

Artikel Hasil Penelitian

# Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Karyawan Universitas Pancasakti Tegal)

Gianti Tri Lestari<sup>a)</sup>, Majang Palupi

*Department of Management, Faculty of Business and Economics  
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta  
Indonesia*

<sup>a)</sup>Corresponding author: [17311182@students.uii.ac.id](mailto:17311182@students.uii.ac.id)

## ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Universitas Pancasakti Tegal. Jenis penelitian ini merupakan studi kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 168 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *nonprobability*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *likert* 7 tingkatan. Alat uji analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS 3.0. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi komitmen organisasi.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen yang krusial dalam suatu organisasi untuk memperoleh tujuan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia harus dikendalikan dengan efektif untuk mendukung organisasi dalam memperoleh tujuan atau visi yang telah ditentukan (Maabuat, 2016).

Kinerja karyawan yang tinggi dibutuhkan untuk memahami sejauh mana peranan serta kontribusi sumber daya manusia dalam memperoleh keberhasilan organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012).



Studi Usmany, Hamid dan Utami (2016) menjelaskan kinerja sebagai produk atau hasil kerja dalam kegiatan yang direncanakan, untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditentukan dalam organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Jika kinerja karyawan memiliki kesepakatan yang telah ditentukan, maka akan menjadi permasalahan bagi organisasi. Oleh karena itu dalam sesuatu organisasi setiap karyawan harus mempunyai nilai, norma, serta sikap yang sesuai dengan kinerja karyawan di sesuatu perusahaan. Dalam studi ini Usmany, Hamid dan Utami (2016) menyampaikan bahwa budaya organisasi adalah bagian dari faktor. Bahwa nilai, norma serta sikap karyawan itu bisa merupakan bagian dari budaya organisasi.

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan budaya organisasi yang tercermin dalam nilai-nilai akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian dan nilai dan kepercayaan tersebut diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja. Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang harus dimiliki oleh masing-masing instansi untuk semua karyawan (Dewi S *et al.*, 2021).

Selain budaya organisasi, salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah kepuasan karyawan (Mekta, 2017). Kepuasan karyawan merupakan hasil kerja seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dalam hal keterampilan, usaha, dan kesempatan (Wibowo, 2017). Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan oleh organisasi karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja. Kepuasan membuat karyawan merasa ingin memberikan usaha terbaik serta ikut berjuang bersama untuk memperoleh tujuan organisasi.

Penelitian ini dilakukan di Universitas Pancasakti Tegal yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan penelitian perguruan tinggi. Perlu adanya perbaikan pengelolaan data riset di perguruan tinggi itu sendiri. Sistem informasi penelitian yang mampu mengelola seluruh administrasi penelitian pada perguruan tinggi yang mencakup seluruh proses siklus penelitian. Berdasarkan penelitian di Universitas Pancasakti Tegal diketahui bahwa permasalahan berkaitan budaya organisasi yaitu adanya perbedaan budaya organisasi pada setiap bagian sehingga sering terjadi kesulitan kerjasama antar bagian.

Sebagai contoh, apabila karyawan sedang melakukan pekerjaan melakukan pelayanan kepada mahasiswa, namun karyawan lain sibuk berbincang-bincang tentang hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, maka dari itu akan mengganggu konsentrasi karyawan yang sedang melakukan pekerjaan dan tidak akan fokus dalam melakukan pekerjaan. Hal ini tentu lambat dapat menimbulkan adanya ketidakpuasan pada karyawan yang merasa dirinya harus bekerja lebih keras dibandingkan sesama rekan kerja. Kondisi tersebut tentu dapat membuat mereka kurang berkomitmen untuk melakukan tugas melainkan ingin bekerja seperti sesama rekan kerja lain yang bersikap santai saat bekerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: 1) Menganalisis mengenai keterkaitan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi; 2) menganalisis mengenai keterkaitan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi; 3) menganalisis mengenai keterkaitan budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi; 4) menganalisis mengenai keterkaitan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; 5) menganalisis mengenai keterkaitan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; 6) menganalisis mengenai keterkaitan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan 7) menganalisis mengenai keterkaitan budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan 8) menganalisis mengenai keterkaitan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi; 9) menganalisis mengenai keterkaitan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi.

## KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins dan Judge, 2013). Budaya organisasi merupakan kumpulan persepsi secara umum dari seluruh karyawan sebagai anggota organisasi (Tampubolon, 2015). Definisi lain budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan cara kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2014).

### Kepuasan Kerja

Menurut Martoyo (1992) kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedangkan menurut Handoko (2014) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Robbins dan Judge (2013) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi memenuhi standar kinerja.

### Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diartikan sebagai bentuk keterikatan, identifikasi dan keterlibatan dari individu untuk organisasi (Sutrisno, 2016). Komitmen organisasi cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi (Gibson, Ivancevich dan Donnely Jr, 1994). Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

### Kinerja Karyawan

Notoatmodjo (2009) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012). Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Mondy dan Martocchio (2016) memaparkan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.

## Perumusan Hipotesis

### Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian Inanlou dan Ahn (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional. Khususnya pada budaya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, kepercayaan, dan inovasi iklim kerja dapat meningkatkan dan berpengaruh pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Inanlou dan Ahn (2017) budaya merupakan faktor penting untuk meningkatkan motivasi karyawan melalui program pelatihan SDM, sehingga meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian Nikpour (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasional pada suatu perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional pada diri karyawan.

*H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.*

### Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Valaei dan Rezaei (2016) juga menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini juga didukung oleh penemuan Sawitri, Suswati dan Huda (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja para karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional pada diri karyawan.

*H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.*

### Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian Isnanto dan Dewi (2020) memperoleh hasil bahwa variabel keadilan organisasi, budaya organisasi dan pemberdayaan karyawan secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian Permatasari dan Rahyuda (2020) memperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

*H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.*

### Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Hakim (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian Sangadji dan Sopiah (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap dosen kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap dosen kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

*H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.*

### **Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian Putriana *et al.* (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kemudian, hasil penelitian Hira dan Waqas (2012) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

*H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.*

### **Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pada penelitian Hakim (2015) hasilnya menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memiliki peran yang signifikan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Kemudian pada penelitian Soepardjo dan Nugrohoseno (2014) hasilnya menunjukkan bahwa Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Nav Jaya Mandiri Surabaya.

*H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.*

### **Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pada penelitian Sangadji dan Sopiiah (2013) hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap dosen kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap dosen kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Selanjutnya, pada penelitian Hakim (2015) temuannya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memiliki peran yang signifikan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

*H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.*

### **Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi**

Penelitian Nikpour (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasional tidak hanya memiliki dampak positif secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Jannah (2016) menemukan hasil bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional tidak terbukti memediasi antara pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Suryani dan Budiono (2016) menyatakan bahwa pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap kinerja

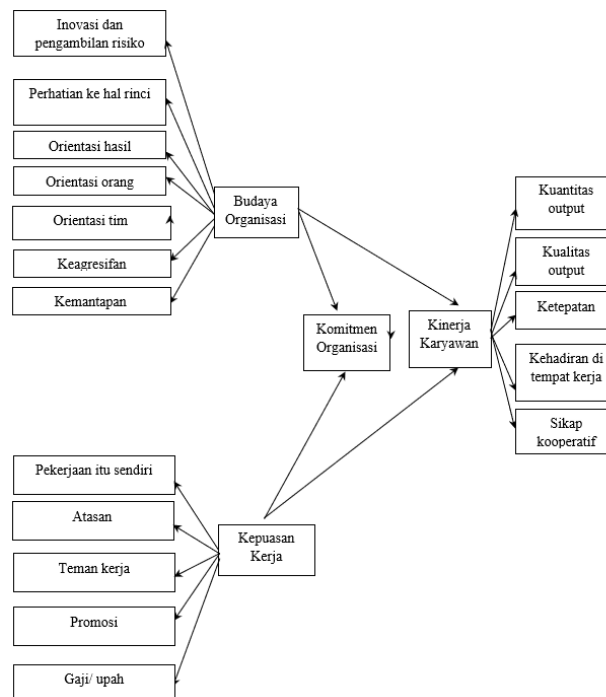
karyawan melalui komitmen organisasional. Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

*H<sub>8</sub>: Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi.*

### **Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fu dan Deshpande (2014) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Sawitri, Suswati dan Huda (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Daniel dan Purwanti (2015) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hanifah (2016) menyimpulkan bahwa hasil pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen memiliki hasil yang lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

*H<sub>9</sub>: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi.*



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode pengambilan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* dengan jenis sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Adapun sampel yang terlibat dalam penelitian ini adalah 168 responden yakni karyawan Universitas Pancasakti Tegal. Lokasi penelitian adalah Universitas Pancasakti Tegal. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, untuk mengukur persepsi responden menggunakan skala *likert 7 point*. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan SEM-PLS.

**Tabel 1.** Deskriptif Responden

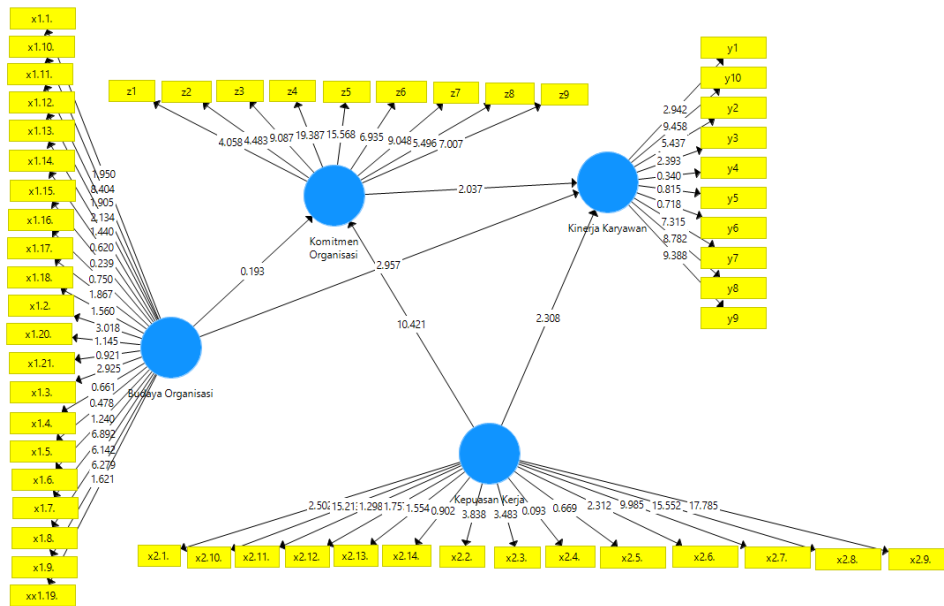
<i>Demographic variables</i>	N	%
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki-Laki	79	47
Perempuan	89	53
<i>Usia Karyawan</i>		
< 25 tahun	45	26,8
26-35 tahun	39	23,2
36-45 tahun	41	24,4
46-56 tahun	43	25,6
<i>Pendidikan Terakhir</i>		
SMA/SMK	77	45,8
Diploma	45	26,8
S1	46	27,4
<i>Masa Kerja</i>		
<5 tahun	39	23,2
5 – 15 tahun	42	25
16 – 25 tahun	41	24,4
> 25 tahun	46	27,4

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat diketahui bahwa pada kategori jenis kelamin didominasi oleh perempuan sebanyak 89 responden. Kategori usia didominasi dengan usia <25 tahun yaitu sebanyak 45 responden. Pada kategori pendidikan terakhir didominasi oleh SMA/SMK sebanyak 77 responden. Kategori masa kerja didominasi >25 tahun sebanyak 46 responden.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengukuran *Outer Model*

Hasil evaluasi *outer model* pada penelitian ini yaitu variabel budaya organisasi memiliki 21 indikator, variabel komitmen organisasi memiliki 9 indikator, variabel keputusan kerja memiliki 14 indikator dan variabel kinerja karyawan memiliki 10 indikator. Hal tersebut seperti digambarkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 2. Outer Model

**Convergent Validity**

Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan individual item *reliability*, dapat dilihat dari *standardized loading factor*. *Standardize loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator). Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 2. Outer Loading

Indikator	Variabel	Outer Loading
Budaya Organisasi	x1.1.	0,706
	x1.10.	0,773
	x1.11.	0,876
	x1.12.	0,779
	x1.13.	0,714
	x1.14.	0,717
	x1.15.	0,749
	x1.16.	0,768
	x1.17.	0,727
	x1.18.	0,725
	x1.2.	0,706
	x1.20.	0,871
	x1.21.	0,872
	x1.3.	0,749
	x1.4.	0,722
	x1.5.	0,777
	x1.6.	0,715
	x1.7.	0,938
	x1.8.	0,761
x1.9.	0,761	



Indikator	Variabel	Outer Loading
Kepuasan Kerja	x1.19	0,793
	x2.1.	0,835
	x2.10.	0,752
	x2.11.	0,772
	x2.12.	0,701
	x2.13.	0,761
	x2.14.	0,71
	x2.2.	0,723
	x2.3.	0,948
	x2.4.	0,715
	x2.5.	0,703
	x2.6.	0,916
	x2.7.	0,854
	x2.8.	0,704
Kinerja Karyawan	x2.9.	0,767
	y1	0,843
	y10	0,733
	y2	0,958
	y3	0,793
	y4	0,768
	y5	0,856
	y6	0,924
	y7	0,794
	y8	0,885
Komitmen Organisasi	y9	0,754
	z1	0,712
	z2	0,736
	z3	0,806
	z4	0,745
	z5	0,710
	z6	0,834
	z7	0,725
	z8	0,831
	z9	0,768

Berdasarkan sajian pada tabel 2 di atas, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity* (Ghozali dan Latan, 2015). Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya di bawah 0,5 sehingga, semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### ***Discriminant Validity***

*Discriminant validity* adalah melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average extracted (AVE)*. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada

nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan untuk nilai AVE yang diharapkan adalah  $> 0,5$ .

**Tabel 3.** *Discriminant Validity*

Variabel	AVE
Budaya Organisasi	0,386
Kepuasan Kerja	0,825
Kinerja Karyawan	0,837
Komitmen Organisasi	0,740

Berdasarkan sajian data dalam tabel 3 di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan dan komitmen organisasi  $> 0,5$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

### **Composite Reliability**

*Composite reliability* adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Data yang memiliki *composite reliability*  $> 0,7$  mempunyai reliabilitas yang tinggi. *Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*.

**Tabel 4.** *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Budaya Organisasi	0,841
Kepuasan Kerja	0,948
Kinerja Karyawan	0,962
Komitmen Organisasi	0,818

Berdasarkan sajian data pada tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0,7$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### **Cronbach's Alpha**

Uji reliabilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach's alpha* apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$ . Berikut ini adalah nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel:

**Tabel 5.** *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Budaya Organisasi	0,822
Kepuasan Kerja	0,726
Kinerja Karyawan	0,852
Komitmen Organisasi	0,756

Berdasarkan sajian data pada tabel 5 diatas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel penelitian  $> 0,7$ . Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach's alpha*,

sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### Evaluasi *Inner Model*

#### Uji *Path Coefficient*

Evaluasi *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Sedangkan *coefficient determination (R-Square)* digunakan untuk mengukur, seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Hasil  $R^2$  sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model struktural, mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Sedangkan jika hasilnya sebesar 0,33 – 0,67 maka termasuk dalam kategori sedang, dan jika hasilnya sebesar 0,19 – 0,33 maka termasuk dalam kategori lemah (Ghozali dan Latan, 2015).

Berdasarkan skema *inner model* yang telah ditampilkan pada gambar 2 di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai *path coefficient* terbesar ditunjukkan dengan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,957. Kemudian pengaruh terbesar kedua adalah kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 2,308 dan pengaruh yang paling kecil ditunjukkan oleh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,037.

Sedangkan menurut gambar 2 di atas juga, dapat dijelaskan bahwa nilai *path coefficient* terbesar ditunjukkan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 10,421 dan budaya organisasi terhadap komitmen kerja sebesar 0,193. Berdasarkan uraian hasil tersebut, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam model ini memiliki *path coefficient* dengan angka yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika semakin besar nilai *path coefficient* pada satu variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, diperoleh nilai *RSquare* sebagai berikut:

**Tabel 6.** *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Kinerja Karyawan	0,801
Komitmen Organisasi	0,792

Berdasarkan sajian data pada tabel 6 diatas, dapat diketahui nilai *R-Square* untuk variabel kinerja karyawan adalah 0,801. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi sebesar 80,1%. Sedangkan variabel komitmen organisasi adalah 0,792. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja, budaya organisasi, sebesar 79,2%.

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *t-statistics* dan nilai *p-values*. Hipotesis 168 penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *p-values* < 0,05. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini:

**Tabel 7.** Hasil Uji Hipotesis

Variabel	<i>p-values</i>	Hasil
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi	0,047	Diterima
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0,000	Diterima
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,003	Diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,021	Diterima
Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,042	Diterima
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,004	Diterima
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,002	Diterima

## Pembahasan

### Pengaruh Positif antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Nilai  $p$  budaya organisasi ( $X_1$ )  $< 0,047$ ; alfa ( $0,05$ ), berarti budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ( $Z$ ). Maka  $H_1$  diterima. Studi oleh Inanlou dan Ahn (2017) membuktikan bahwasanya budaya organisasi mempunyai korelasi positif dengan komitmen organisasi. Terutama didalam budaya komunikasi yang baik antara atasan serta bawahan, kepercayaan serta suasana kerja, inovasi dapat mengembangkan serta mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Penelitian Nikpour (2017) membuktikan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini juga didukung oleh penelitian Yüing dan Ahmad (2009) bahwasanya budaya organisasi mempunyai efek moderasi yang signifikan terhadap keterkaitan antara sikap kepemimpinan serta komitmen organisasi. Namun, hanya budaya yang mendukung mempengaruhi keterkaitan antara komitmen organisasi serta kepuasan kerja.

### Pengaruh Positif antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Nilai  $p$  kepuasan kerja ( $X_2$ )  $< 0,000$ ;  $\alpha$  ( $0,05$ ), artinya kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional ( $Z$ ). Oleh dikarenerhadap itu  $H_2$  diterima. Penelitian Sawitri, Suswati dan Huda (2016) hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, temuan Valaei dan Rezaei (2016) membuktikan bahwasanya kepuasan kerja mempunyai keterkaitan positif dengan komitmen organisasi. Hal ini juga dibenarkan oleh Sawitri, Suswati dan Huda (2016) yang menyatakan bahwasanya kepuasan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap komitmen organisasional.

### Pengaruh Positif antara Budaya Organisasi serta Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai nilai  $P$ -value sebesar  $0,003 < \alpha$  ( $0,05$ ), serta kepuasan kerja ( $X_2$ ) mempunyai nilai  $P$ -value sebesar  $0,021 < \alpha$  ( $0,05$ ) maka dari itu antara budaya organisasi serta kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Maka dari itu  $H_3$  diterima. Penelitian sebelumnya oleh Isnanto dan Dewi (2020) memperoleh hasil bahwasanya variabel keadilan organisasi, budaya organisasi serta pemberdayaan

karyawan secara parsial ataupun simultan berpengaruh positif serta signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian sebelumnya oleh Permatasari dan Rahyuda (2020) memperoleh hasil bahwasanya variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja secara simultan, positif, serta signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Penelitian sebelumnya oleh Pramana dan Mujiati (2020) memperoleh hasil bahwasanya variabel *work family conflict*, stress kerja, kepuasan kerja berpengaruh secara negatif serta signifikan antara *work family conflict* terhadap komitmen organisasional.

Keberadaan komitmen organisasi dalam diri individu (karyawan Universitas Pancasakti Tegal) bukan semata-mata berasal dari individu yang bersangkutan, tetapi juga dapat dibangkitkan oleh penyebab luar yang berimplikasi pada individu. Pentingnya budaya organisasi dalam mengembangkan komitmen organisasi terlihat dari fungsi budaya organisasi, ialah untuk menumbuhkan komitmen. Apabila budaya organisasi kondusif bagi kehidupan karyawan, maka kondisi itu dapat membangkitkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

### **Pengaruh Positif antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai  $p$  budaya organisasi (X1) ialah  $0,003 < \alpha (0,05)$ , artinya budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Oleh karena itu H4 diterima. Penelitian Sangadji dan Sopiah (2013) menemukan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, kepuasan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja dosen, budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja guru serta bahwasanya budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja dosen berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja dosen lewat kepuasan kerja.

### **Pengaruh Positif antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai  $P$  kepuasan kerja (X2)  $< 0,021; \alpha (0,05)$  yang berarti kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) oleh sebab itu, H5 diterima. Penelitian Putriana *et al.* (2015) membuktikan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja serta komitmen organisasi, serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja serta komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Sebuah studi oleh Hira serta Waqas (2012) membuktikan bahwasanya ada korelasi positif antara kepuasan kerja serta prestasi kerja.

### **Pengaruh Positif antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasi (Z) mempunyai  $P\text{-value} < 0,042; \alpha (0,05)$ , artinya komitmen organisasional (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) oleh sebab itu, H6 diterima. Syauta, Troena dan Setiawan (2012) membuktikan bahwasanya budaya organisasi tidaklah berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja apabila dimediasi oleh kepuasan kerja, sementara komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidaklah langsung lewat kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) membuktikan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap komitmen organisasi serta kinerja staf. Ditemukan juga bahwasanya komitmen organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan serta bahwasanya komitmen organisasi memainkan peranan mediasi penting antara budaya organisasi serta kinerja

karyawan. Sikap kepuasan kerja serta komitmen organisasional tidaklah tercipta apabila karyawan Universitas Pancasakti Tegal tidak memberikan arahan kepada para karyawan, baik karyawan yang telah lama bekerja ataupun karyawan yang baru masuk. Pembentukan sikap tersebut dapat diimplementasikan lewat prosedur pengenalan budaya organisasi kepada para karyawan agar mereka dapat bekerja sesuai dengan nilai serta tujuan organisasi.

### **Pengaruh Positif antara Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi (X1) mempunyai nilai *P-value* sebesar  $0,047 < \alpha (0,05)$ , Kepuasan kerja (X2) mempunyai nilai *P-value* sebesar  $0,000 < \alpha (0,05)$ , serta komitmen organisasi (Z) mempunyai nilai *P-value* sebesar  $0,042 < \alpha (0,05)$ . Maka dari itu antara budaya organisasi, kepuasan kerja serta komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka dari itu H7 diterima.

Hasil penelitian Sangadji dan Sopiah (2013) membuktikan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, kepuasan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja dosen, serta budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja dosen. Kinerja fakultas serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen lewat kepuasan kerja. Sikap staf Universitas Pancasakti Tegal dipengaruhi oleh kawasan kerja yang dibentuk oleh budaya organisasi, dengan adanya budaya di lembaga tersebut yang mengembangkan efisiensi staf.

### **Budaya Organisasi mempunyai Pengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi (X1) mempunyai nilai *P-value* sebesar  $0,047 < \alpha (0,05)$ , serta komitmen organisasi (Z) mempunyai nilai *P-value* sebesar  $0,042 < \alpha (0,05)$  maka dari itu dapat diartikan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi, H8 diterima. Penelitian Nikpour (2017) membuktikan bahwasanya budaya organisasi tidaklah hanya berpengaruh positif terhadap kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung lewat komitmen organisasi.

### **Kepuasan Kerja mempunyai Pengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja (X2) mempunyai nilai *P-value* sebesar  $0,000 < \alpha (0,05)$ , serta komitmen organisasi (Z) mempunyai nilai *P-value* sebesar  $0,042 < \alpha (0,05)$  maka dari itu kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi. Yang berarti H9 diterima.

Sebuah studi oleh Sawitri, Suswati dan Huda (2016) menyatakan bahwasanya kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional serta komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Daniel dan Purwanti (2015) menemukan bahwasanya kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lewat komitmen organisasi. Penelitian lain oleh Hanifah (2016) menemukan bahwasanya pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lewat keterikatan mempunyai hasil yang lebih rendah daripada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja.

## KETERBATASAN PENELITIAN

Peneliti mengakui terdapatnya keterbatasan dalam penelitian ini yang hanya menggunakan budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi sebagai variabel, selain itu adanya keterbatasan jumlah responden yang hanya berjumlah 168 responden.

Maka dari itu disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan jumlah responden yang cakupan lebih besar. Selain itu penelitian ini fokus pada pengujian variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Maka tidak dipungkiri adanya teori-teori lain di luar variabel tersebut yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian ini responden mengisi sendiri kuesioner, yang artinya tiap-tiap responden menilai dirinya sendiri. Permasalahan yang timbul dari penilaian diri sendiri adalah kecenderungan menilai terlalu tinggi sehingga hasilnya kurang obyektif.

## IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tersebut, berikut ini merupakan rekomendasi yang diharapkan dapat bermanfaat bagi karyawan Universitas Pancasakti Tegal:

1. Universitas Pancasakti Tegal perlu untuk meningkatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan terkait dengan indikator kesempatan promosi jabatan dengan memberikan peluang yang sama pada program promosi jabatan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan terlebih dahulu kepada para karyawannya.
2. Sebaiknya Universitas Pancasakti Tegal masih perlu melakukan perubahan dalam kehidupan budaya organisasi terutama dalam inovasi dan pengambilan keputusan, agar setiap karyawan dapat bekerja lebih optimal lagi
3. Universitas Pancasakti Tegal harus melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi, dengan cara memberikan kesempatan yang sama bagi tenaga pengajar dan juga seluruh karyawannya untuk mengeluarkan pendapatnya di dalam forum, sehingga semua karyawan yang terlibat berhak bersuara dan mengeluarkan pendapat yang diharapkan dapat memperoleh feedback positif bagi Universitas Pancasakti Tegal.
4. Sebaiknya Universitas Pancasakti Tegal selalu memberikan informasi mengenai standar pekerjaan yang sesuai dengan harapan organisasi dengan detail, sehingga karyawan tidak menjerka-nerka tentang bobot pekerjaan yang mereka lakukan sudah sesuai harapan atau belum. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan agar karyawannya lebih memahami pekerjaannya dan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi.
5. Universitas Pancasakti Tegal dapat menyesuaikan batas waktu penyelesaian pekerjaan dengan beban pekerjaan yang diberikan dan tingkat tanggung jawab dari masing-masing karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan diatas maka kesimpulan didalam penelitian ini sebagai berikut: (1) Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi; (2) kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi; (3) budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) kepuasan kerja

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan; (5) komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan; (6) budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (7) kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Daniel, F. dan Purwanti, A. (2015) "The Impact of Organizational Culture and Job Satisfaction to Organizational Commitment and Employees Job Performance (An Empirical Study at a University in Tangerang)," in *Asia-Pacific Management Accounting Association Annual Conference*. Denpasar, hal. 1–18. Tersedia pada: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1196.4240>.
- Dewi S, F. *et al.* (2021) "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ," *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(4), hal. 1689–1704. Tersedia pada: <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i4.1027>.
- Fu, W. dan Deshpande, S.P. (2014) "The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company," *Journal of Business Ethics*, 124, hal. 339–349. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>.
- Ghozali, I. dan Latan, H. (2015) *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. 2 ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. dan Donnely Jr, J.H. (1994) *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. 4 ed. Jakarta: Erlangga.
- 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)*, 4(5), hal. 33–41.
- Handoko, T.H. (2014) *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. 2 ed. Yogyakarta: BPFEE.
- Hanifah, N. (2016) "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif (Studi Pada Karyawan Pt. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik)," *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), hal. 1–10.
- Hasibuan, M.S.P. (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revised. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hira, A. dan Waqas, I. (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 Sciences*, 3(19), hal. 174–180. Tersedia pada: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3103d83b84cb2b4673a43201a4246028bfea9563>.
- Inanlou, Z. dan Ahn, J. (2017) "The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment: A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms," *Journal of Applied Business Research*, 33(1), hal. 87–94. Tersedia pada: <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i1.9869>.
- Isnanto, I.D. dan Dewi, I.G.A.M. (2020) "Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi,



- dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan,” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(1), hal. 237–256. Tersedia pada: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i01.p13>.
- Jannah, M. (2016) “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. PG Rajawali I Surabaya),” *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2), hal. 495–504.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2014) *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior Buku 2*. 9 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Maabuat, E.S. (2016) “Pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada dispenda sulut UPTD Tondano),” *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1), hal. 219–231. Tersedia pada: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jbie/article/view/10630>.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2012) *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Martoyo, S. (1992) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mekta, H.Q. (2017) *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. INDRA KELANA YOGYAKARTA*. Universitas Negeri Yogyakarta. Tersedia pada: <https://eprints.uny.ac.id/47181/>.
- Mondy, R.W. dan Martocchio, J.J. (2016) *Human Resource Management*. Harlow: Pearson.
- Nikpour, A. (2017) “The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee’s organizational commitment,” *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), hal. 65–72. Tersedia pada: <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>.
- Notoatmodjo, S. (2009) *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Revised. Jakarta: Rineka Cipta.
- Permatasari, A.A.S.I. dan Rahyuda, A.G. (2020) “Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan The Grand Santhi Hotel,” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(6), hal. 2187–2206. Tersedia pada: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i06.p07>.
- Pramana, N.N.A.M.A. dan Mujiati, N.W. (2020) “Work Family Conflict, Stres Kerja, Kepuasan Kerja Bepengaruh Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai,” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(6), hal. 2374–2393. Tersedia pada: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i06.p16>.
- Putriana, L. *et al.* (2015) “The Impact of Organizational Culture On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Job Performance : Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia,” *International Journal of Education and Research*, 3(9), hal. 103–114. Tersedia pada: <http://ijern.com/journal/2015/September-2015/09.pdf>.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*. 15 ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Sangadji, E.M. dan 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*, 3(3), hal. 1–18. Tersedia

pada: <https://doi.org/10.5296/ijld.v3i3.3673>.

- Sawitri, D., Suswati, E. dan Huda, K. (2016) "THE IMPACT OF JOB SATISFACTION, ORGANIZATION COMMITMENT, ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ON EMPLOYEES' PERFORMANCE," *International Journal of Organizational Innovation*, 9(2), hal. 24–45. Tersedia pada: <https://www.proquest.com/openview/a3f022913e343db0f127c7c63663f42a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55118#>.
- Soepardjo, T.A. dan Nugrohoseno, D. (2014) "Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan," *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), hal. 1783–1793.
- Suryani, D. dan Budiono (2016) "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya," *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 16(1), hal. 29–43. Tersedia pada: <https://doi.org/10.17970/jrem.16.160103.id>.
- Sutrisno, E. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 8 ed. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syauta, J.H., Troena, E.A. dan Setiawan, S.M. (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*, 1(1), hal. 69–76.
- Tampubolon, H. (2015) *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Papas Sinar Sinanti.
- Usmany, T.P., Hamid, D. dan Utami, H.N. (2016) "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo)," *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 37(2), hal. 38–44. Tersedia pada: <https://www.neliti.com/publications/87201/pengaruh-budaya-organisasi-terhadap-komitmen-organisasional-dan-kinerja-karyawan>.
- Valaei, N. dan Rezaei, S. (2016) "Job satisfaction and organizational commitment," *Management Research Review*, 39(12), hal. 1663–1694. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.
- Wibowo (2017) *Manajemen Kinerja*. 5 ed. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yüing, L.H. dan Ahmad, K.Z. Bin (2009) "The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance," *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), hal. 53–86. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>.