu.

TIM Manajemen : Tapi ini tidak ada tatap muka dengan responden ya? Dan nggak boleh gitu? atau ada wawancara dengan responden gitu?

Penulis : Boleh bu kalau untuk bertatap muka. Semisal nanti ada pertanyaan dari responden dalam mengisi kuesioner. Tapi tidak wawancara bu. Karena saya kuantitatif bu.

TIM Manajemen : *heem heem*. Tapi mba retno memahami apa yang saya sampaikan ya mba?

Penulis : Iya saya paham bu.

TIM Manajemen : Mba retno tadi udah nunggu lama mba?

Penulis : Tidak bu. Saya tiba disini jam 9 kurang 10 menit.

TIM Manajemen : Rumahnya mana mba?

Penulis : Saya karangjenjem bu, sardono harjo

TIM Manajemen : ooo. Deket sama sekolah kita ya yang di utara. SMA nya mana dulu mba?

Penulis : Saya dua Sleman bu.

TIM Manajemen : ooo. Negri ya?

Penulis : Iya bu negri

TIM Manajemen : Oke baik, itu ya mba penjelasan saya mengenai kami. Untuk selanjutnya apa mba yang ingin tau?

Penulis : Untuk kuesionernya itu bagaimana bu? Saya sebarkan sendiri atau bagaimana bu?

TIM Manajemen : Kalau TIM, saya sebenarnya sudah ada ya mba. Cuma nanti mba retno langsung ke sekolah aja tidak apa-apa. Langsung mendampingi kalau ada penjelasan. Untuk nomornya nanti tak catetkan nomor kepala sekolahnya. Jadi nanti mba retno saya beri kontak jadi nanti mba retno menghubungi kontak langsung. Nanti kontaknya saya kirimkan ke whatsapp. Kita menggunakan istilah utara selatan mba. Yang utara itu Kaliurang, Palagan. Kalo selatan itu Giwangan dan Wirosaban. Itu istilah internal kita.

Penulis : Iya. Baik bu.

TIM Manajemen : Nanti kalau untuk yang di batita dan tk ada yang namanya umi mba. Jadi tolong ngga usah aja. Karena dia bukan tenaga edukatif. Jadi yang bukan umi, itu seperti asisten ustadzah semacam baby suster gitu. kalau bisa njenengan pagi kesana terus siang kesini gitu ya mba?

Penulis : Bisa bu.

TIM Manajemen : Tapi kalau awal butuh ketemu ya mba?

Penulis : Iya bu jadi butuh waktu lama bu. Kalau hari jumat itu nanti pulangny jam berapa ya bu?

TIM Manajemen : Jam 3 mba tetap sama. Apalagi mba?

Penulis : Sampun bu. Jadi untuk sementara itu saja dulu.

TIM Manajemen : Habis ini mau kemana?

Penulis : Mau menghubungi ustadzah-ustadzah bu.

TIM Manajemen : Disini juga gapapa. Sambil nunggu kan.

Penulis : Atau mungkin bisa hari ini ya bu ketemu ustadzahnya?

TIM Manajemen : Ya kalau bisa dan sudah bawa kuesionernya gapapa mba.

Penulis : Kalo untuk ibu meghubungi kepala sekolahnya gimana ya bu?

TIM Manajemen : Kalau saya bisa langsung menghubungi jadi misalkan ada mba retno mau penelitian. Saya langsung WA ke grub. Saya tak langsung menghubungi, jadi kalau mba retno mau menghubungi.

Penulis : Oh iya bu, terimakasih

TIM Manajemen : Ini sudah saya infokan ke grup ya mba. Jadi mba retno bisa langsung menghubungi kepala sekolah yang bersangkutan saja.

Penulis : Oh baik bu. Terimakasih banyak. Mungkin cukup bu, saya langsung pamit saja bu untuk menemui kepala sekolah.

TIM Manajemen : Oh monggo. Ati-ati ya.

Penulis : Terimakasih ya bu atas waktu dan bantuan dari ibu. Assalamualaikum bu.

TIM Manajemen : Ya ya monggo. Sama-sama. Waalaikumsalam.

Lampiran 3:

Tabulasi Data Mentah

4.2.1.7 Kinerja Karyawan (Y)

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y1.19	Y1.20	Y1.21	Y1.22	Jumlah	Rata-rata
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	69	3.13636364
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	3.95454545
3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	100	4.54545455
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	74	3.36363636
5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	88	4
6	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	88	4
7	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	81	3.68181818
8	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	84	3.77272727
9	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	89	4.04545455
10	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	79	3.90909091
11	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	87	3.95454545
12	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	103	4.68181818
13	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	105	4.77272727
14	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	3.72727273
15	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	88	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	89	4.04545455
17	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	104	4.72727273
18	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	98	4.45454545
19	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	97	4.40909091
20	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85	3.86363636
21	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	89	4.04545455
22	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	86	3.90909091
23	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	89	4.04545455
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89	4.04545455
25	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	85	3.86363636
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	86	3.90909091
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	86	3.90909091
28	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	78	3.54545455
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	4
30	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	83	3.77272727
31	4	3	3	4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	81	3.68181818
32	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	83	3.77272727
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	103	4.68181818
34	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85	3.86363636
35	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	96	4.36363636
36	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83	3.77272727
37	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	90	4.09090909
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85	3.86363636
39	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	94	4.27272727
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	93	4.22727273

41	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	88	4	
42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	86	3.90909091	
43	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	77	3.5	
44	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	81	3.68181818	
45	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	3.95454545	
46	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	99	4.5	
47	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	96	4.36363636	
48	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	89	4.04545455	
49	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97	4.40909091	
50	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	95	4.31818182	
51	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	84	3.81818182	
52	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	81	3.68181818	
53	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	85	3.86363636	
54	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	88	4	
55	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	89	4.04545455	
56	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	84	3.81818182	
57	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	84	3.81818182	
58	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89	4.04545455	
59	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	81	3.68181818	
60	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	3.95454545	
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	3	
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	98	4.45454545	
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	109	4.95454545	
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	4	
65	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	83	3.72727273	
66	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	78	3.54545455	
67	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	80	3.63636364	
68	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	95	4.31818182	
69	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	87	3.95454545	
70	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	77	3.5	
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	89	4.04545455	
72	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	5	5	81	3.68181818	
73	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	3.95454545	
74	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	82	3.72727273	
75	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	75	3.40909091	
76	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	90	4.09090909	
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	88	4	
78	3.92	3.96	3.88	3.97	4.09	4	3.7	3.84	3.92	3.8831	3.9351	3.987	3.818	3.883	4.0519	3.9481	4.0519	4.1299	3.87	4.1299	4.2078	4.1948	87.3896	3.9716647

41	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	113	4.913043
42	4	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	88	3.826087
43	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4	2	4	5	5	5	96	4.173913
44	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	102	4.434783
45	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	100	4.347826
46	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	111	4.826087
47	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	108	4.695652
48	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	111	4.826087
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114	4.956522
50	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	109	4.73913
51	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	96	4.173913
52	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90	3.913043
53	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	106	4.608696
54	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	5	5	5	4	2	5	4	4	4	93	4.043478
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115	5
56	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	103	4.478261
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	94	4.086957
58	4	4	4	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	84	3.652174
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	96	4.173913
60	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	98	4.26087
61	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97	4.217391
62	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110	4.782609
63	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	112	4.869565
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92	4
65	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	88	3.826087
66	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	3.826087
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	91	3.956522
68	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	100	4.347826
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	104	4.521739
70	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	89	3.869565
71	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	88	3.826087
72	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91	3.956522
73	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	105	4.565217
74	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	88	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92	4
76	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90	3.913043
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91	3.956522
Σ	4.12	4.29	4.34	4.42	4.32	4.42	4.34	4.39	4.18	4.208	4.468	4.468	4.13	4.26	4.506	4.416	4.519	4.429	4.065	4.338	4.429	4.494	4.468	100	4.350085

50	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4.272727
51	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	47	4.272727
52	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	48	4.363636
53	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	51	4.636364
54	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	48	4.363636
55	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	50	4.545455
56	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	48	4.363636
57	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	42	3.818182
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
59	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	50	4.545455
60	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	48	4.363636
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
65	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	41	3.727273
66	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	38	3.454545
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
69	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	3.909091
70	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	42	3.818182
71	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	49	4.454545
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
73	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	51	4.636364
74	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3.909091
75	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43	3.909091
76	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	4	38	3.454545
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
Σ	4.4	4.5	4.5	4.2	4.2	4.2	4.1	4.2	4.1	4.21	4.2	46.8	4.2562

4.2.1.3 Kepuasan Kerja (Z)

No.	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12	Z1.13	Z1.14	Z1.15	Z1.16	Z1.17	Z1.18	Jumlah	Rata-rata
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	5
2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	68	3.777778
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	5
4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	53	2.944444
5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	60	3.333333
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	89	4.944444
7	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	67	3.722222
8	3	3	5	3	5	4	3	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	74	4.111111
9	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	77	4.277778
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3.944444
11	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	73	4.055556
12	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	67	3.722222
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	77	4.277778
14	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	66	3.666667
15	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	4.166667
16	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	79	4.388889
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	5
18	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5	77	4.277778
19	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	77	4.277778
20	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	3.888889
21	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	67	3.722222
22	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	5	3	4	4	4	4	60	3.333333
23	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	62	3.444444
24	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	66	3.666667
25	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	75	4.166667
26	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	63	3.5
27	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	73	4.055556
28	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	50	2.777778
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4
31	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	65	3.611111
32	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	63	3.5
33	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61	3.388889
34	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	63	3.5
35	4	5	5	5	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	64	3.555556
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4
37	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	78	4.333333
38	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	65	3.611111
39	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	83	4.611111
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	89	4.944444

41	4	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	73	4.055556		
42	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	66	3.666667	
43	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	67	3.722222
44	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	78	4.333333
45	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	78	4.333333
46	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	77	4.277778
47	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	82	4.555556
48	3	3	4	5	4	3	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	4.166667
49	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	70	3.888889
50	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89	4.944444
51	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	73	4.055556
52	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57	3.166667
53	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	4.166667
54	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3.722222
55	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	5	4	4	4	5	5	5	69	3.833333
56	4	5	5	4	3	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	79	4.388889
57	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	64	3.555556
58	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	64	3.555556
59	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	4.333333
60	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	66	3.666667
61	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	67	3.722222
62	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	79	4.388889
63	3	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	72	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	4
65	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3.666667
66	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	67	3.722222
67	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	68	3.777778
68	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	75	4.166667
69	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	70	3.888889
70	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	60	3.333333
71	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	70	3.888889
72	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	61	3.388889
73	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	81	4.5
74	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	61	3.388889
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	3
76	4	3	4	4	5	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3.722222
77	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3.75
Σ	3.9	4.1	4.2	4.1	3.8	3.7	3.8	3.8	3.4	3.6	3.6	4	4.1	4	4.1	4.3	4.2	4.2	71.13	3.9506	

Y1.13	Pearson Correlation	.223	.138	.186	.312**	.294**	.360**	.105	.145	.033	.082	.151	.510**	1	.431**	.341**	.408**	.439**	.339**	.265**	.370**	.197	.326**	.484**
	Sig (2-tailed)	.051	.232	.104	.006	.010	.001	.362	.208	.775	.476	.189	.000		.000	.002	.000	.000	.003	.020	.001	.086	.004	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y1.14	Pearson Correlation	.264**	.330**	.284**	.372**	.418**	.388**	.476**	.565**	.219	.265**	.156	.491**	.431**	1	.505**	.469**	.292**	.337**	.312**	.248**	.340**	.277**	.626**
	Sig (2-tailed)	.020	.003	.012	.001	.000	.000	.000	.000	.055	.020	.175	.000	.000		.000	.000	.010	.003	.006	.030	.002	.015	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y1.15	Pearson Correlation	.378**	.478**	.480**	.314**	.461**	.435**	.369**	.409**	.286**	.242**	.209	.344**	.341**	.505**	1	.475**	.430**	.515**	.378**	.292**	.309**	.330**	.654**
	Sig (2-tailed)	.001	.000	.000	.005	.000	.000	.001	.000	.012	.034	.068	.002	.002	.000		.000	.000	.000	.001	.010	.006	.003	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y1.16	Pearson Correlation	.289**	.430**	.362**	.463**	.576**	.402**	.327**	.460**	.206	.330**	.137	.354**	.408**	.469**	.475**	1	.577**	.630**	.532**	.397**	.511**	.475**	.718**
	Sig (2-tailed)	.011	.000	.001	.000	.000	.000	.004	.000	.073	.003	.234	.002	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y1.17	Pearson Correlation	.310**	.365**	.406**	.450**	.482**	.505**	.260**	.258**	.217	.097	.218	.315**	.439**	.292**	.430**	.577**	1	.753**	.519**	.493**	.457**	.555**	.677**
	Sig (2-tailed)	.006	.001	.000	.000	.000	.000	.023	.024	.058	.403	.057	.005	.000	.010	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y1.18	Pearson Correlation	.350**	.437**	.413**	.467**	.600**	.474**	.275**	.304**	.298**	.300**	.103	.341**	.339**	.337**	.515**	.630**	.753**	1	.479**	.429**	.588**	.554**	.723**
	Sig (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.015	.007	.008	.008	.372	.002	.003	.003	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y1.19	Pearson Correlation	.238**	.429**	.426**	.393**	.487**	.411**	.266**	.288**	.193	.206	.088	.318**	.265**	.312**	.378**	.532**	.519**	.479**	1	.481**	.410**	.453**	.621**
	Sig (2-tailed)	.037	.000	.000	.000	.000	.000	.020	.011	.093	.072	.446	.005	.020	.006	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y1.20	Pearson Correlation	.208	.248**	.353**	.219	.283**	.311**	.042	.089	.242**	.248**	.198	.327**	.370**	.248**	.292**	.397**	.493**	.429**	.481**	1	.643**	.777**	.566**
	Sig (2-tailed)	.070	.030	.002	.056	.013	.006	.714	.443	.034	.030	.085	.004	.001	.030	.010	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y1.21	Pearson Correlation	.384**	.379**	.370**	.414**	.468**	.445**	.237**	.315**	.330**	.340**	.002	.316**	.197	.340**	.309**	.511**	.457**	.588**	.410**	.643**	1	.777**	.668**
	Sig (2-tailed)	.001	.001	.001	.000	.000	.000	.038	.005	.003	.002	.989	.005	.086	.002	.006	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Y1.22	Pearson Correlation	.317**	.351**	.428**	.385**	.440**	.508**	.133	.258**	.342**	.313**	.189	.335**	.326**	.277**	.330**	.475**	.555**	.554**	.453**	.777**	.777**	1	.686**
	Sig (2-tailed)	.005	.002	.000	.001	.000	.000	.248	.024	.002	.006	.100	.003	.004	.015	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Total	Pearson Correlation	.608**	.657**	.649**	.731**	.785**	.750**	.563**	.676**	.502**	.530**	.273*	.553**	.484**	.626**	.654**	.718**	.677**	.723**	.621**	.566**	.668**	.686**	1
V	Sig (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 6:

Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Correlations													
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.701**	.643**	.694**	.493**	.647**	.503**	.535**	.355**	.615**	.497**	.797**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
X2.2	Pearson Correlation	.701**	1	.943**	.759**	.532**	.655**	.473**	.581**	.366**	.693**	.513**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
X2.3	Pearson Correlation	.643**	.943**	1	.752**	.516**	.608**	.420**	.608**	.378**	.681**	.500**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
X2.4	Pearson Correlation	.694**	.759**	.752**	1	.546**	.693**	.422**	.569**	.418**	.763**	.554**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
X2.5	Pearson Correlation	.493**	.532**	.516**	.546**	1	.603**	.459**	.415**	.305**	.677**	.456**	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.007	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
X2.6	Pearson Correlation	.647**	.655**	.608**	.693**	.603**	1	.452**	.619**	.434**	.672**	.468**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
X2.7	Pearson Correlation	.503**	.473**	.420**	.422**	.459**	.452**	1	.469**	.430**	.445**	.414**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
X2.8	Pearson Correlation	.535**	.581**	.608**	.569**	.415**	.619**	.469**	1	.513**	.539**	.660**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
X2.9	Pearson Correlation	.355**	.366**	.378**	.418**	.305**	.434**	.430**	.513**	1	.496**	.617**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.001	.000	.007	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
X2.10	Pearson Correlation	.615**	.693**	.681**	.763**	.677**	.672**	.445**	.539**	.496**	1	.633**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
X2.11	Pearson Correlation	.497**	.513**	.500**	.554**	.456**	.468**	.414**	.660**	.617**	.633**	1	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Total_X2	Pearson Correlation	.797**	.850**	.827**	.853**	.721**	.813**	.660**	.753**	.613**	.854**	.726**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 7:
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

[illegible]

Z1.9	Pearson Correlation	.50**	.5**	.46**	.4**	.46**	.439**	.443**	.554**	1	.781**	.698**	.252*	.232*	.292*	.288*	.237*	.347**	.314**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.037	.042	.010	.019	.038	.002	.005	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Z1.10	Pearson Correlation	.52**	.5**	.47**	.5**	.46**	.512**	.514**	.500**	.781**	1	.815**	.468**	.362**	.363**	.320**	.297**	.321**	.339**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.001	.004	.009	.004	.003	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Z1.11	Pearson Correlation	.42**	.5**	.45**	.5**	.37**	.446**	.573**	.448**	.698**	.815**	1	.446**	.386**	.387**	.345**	.274*	.308**	.376**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.001	.002	.016	.006	.001	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Z1.12	Pearson Correlation	.31**	.3**	.34**	.3**	.44**	.519**	.593**	.448**	.252*	.468**	.446**	1	.772**	.677**	.617**	.507**	.519**	.616**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.006	.009	.002	.007	.000	.000	.000	.000	.027	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Z1.13	Pearson Correlation	.212	.24*	.34**	.25*	.41**	.398**	.514**	.451**	.232*	.362**	.386**	.772**	1	.747**	.705**	.605**	.672**	.714**	.687**
	Sig. (2-tailed)	.065	.033	.003	.029	.000	.000	.000	.000	.042	.001	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Z1.14	Pearson Correlation	.32**	.3**	.42**	.4**	.51**	.468**	.531**	.499**	.292*	.363**	.387**	.677**	.747**	1	.805**	.806**	.661**	.762**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.004	.010	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.010	.001	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Z1.15	Pearson Correlation	.26*	.28*	.37**	.3**	.47**	.430**	.513**	.481**	.268*	.320**	.345**	.617**	.705**	.805**	1	.840**	.785**	.830**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.012	.015	.001	.002	.000	.000	.000	.000	.019	.004	.002	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Z1.16	Pearson Correlation	.159	.25*	.38**	.29*	.43**	.384**	.406**	.443**	.237*	.287**	.274*	.507**	.605**	.606**	.640**	1	.817**	.770**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.167	.029	.001	.012	.000	.001	.000	.000	.038	.009	.016	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Z1.17	Pearson Correlation	.25*	.3**	.46**	.4**	.52**	.447**	.467**	.531**	.347**	.321**	.308**	.519**	.672**	.661**	.785**	.817**	1	.848**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.026	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.004	.006	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Z1.18	Pearson Correlation	.166	.25*	.44**	.3**	.55**	.534**	.591**	.531**	.314**	.339**	.378**	.616**	.714**	.762**	.830**	.770**	.848**	1	.757**
	Sig. (2-tailed)	.149	.027	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.005	.003	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Total_	Pearson Correlation	.61**	.6**	.71**	.7**	.72**	.737**	.767**	.777**	.676**	.736**	.711**	.704**	.687**	.744**	.720**	.643**	.735**	.757**	1
Z	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 8:
Hasil Uji Reliabilitas

1. Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	77	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	22

2. Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	77	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	11

3. Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	77	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	11

4. Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	77	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	18

Lampiran 9:

Hasil Analisis Kuantitatif

1. Analisis Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711 ^a	.505	.492	.35631

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.597	2	4.798	37.795	.000 ^b
	Residual	9.395	74	.127		
	Total	18.992	76			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

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

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.263	.454		.580	.564
	Budaya Organisasi	.341	.126	.277	2.706	.008
	Komitmen Organisasi	.518	.104	.509	4.973	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

2. Analisis Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.207	.185	.32406

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.023	2	1.011	9.630	.000 ^b
	Residual	7.771	74	.105		
	Total	9.794	76			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

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

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.175	.414		5.259	.000
	Budaya Organisasi	.269	.115	.304	2.348	.022
	Komitmen Organisasi	.147	.095	.201	1.551	.125

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

3. Analisis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.371 ^a	.138	.126	.33529

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.349	1	1.349	11.996	.001 ^b
	Residual	8.431	75	.112		
	Total	9.780	76			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.918	.306		9.523	.000
	Kepuasan Kerja	.267	.077	.371	3.464	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

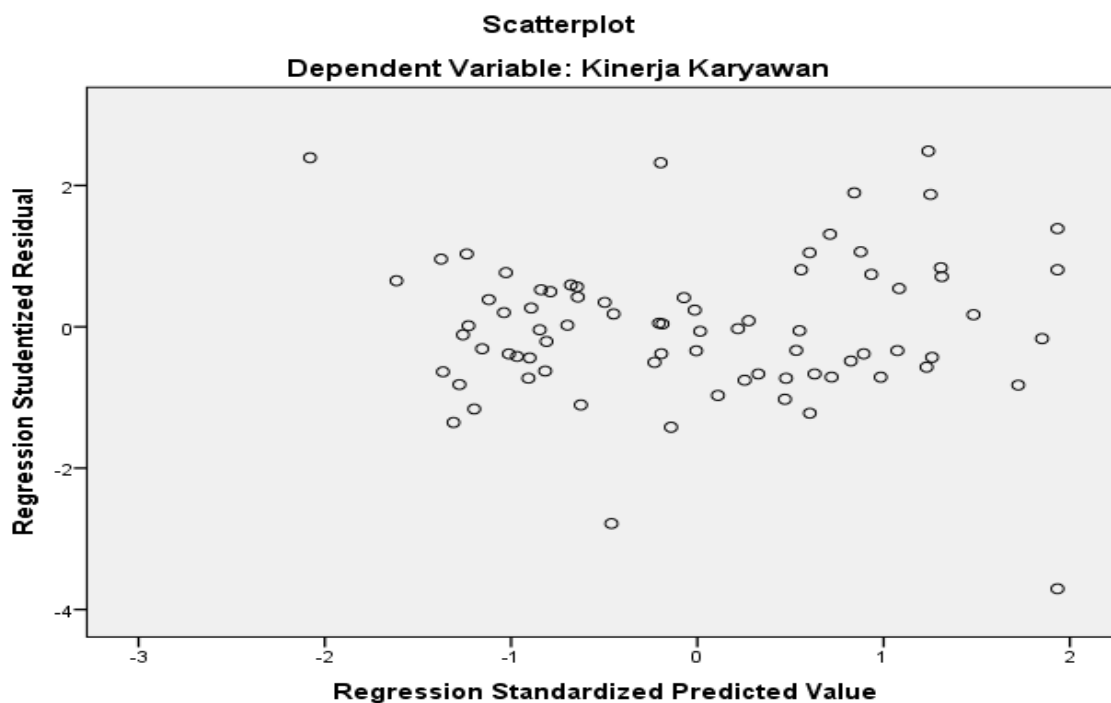
Lampiran 10:
Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.155	.415		5.193	.000		
	Budaya Organisasi	.241	.120	.273	2.002	.049	.581	1.722
	Komitmen Organisasi	.102	.110	.140	.932	.354	.478	2.092
	Kepuasan Kerja	.084	.106	.118	.797	.428	.494	2.024

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

2. Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 11:
Analisis Deskriptif

No.	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	10
		Perempuan	67
	Jumlah		77
2.	Usia	Kurang dari 25 tahun	13
		26 – 35 tahun	32
		36-45 tahun	26
		46-55 tahun	6
	Jumlah		77
3.	Pendidikan Terakhir	SMA	6
		DIPLOMA	14
		S1	54
		S2	3
	Jumlah		77
4.	Masa Kerja	Kurang dari 5 tahun	31
		5-15 tahun	31
		16-25 tahun	15
		Lebih dari 25 tahun	0
	Jumlah		77
5.	Penghasilan	Kurang dari Rp.1.500.000	18
		Rp. 1.500.000 – Rp.2.500.000	49
		Lebih dari Rp.2.500.000	10
	Jumlah		77
6.	Status Perkawinan	Sudah Menikah	50
		Belum Menikah	25
		Lainnya	2
	Jumlah		77

Lampiran 12:

Surat Izin Penelitian

1. Surat Izin dari FE UII



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
 Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
 Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 135/DEK/10/Div.SDM/IV/2018
 Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
 Direktur Bina Anak Sholeh Kantor Alexandria
 Jl. Wirobasan Barat No 6 Yogyakarta

Assalamu 'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Retno Wibowo
 No. Mahasiswa : 14311059
 Jurusan : Manajemen
 Alamat : Karangjenjem, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS)"

Dosen Pembimbing : Trias Setiawati, Dr., Dra., M.Si

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut. Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 23 April 2018
 Dekan,

Dr. D. Agus Harjito, M. Si,
 NIK. 87 311 0103

2. Surat Izin Penelitian dari LPIT BIAS

 **Yayasan Bina Anak Sholeh Yogyakarta**
SEKOLAH ISLAM BERWAWASAN INTERNASIONAL
Bina Anak Sholeh
YOGYAKARTA

BATITA - PLAY GROUP
SD - BSS - SMP - SMA
Kantor Pusat:
Jl. Mendung Warih No. 125 Yogyakarta
Telp./Fax (0274) 410 350 / 389 200
e-mail : sibibias@gmail.com / info@bias.id

LEMBAR KESEPAKATAN PENELITIAN
PADA SEKOLAH BINA ANAK SHOLEH (BIAS)
Nomor: 0....B.SIBI.BIAS.VII.2018

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Retno Wibowo
Tempat/tgl lahir : Klaten, 22 Mei 1996
Alamat sekarang : Karangjenjem No.47, RT 02/RW 29, Sardonoarjo, Ngaglik, Sleman
Nomor telepon : 081380813824
Email : retnowibowo22@gmail.com

Telah menyetujui **persyaratan penelitian**, sebagai berikut :

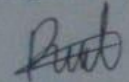
1. Mengisi lembar kesepakatan penelitian sebagai bukti pendaftaran pengajuan penelitian.
2. Membayar infak Pengembangan sebesar Rp. 300.000,- (tiga ratus ribu rupiah) dengan kontribusi pengambilan data administrasi/dokumentasi-foto selama 3 (tiga bulan) dengan jadwal sesuai kesepakatan dg staf pengajaran sekolah yang ditunjuk.
3. Mempresentasikan hasil penelitian sebelum presentasi dengan dosen pembimbing di kampus. Presentasi penelitian dilakukan pada tim pengajaran dengan jadwal yang sudah disepakati.
4. Memberikan 1 (satu) bendel fotokopi hasil penelitian kepada Sekolah BIAS sebagai arsip/bukti penelitian di Sekolah Islam Berwawasan Internasional Bina Anak Sholeh Yogyakarta.
5. Tidak menyebarkan hasil penelitian kecuali ijin kepada Manajemen Sekolah BIAS.

Berikut data penelitian ybs:

- A. Obyek penelitian : Batita/Play Group/TK/SD/BSS/SMP/SMA/STAIT*
- B. Jumlah peserta : $\pm$ 180 orang
- C. Materi penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu BIAS Yogyakarta
- D. Waktu penelitian :
- Hari/tanggal : Selasa, 18 Juli 2018
 - Jam : 09.00
- E. Lama Penelitian : Tiga Bulan

Demikian kesepakatan ini kami buat sesuai kesepakatan kedua belah pihak. Semoga kerjasama ini dapat memberikan manfaat bagi kedua belah pihak.

Yang bersangkutan,

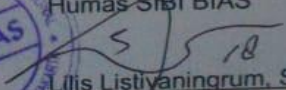

Retno Wibowo



Yogyakarta, 18 Juli 2018

Mengetahui,

Humas SIBI BIAS


Lilis Listiyaningrum, S. Pd

NPP: 45098048

Lampiran 13:
Dokumentasi Penelitian



Gambar 13.1 Kantor Alexandria LPIT BIAS Tampak Depan
Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018



Gambar 13.2 Penyerahan MOU Kepada Bapak Hari di Kantor Alexandria LPIT
BIAS Tampak Depan
Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018



Gambar 13.3 Kuesioner Penelitian yang Diberikan Kepada Tenaga Pengajar
LPIT BIAS

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018



Gambar: 13.4 Kantor Tim Manajemen LPIT BIAS, Jl. Wirosaban Barat No.6
Yogyakarta

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018



Gambar 13.5 Pembacaan Ikrar Sebelum Memasuki Kelas BIAS Special School (BSS) LPIT BIAS Wirosaban
Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018



Gambar 13.6 Kegiatan Pembelajaran BIAS Special School (BSS) LPIT BIAS Wirosaban
Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018



Gambar 13.7 Kegiatan Pembelajaran Taman Kanak-kanak Islam Terpadu (TKIT)
LPIT BIAS Wirosaban
Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018



Gambar 13.8 IKRAR
Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018

Lampiran 14:
Biodata Peneliti



Nama	: Retno Wibowo
Tempat, tanggal lahir	: Klaten, 22 Mei 1996
Jenis Kelamin	: Perempuan
NIM	: 14311059
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia
Fakultas	: Ekonomi
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Alamat	: Karangjenjem No.47 (RT 02/RW 29), Sardonoharjo, Ngaglik Sleman
Pendidikan Formal	: <ol style="list-style-type: none"> 1. 2002 – 2008 : SDN 2 Demangan 2. 2008 – 2011 : SMPN 2 Karangdowo 3. 2011 – 2014 : SMAN 2 Sleman 4. 2014 – 2018 : Universitas Islam Indonesia
Email	: Retnowibowo22@gmail.com