



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

Sherly Vilianti Jeany, Mudji Rahardjo¹
sherlyvjp@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

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

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

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

Keywords: Job satisfaction, organizational commitment, organizational culture, employee performance

PENDAHULUAN

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

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

¹ Corresponding author

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

Karyawan merupakan salah satu aset perusahaan yang sangat berharga dan harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah kepuasan kerja para karyawannya karena dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2012). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, tetapi seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Selain kepuasan kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu komitmen organisasi. Menurut Robbins (2003) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi sudah pasti memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula karena karyawan tersebut akan mengabdikan diri sepenuhnya kepada organisasi demi mencapai tujuan yang diharapkan dan membawa organisasi tersebut menjadi lebih maju lagi demi kemajuan perusahaan.

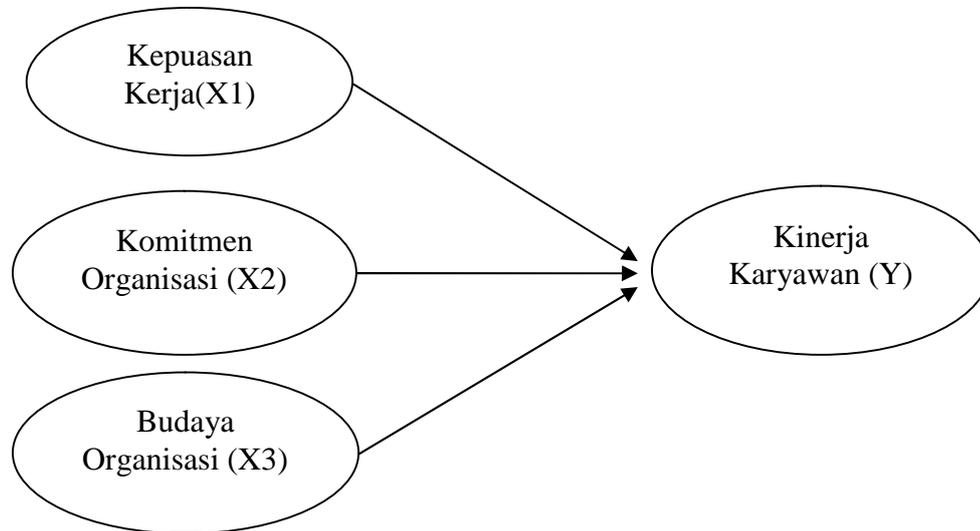
Dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, salah satunya adalah budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan tersebut. Menurut Robbins (2003) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan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

Penelitian ini dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang. Permasalahan di perusahaan ini terkait dengan adanya penurunan kinerja pada data penilaian kinerja dari tahun 2013 ke tahun 2014 dalam penilaian performansi maupun penilaian kompetensi. Beberapa penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga pernah dilakukan dengan menunjukkan hasil yang berbeda. Pada penelitian yang dilakukan oleh Alf Crossman dan Bassem Abou-Zaki (2003) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar -0,01 dengan nilai p sebesar 0,90, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hira Aftab dan Waqas Idrees (2012) memberikan hasil yang berbeda, yaitu terdapat pengaruh positif pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,557. Penelitian mengenai komitmen organisasi oleh Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan ($p > 0.05$). Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz Khan et al (2010) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.374. Pada penelitian mengenai budaya organisasi yang dilakukan oleh Jack Henry Syauta et.al (2012) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai p sebesar 0,322 sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Fakhhar Shahzad (2014) menunjukkan

hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,415.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Hipotesis yang dikemukakan dapat dijelaskan dengan gambar tentang kerangka hipotesis pada Gambar 1 di bawah ini



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber: Hira Aftab dan Waqas Idrees (2012), Negin Memari (2013), Fakhar Shahzad (2014) dikembangkan untuk penelitian ini

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Hira Aftab dan Waqas Idrees (2012) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,557. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Zahra Hadizadeh Talasaz et al (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,490. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Uus Md Fadli (2012) menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,451.

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

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Luthans (2006) menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz Khan et al (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,374. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Negin Memari (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,374. Dan dalam penelitian yang

dilakukan oleh O.O Folorunso (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,971, 0,960, 0,963 (komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kelanjutan).

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

Sehingga dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

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

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zunaidah Ardi dan Novarandi Arif Budiman (2014) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,228. Dan dalam penelitian yang dilakukan Christina Tri Setyorini et al juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,374. Sehingga dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan analisis regresi dengan variabel dependen kinerja karyawan dan variabel independen yang terdiri dari variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang sebanyak 258 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *Simple Random Sampling* karena cara pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan tidak mempertimbangkan strata atau tingkatan dalam populasi. Berdasarkan populasi tersebut, jumlah sampel yang seharusnya diambil sebanyak 72 responden. Namun, jumlah sampel ditambah menjadi 80 responden untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak dapat digunakan atau diolah.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk memperoleh data primer. Sedangkan untuk data sekunder dalam penelitian ini berupa sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, dan jumlah karyawan.

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi yaitu untuk menjawab apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan seberapa besar derajat pengaruhnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut merupakan hasil dari analisis penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Uji Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara simultan dan parsial. Berikut ini adalah hasil uji regresi linear berganda:

Tabel 1
Hasil Uji Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,581	3,229		,180	,858
1 Kepuasan	,241	,106	,197	2,279	,025
Komitmen	,476	,109	,393	4,374	,000
Budaya	,656	,173	,341	3,787	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dari tabel 1 di atas dapat dibuat persamaan regresi linear yang mencerminkan hubungan antar variabel-variabel dalam penelitian, dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,197 X_1 + 0,393 X_2 + 0,341 X_3$$

Keterangan :

- Y : Kinerja Karyawan
- X₁ : Kepuasan Kerja
- X₂ : Komitmen Organisasi
- X₃ : Budaya Organisasi

Pada tabel 1 hasil uji regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,197, variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif yang paling tinggi diantara variabel lain terhadap variabel kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,393, dan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,341.

Uji Hipotesis secara Simultan (Uji F)

Uji statistik F akan menunjukkan apakah semua variabel independen yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Uji statistik F dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat tabel ANOVA, dengan tingkat signifikansi yang digunakan adalah sig.<0,05. Hasil uji statistik F dapat dilihat sebagai berikut:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	562,278	3	187,426	29,153	,000 ^b
Residual	488,609	76	6,429		
Total	1050,887	79			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Budaya, Kepuasan, Komitmen

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 2 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 29,153 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena F_{hitung} (29,153) > F_{tabel} (2,07) dan memiliki nilai probabilitas signifikansi (0,000) < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen

yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

Uji Hipotesis secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk membuktikan apakah variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara parsial/ individu mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Uji ini dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} atau dengan melihat kolom p(sig.) pada masing-masing t_{hitung} .

Tabel 3
Hasil Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,581	3,229		,180	,858		
Kepuasan	,241	,106	,197	2,279	,025	,815	1,226
Komitmen	,476	,109	,393	4,374	,000	,757	1,320
Budaya	,656	,173	,341	3,787	,000	,753	1,328

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

H_0 = Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

H_a = Terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

$t_{hitung} X1 = 2,279$ $t_{hitung} > t_{tabel} = H_0$ ditolak, H_a diterima, H_1 diterima

$t_{hitung} X2 = 4,374$ $t_{hitung} > t_{tabel} = H_0$ ditolak, H_a diterima, H_2 diterima

$t_{hitung} X3 = 3,787$ $t_{hitung} > t_{tabel} = H_0$ ditolak, H_a diterima, H_3 diterima

$t_{tabel} = 0,991$

Berdasarkan tabel 4.17 di atas menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel kepuasan kerja (X1) adalah sebesar 2,279 dan nilai probabilitas signifikansi 0,025. Nilai t_{hitung} untuk variabel komitmen organisasi (X2) sebesar 4,374 dan nilai probabilitas signifikansi 0,000. Selanjutnya nilai t_{hitung} untuk variabel budaya organisasi (X3) sebesar 3,787 dan nilai probabilitas signifikansi 0,000. Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan dengan nilai probabilitas signifikansi kurang dari 0,05, maka hasil uji hipotesis menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4
Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,731 ^a	,535	,517	2,536	1,851

a. Predictors: (Constant), Budaya, Kepuasan, Komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2015

Pada tabel 4 nilai *Adjusted R Square* pada model regresi diperoleh sebesar 0,517 yang artinya 51,7% variasi dari variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 48,3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi. Nilai *Adjusted R Square* yang kecil dapat diakibatkan karena jumlah sampel atau variabel independen yang terbatas.

Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang yang beralamatkan di Jl. Pahlawan no. 5 Semarang. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang. Berikut adalah hasil pembahasan dari penelitian ini:

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Uji regresi yang dilakukan pada variabel kepuasan kerja menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,197. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan maka kinerjanya akan semakin meningkat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil dari analisis deskripsi variabel kepuasan kerja yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang memiliki penilaian yang baik terhadap kepuasan kerja yang mereka peroleh selama bekerja dengan nilai rata-rata angka indeks sebesar 57,2.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hira Aftab dan Waqas Idrees (2012), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,484.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi pada variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,393. Hasil tersebut membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi pada diri seorang karyawan maka kinerjanya akan meningkat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil analisis deskripsi variabel komitmen organisasi yang menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kriteria yang tinggi dengan rata-rata indeks untuk komitmen afektif sebesar 61,5, rata-rata indeks komitmen kelanjutan sebesar 63,8, dan rata-rata indeks komitmen normatif sebesar 62,8. Artinya bahwa komitmen

organisasi yang dimiliki oleh setiap karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Umit Bagian Witel Semarang sudah sangat kuat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Negin Memari, Omid Mahdieh, dan Ahmad Barati (2013), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,374. Adanya pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menyebabkan rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja sekarang.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,341. Hasil tersebut membuktikan bahwa semakin baik budaya organisasi pada diri seorang karyawan maka kinerjanya akan meningkat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil dari analisis deskripsi variabel budaya organisasi yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang memiliki penilaian yang sangat baik terhadap budaya organisasi yang mereka peroleh selama bekerja dengan nilai rata-rata angka indeks sebesar 63,4. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fakhur Shahzad (2014), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,415.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini, serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut terbukti dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t menyatakan nilai t_{hitung} untuk variabel kepuasan kerja adalah sebesar 2,279 dengan probabilitas sebesar 0,025. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut terbukti dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t menyatakan nilai t_{hitung} untuk variabel komitmen organisasi adalah sebesar 4,374 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_2 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut terbukti dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t menyatakan nilai t_{hitung} untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar 3,787 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_3 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Berdasarkan hasil uji regresi berganda dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,197, variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,393, dan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,341.
5. Uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,517 yang berarti bahwa variabel independen kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berkontribusi dalam mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan sebesar 51,7%. Sedangkan sisanya sebesar 48,3% dipengaruhi oleh variabel lainnya seperti yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Penelitian yang dilakukan tidak terlepas dari keterbatasan. Karena keterbatasan yang ada, hal tersebut dapat dijadikan sebagai bahan perbaikan bagi penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan dari penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini menggunakan kuesioner dan dilakukan di lingkungan kerja perusahaan sehingga memungkinkan terdapat ketidakjujuran jawaban dari responden.
2. Hasil uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan nilai yang tidak terlalu tinggi yaitu 0,517 atau 51,7%. Hal ini diakui oleh peneliti sebagai keterbatasan disebabkan karena peneliti tidak menggunakan metode wawancara secara mendalam dengan responden.

Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka diajukan beberapa saran serta implikasi kebijakan yang dapat diterapkan guna pengembangan kebijakan perusahaan khususnya mengenai kinerja karyawan, yaitu:

1. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja yang paling besar adalah kepuasan terhadap pendapatan, sedangkan indikator yang paling kecil adalah kepuasan terhadap atasan. Oleh karena itu, para manajer harus lebih memberi dukungan kepada bawahannya sehingga kepuasan kerja yang dirasakan dapat meningkat sehingga karyawan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.
2. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat dijadikan petunjuk bahwa mempunyai rasa kesetiaan pada perusahaan tempat ia bekerja merupakan indikator yang paling tinggi indeksinya pada variabel komitmen organisasi. Jadi, pimpinan dapat memfokuskan pada komitmen organisasi karena komitmen organisasi mencerminkan loyalitas individu terhadap perusahaan, kemauan untuk terus berusaha dan menjadi yang terbaik demi perusahaan, dan merupakan salah satu aspek yang mengukur kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Seorang karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja sekarang. Manajemen perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasi melalui pembuatan peraturan yang jelas, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat sehingga dapat mendukung bawahannya untuk bekerja lebih baik, mengkomunikasikan misi organisasi kepada seluruh karyawan sehingga karyawan tidak hanya sekedar mengetahui saja namun dapat mewujudkannya, menciptakan perasaan memiliki yang kuat terhadap perusahaan dengan menekankan kerja sama, serta mendukung peningkatan kinerja karyawan melalui aktivitas pelatihan dan pengembangan.
3. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat dijadikan petunjuk bahwa dalam variabel budaya organisasi indikator yang memiliki pengaruh paling

besar terhadap kinerja karyawan adalah pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak dan terjadinya kerjasama yang baik antar departemen. Jadi, dengan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan membuat karyawan mampu menanamkan nilai-nilai dan norma yang terdapat pada PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang sehingga karyawan dapat bekerjasama dengan baik dan bukan hanya mengetahui pentingnya dan tujuan perusahaan akan tetapi mampu mewujudkan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan.

Saran Penelitian yang Akan Datang

Saran-saran yang dapat diajukan untuk penelitian yang akan datang antara lain meliputi:

1. Penelitian yang akan dilakukan mendatang disarankan untuk menambah variabel penelitian baru seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, ataupun kompensasi sehingga mampu memberikan gambaran mengenai kinerja karyawan yang lebih luas.
2. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya ditambahkan metode wawancara sehingga dapat menggali informasi yang lebih mendalam.

REFERENSI

- Aftab, Hira dan Idrees, 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.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga.
- Christina Tri Setyorini, Siti Maghfiroh, Yusriyati Nur Farida. 2012. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)". **Media Riset Akuntansi**, Vol.2 No. 1.
- Crossman, Alf dan Abou-Zaki, Bassem. 2003. "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff". **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18 No. 4, pp. 368-376.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Husein, Umar. 2003. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka.
- Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan. 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 Issue 1, pp. 69-76.
- Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad. 2009. "The Moderating Effects og Organizational Culture on the Relationship between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job



- Satisfaction and Performance”. **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 30 No. 1.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Mas’ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Memari, Negin, Mahdied, Omid, Ahmad Barati Marnami. 2013. “The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance (Study of Meli Bank)”. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, Vol. 5 No. 5.
- Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, M.I. Ramay. 2010. “The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance (Private and Public Sector Employees of Oil and Gas Sector in Pakistan)”. **European Journal of Social Sciences**, Vol. 15. No. 3.
- Nisfiannoor, Muhammad. 2009. *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta : Salemba Huamanika.
- O.O. Folorunso, A.J. Adewale, S.M. Abodunde. 2014. “Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employee Performance: An Empirical Evidence FROM Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria”. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 4 No. 8.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Shahzad, Fakhar. 2014. “Impact of Organizational Culture on Employees’ Job Performance (An Empirical Study of Software Houses in Pakistan)”. **International Journal of Commerce and Management**, Vol. 24 No. 3.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : CY Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: CAPS.
- Uus Md Fadli, Nelly Martini, Nana Diana. 2012. “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Singaperbangsa Karawang”. **Jurnal Manajemen**, Vol. 9 No. 2.
- Zahra Hadizadeh Talasaz, Shahla Nourani Saadoldin, Mohammad Taghi Shakeri. 2014. “The Relationship between Job Satisfaction and Job Performace among Midwives Working in Healthcare Centers of Mashhad, Iran”. **Journal of Midwifery & Reproductive Health**.
- Zunaidah, Ardi Novarandi Arif Budiman. 2014. “Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)”. **Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya**, Vol. 12 No. 1.