

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN  
KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN DAN  
PARIWISATA PROVINSI  
SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh:**

**Nama : Bayu Permana Wibowo  
NPM : 1605160296  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 10 November 2020, Pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : BAYU PERMANA WIBOWO  
N P M : 1605160296  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA PROVINSI SUMATERA UTARA

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

(Assoc. Prof, Dr, Hj SITI MUJIATUN, SE., M.M.) (MUHAMMAD ANDI PRAYOGI, S.E., M.Si.)

Pembimbing

(EFRAY KURNIA, S.E., M.Si.)



Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PANITIA UJIAN**

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

Sekretaris

(Assoc. Prof. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : BAYU PERMANA WIBOWO  
NPM : 1605160296  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYAMANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS  
KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA PROVINSI  
SUMATERA UATARA

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2021

Pembimbing

**EFRY KURNIA, SE, M.SI**

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis UMSU

**JASMAN SARIPUDDIN HSB SE, M.SI**



**H. JANURI SE, M.M, M.Si**





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : BAYU PERMANA WIBOWO  
NPM : 1605160296  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA PROVINSI SUMATERA UATARA

Tanggal	Deskripsi Bimbingan	Paraf	Keterangan
17/3/2021	- Bab III: Tabel jadwal penelitian diperbaiki		
	- Sesuaikan dengan panduan penulisannya menggunakan gaya penulisan TNR		
	- Penjelasan PLS masih kurang, ditambahkan lagi		
	- Kutipan referensi statistic dilengkapi, masukkan di daftar pustaka juga.		
	- Lebih diterangkan lagi gambar PLS nya		
	Bab IV: Kurang jelas urutan penelitian dengan PLS nya dan pejelasan nya		
	Daftar Pustaka: Lengkapi		
29/3/2021	Penulisan lihat panduan.		
	Belum diperbaiki revisi yang sudah diarahkan.		
07/3/2021	Belum diperbaiki revisinya.		
10/4/2021	Acc. Skripsi. Lanjut Sidang		

Medan, April 2021

Diketahui/ Disetujui

Ketua Program Studi Manajemen

Dosen Pembimbing

(EFRY KURNIA, SE, M.SI)

(JASMAN SARIPUDDIN HSB, SE., M.SI)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

### PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Bayu Permana Wibowo

NPM : 1605160296

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA PROVINSI SUMATERA UTARA”** adalah bersifat asli (*original*), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



**BAYU PERMANA WIBOWO**

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara**

**Bayu Permana Wibowo**

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

Email : [bayupermanaw2016@gmail.com](mailto:bayupermanaw2016@gmail.com)

Dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis beberapa hal, yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 60 responden yang merupakan pegawai Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. Teknik Pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (SmartPLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: pengaruh budaya terhadap kinerja pegawai memiliki nilai original sample 0,258 dan nilai P-Values  $0,017 < 0,05$ , maka berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai; pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai original sample 0,493 dan nilai P-Values  $0,000 < 0,05$ , maka berpengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai original sample 0,138 dan nilai P-Values  $0,324 > 0,05$ , maka berpengaruh positif dan tidak signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai original sample 0,262 dan nilai P-Values  $0,025 < 0,05$ , maka berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai original sample 0,453 dan nilai P-Values  $0,000 < 0,05$ , maka berpengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja sebagai variabel mediator tidak berperan sebagai mediasi, karena memiliki nilai original sample 0,036, 0,062 dan nilai P-Values  $0,422 > 0,05$  dan  $0,397 > 0,05$ , maka berpengaruh positif dan tidak signifikan antara pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

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



## ABSTRACT

### **The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance through Job Satisfaction at the Cultural Service And Tourism in North Sumatra Province**

**Bayu Permana Wibowo**

**Management Study Program, Faculty of Economics and Business  
University of Muhammadiyah Sumatera Utara  
Email: [bayupermanaw2016@gmail.com](mailto:bayupermanaw2016@gmail.com)**

This study aims to analyze several things, namely the influence of organizational culture on employee performance, the influence of organizational commitment on employee performance, the effect of job satisfaction on employee performance, the influence of organizational culture on job satisfaction, the influence of organizational commitment on job satisfaction, and the influence of organizational culture. organizational commitment to employee performance through job satisfaction at the Department of Culture and Tourism of North Sumatra Province. In this study using associative research with the sample in this study were 60 respondents who were employees of the Department of Culture and Tourism of North Sumatra Province. Data collection techniques used a list of questions such as questionnaires and data analysis techniques used Partial Least Square (SmartPLS) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results of this study indicate that: the influence of culture on employee performance has an original sample value of 0.258 and a P-Values value of  $0.017 < 0.05$ , so it has a positive and significant effect between organizational culture on employee performance; The influence of organizational commitment on employee performance has an original sample value of 0.493 and a P-Values value of  $0.000 < 0.05$ , so a positive and significant effect between organizational commitment on employee performance, the effect of job satisfaction on employee performance has an original sample value of 0.138 and a P-Values value of  $0.324 > 0.05$ , it has a positive and insignificant effect between job satisfaction and employee performance; The influence of organizational culture on job satisfaction has an original sample value of 0.262 and a P-Values value of  $0.025 < 0.05$ , so a positive and significant effect between organizational culture on job satisfaction, the effect of organizational commitment on job satisfaction has an original sample value of 0.453 and a P-Values value.  $0.000 < 0.05$ , so there is a positive and significant effect between organizational commitment to job satisfaction, job satisfaction as a mediator variable does not act as a mediator, because it has an original sample value of 0.036, 0.062 and a P-Values value of  $0.422 > 0.05$  and  $0.397 > 0.05$ , it has a positive and insignificant effect between the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance through job satisfaction.

**Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, Performance and Job Satisfaction.**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat dalam menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara”. Shalawat berangkaikan salam atas junjungan Rasul Allah Muhammad Sallallahu Alaihi wasalam yang telah membawa kita dari zaman jahilliyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat sekarang ini.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang penulis sajikan, baik pemilihan bahasa, penjelasan, dan isi dari skripsi ini. Untuk itu kritik dan saran yang positif sangat diharapkan penulis untuk pengembangan wawasan dan pencapaian hasil penelitian yang lebih baik dari sebelumnya. Penulis sangat merasa terbantu atas masukan, bimbingan dan motivasi yang tak henti-hentinya, dari pihak - pihak yang selalu memberikan dukungannya kepada penulis seperti kedua orang tua Ayahanda Joko Wibowo dan Ibunda Siti Zubaidah yang telah memberikan kasih sayang, perhatian, bimbingan serta doa, sehingga penulis termotivasi dalam menyusun



skripsi ini. Untuk itu dengan rasa bangga dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, SE, MM., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Jasman Saripuddin, SE, M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen S.E., M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Efry Kurnia, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing pada penulisan skripsi yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu dosen serta Staf Pegawai yang banyak membantu penulis dalam memberikan informasi akademik dan membantu penulis selama menjalankan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

9. Kepada bapak dan ibu staf yang ada di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian.
10. Sahabat-sahabat seperjuangan tercinta yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam menyusun skripsi ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian proposal ini dan semoga dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Medan, September 2021

Penulis

Bayu Permana Wibowo  
Npm: 1605160296

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah .....	7
1.4 Rumusan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitian .....	8
1.6 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Teori Kinerja Karyawan.....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	10
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	11
2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan.....	12
2.1.2 Teori Budaya Organisasi.....	14
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	14
2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	15
2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi.....	16
2.1.3 Teori Komitmen Organisasi .....	16
2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	16
2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi ..	17
2.1.3.3 Indikator Komitmen Organisasi.....	18
2.2.4 Teori Kepuasan Kerja .....	19
2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	19
2.2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	20



2.2.4.3	Indikator Kepuasan Kerja .....	22
2.2	Kerangka Berfikir Konseptual .....	23
2.2.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	23
2.2.2	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	24
2.2.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	25
2.2.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	25
2.2.5	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	26
2.2.6	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	27
2.2.7	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	28
2.3	Hipotesis .....	29
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>31</b>
3.1	Pendekatan Penelitian .....	31
3.2	Definisi Operasional Variabel.....	31
3.3	Tempat Dan Waktu Penelitian .....	33
3.4	Teknik Pengambilan Sampel .....	34
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.6	Teknik Analisis Data.....	40
3.6.1	Analisis Jalur (Path Analysis) .....	40
3.6.2	Uji Hipotesis.....	40
3.6.3	<i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	42
3.6.3.1	Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects).....	42
3.6.3.2	Analisis Model Pengukuran (Outer Models).....	42
3.6.3.3	Analisis Model Pengukuran (Inner Models) .....	44
<b>BAB 4</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
4.1.	Deskripsi Data.....	46
4.1.1	Identitas Responden.....	47
4.1.1.1	Berdasarkan Jenis Kelamin .....	47
4.1.1.2	Berdasarkan Jenis Usia.....	47
4.1.1.3	Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	48
4.1.2	Deskriptif variabel penelitian .....	49
4.1.2.1	Variabel Kinerja Pegawai.....	49
4.1.2.2	Variabel Kepuasan Kerja.....	50
4.1.2.3	Variabel Budaya Organisasi .....	51
4.1.2.4	Variabel Komitmen Organisasi .....	51
4.2	Analisis Data.....	52
4.2.1	Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects) .....	52

4.2.1.1 Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis ( <i>Outer Model</i> ) .....	52
4.2.1.1.1 Construct reliability and validity.....	56
4.2.1.1.2 Discriminant Validity.....	57
4.2.1.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis ( <i>Inner Model</i> ) .....	58
4.2.2.1.1 R-Square.....	58
4.2.2.1.2 F-Square .....	59
4.2.2.1.3 Mediation Effect.....	61
4.3. Pembahasan.....	67
<b>BAB 5 PENUTUP</b> .....	<b>73</b>
5.1 Kesimpulan .....	73
5.2 Saran .....	74
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>77</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	32
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian Dan Proses Pembuatan Skripsi .....	33
Tabel 3.3 Instrumen Skala Likert.....	35
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi .....	37
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi .....	37
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja.....	38
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai .....	38
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas .....	40
Tabel 4.1 Skala Likert .....	46
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	47
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia.....	48
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	48
Tabel 4.5 Deskripsi Tanggapan Kinerja Pegawai .....	49
Tabel 4.6 Deskripsi Tanggapan Kepuasan Kerja.....	50
Tabel 4.7 Deskripsi Tanggapan Budaya Organisasi .....	51
Tabel 4.8 Deskripsi Tanggapan Komitmen Organisasi .....	52
Tabel 4.9 Construct Reliability Cronbach's Alpha, Rho A, Composite Reliability, Dan Average Variance Extrated (AVE).....	53
Tabel 4.10 Hasil AVE Pertanyaan Variabel (Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kinerja Pegawai (Y) Dan Kepuasan Kerja (Z).....	54
Tabel 4.11 <i>Comprosite Reliability</i> .....	56
Tabel 4.12 Heteroit-Monotoroit Ratio (HTMT) .....	57



Tabel 4.13 R-Square.....	59
Tabel 4.14 F-Square.....	60
Tabel 4.15 <i>Direct Effect</i> .....	62
Tabel 4.16 <i>Inderect Effect</i> .....	65
Tabel 4.17 Total Effect .....	66

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	24
Gambar 2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	24
Gambar 2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	25
Gambar 2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	26
Gambar 2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	27
Gambar 2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	29
Gambar 4.1 Efek Mediasi PLS Algorithm.....	54
Gambar 4.2 Efek Mediasi .....	64

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Daftar Riwayat Hidup
- Lampiran 2. Kuesioner (Angket)
- Lampiran 3. Hasil Data Kuesioner Responden
- Lampiran 3. Hasil Uji Validitas
- Lampiran 4. Hasil Uji Reabilitas
- Lampiran 5. Hasil Olahan Data Pls



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia usaha serta persaingan yang semakin ketat dengan munculnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang baru dan berkompeten menuntut perusahaan-perusahaan untuk dapat menyeleksi Pegawai-Pegawai untuk dapat bergabung pada perusahaannya, kualitas SDM yang dimiliki oleh perusahaan akan memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Sumber daya manusia adalah sumber daya yang mempunyai akal dan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan serta karya yang dapat dihasilkan untuk perusahaan. Semua hal tersebut berpengaruh pada perusahaan untuk mencapai tujuan. Walaupun teknologi, perkembangan informasi, modal dan bahan yang diolah mencukupi, apabila tanpa sumber daya manusia perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya..

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Widodo, 2012, hal 131) kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan, baik berupa fisik atau material maupun non fisik atau non material. Seorang pemimpin dalam suatu perusahaan juga mempunyai peran penting untuk menentukan bagaimana perusahaan tersebut berjalan dengan baik. Terdapat fenomena permasalahan kinerja yang terjadi, dimana pegawai tidak dapat bekerja dengan baik, pegawai

tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan pegawai tidak dapat cepat tanggap menyelesaikan jika terjadi permasalahan dalam pekerjaannya. Ini juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja, sehingga mengakibatkan pegawai tidak dapat bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.

Setiap instansi/organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para Pegawai dengan harapan yang menjadi tujuan instansi akan tercapai. Kinerja sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu instansi. Jika instansi memiliki sumber daya manusia yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi maka tujuan dari instansi tersebut dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan oleh suatu instansi tersebut.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri (Bismala et al., 2017, hal. 138). Dari fenomena permasalahan budaya organisasi yang terjadi, dimana budaya organisasi sudah tercipta seperti profesionalisme, disiplin kerja dan keuletan bekerja namun masih perlu peningkatan dan ditularkan kepada pegawai-pegawai lainnya, Dengan budaya organisasi yang kuat maka akan timbul komitmen organisasi yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja.

Salah satu cara agar fungsi manajerial efektif maka manajemen harus menerapkan budaya organisasi yang bertujuan untuk memberikan pandangan yang sama dalam hal perilaku di dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, persepsi dan perilaku yang diciptakan dan dikembangkan suatu organisasi/perusahaan untuk mengatasi masalah masalah, baik masalah mengenai intergrasi internal maupun masalah mengenai adaptasi eksternal. Sebagai suatu kesatuan ide, budaya suatu organisasi juga berfungsi sebagai tuntunan bagi para anggota dalam berperilaku dan bertindak, atau berisikan larangan untuk melakukan suatu tindakan dalam menghadapi suatu tantangan lingkungan.

Selain budaya organisasi, komitmen organisasi juga turut berpengaruh terhadap kinerja. Menurut (Yusuf & Syarif, 2018, hal. 32) komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh Pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi, akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya, sehingga merasa senang dalam bekerja, Pegawai akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik yang akhirnya diharapkan dapat memberikan pelayanan dan kepuasan kepada konsumen eksternal. Terdapat fenomena yang terjadi permasalahan dalam komitmen organisasi, yaitu masih rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi dan masih kurangnya pemberian

komitmen yang kurang tepat dalam organisasi, mengakibatkan sering terjadi karyawan yang pindah tempat kerja.

Dengan adanya komitmen dari beberapa Pegawai untuk dapat memajukan perusahaan akan dapat menciptakan budaya organisasi yang baik yang akan dapat diturunkan kepada generasi-generasi penerusnya, namun kepemimpinan juga akan dapat mengubah budaya organisasi melalui hak jabatan yang dimilikinya, dengan demikian komitmen organisasi, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi.

Kepuasan kerja juga turut mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka Soegandhi et al (2013, hal. 2). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dari segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Dapat di lihat dari hasil penelitian Febriani & Indrawati (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dimana jika karyawan mendapatkan kepuasan terhadap kerjanya, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut (Soegandhi et al., 2013). Terdapat fenomena permasalahan dalam kepuasan kerja pegawai, dimana sering sekali terjadi kesalahpahaman sesama pegawai yang diakibatkan oleh tuntutan kerja yang banyak (*workload*) yang diterima oleh karyawan tersebut berbeda-beda sedangkan posisi yang mereka jabat sama, sehingga berakibat pada kepuasan kerja yang tidak diharapkan dan menimbulkan kecemburuan sesama pegawai.

Salah satu cara yang efektif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien adalah dengan memberikan budaya organisasi yang baik, komitmen organisasi yang pasti dan kepuasan kerja bagi para karyawan. dan dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara ini bergerak dalam bidang, yaitu bidang pembinaan seni budaya, sejarah, kepurbakalan, pemasaran pariwisata, obyek wisata dan usaha pariwisata. Berdasarkan survey awal penulis melakukan observasi langsung dan pengamatan serta wawancara kepada para pegawai dan mendapatkan temuan bahwa masih rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi dan masih kurangnya komitmen yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai, mengakibatkan sering terjadi karyawan yang pindah tempat kerja. Terdapat permasalahan yang lain dalam kepuasan kerja pegawai, dimana sering sekali terjadi kesalahpahaman sesama pegawai yang diakibatkan oleh tuntutan kerja yang banyak (*workload*) yang diterima oleh pegawai tersebut berbeda-beda sedangkan posisi yang mereka jabat sama, sehingga berakibat pada kepuasan kerja yang tidak diharapkan dan menimbulkan kecemburuan sesama karyawan. Di sisi lain, budaya organisasi sudah tercipta seperti profesionalisme, disiplin kerja dan keuletan bekerja namun masih perlu peningkatan dan ditularkan kepada pegawai-pegawai lainnya, Dengan budaya organisasi yang kuat maka akan timbul komitmen organisasi yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja. Kemudian masih ditemukan permasalahan kinerja karyawan yang terjadi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara, dimana pegawai tidak dapat bekerja dengan baik, pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan pegawai

tidak dapat cepat tanggap menyelesaikan jika terjadi permasalahan dalam pekerjaannya. Ini juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja, sehingga mengakibatkan pegawai tidak dapat bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian teori dan temuan yang diutarakan diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara ”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah merupakan suatu yang sangat perlu dalam membuat penelitian, karena tanpa adanya identifikasi masalah yang tepat, maka suatu penelitian sulit diselesaikan.

Berdasarkan riset yang dilakukan penulis, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang ada pada Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi yang dimiliki Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara masih rendah dalam hal cara berfikir, cara bekerja dan cara kebiasaan-kebiasan yang ada di perusahaan tersebut.
2. Masih rendahnya Komitmen para pegawai terhadap organisasi dalam hal sering terjadi pegawai pindah tempat kerja.
3. Adanya ketidakpuasan kerja beberapa pegawai disebabkan ketidakmerataan kerja yang diperoleh pegawai saat dalam bekerja.

4. Kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara masih belum sesuai, di karenakan pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, namun dalam penelitian ini penulis hanya membatasi pada budaya organisasi dan komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Selain itu objek penelitian pada karyawan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini juga membatasi variabel budaya organisasi sebagai variabel mediating.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam pembahasan ini, yaitu sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara?



6. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas, tujuan penelitian penulis ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1 Manfaat teoritis**

Manfaat teoritis dari penulisan ilmiah ini adalah memberikan pengetahuan yang lebih mendalam atas pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.

### **2 Manfaat Praktis**

Penulisan ilmiah ini diharapkan menjadi suatu bahan pustaka, referensi, serta dapat membantu pembaca, khususnya mahasiswa/i yang akan melakukan penelitian dengan judul atau objek yang sama.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. (Rismawati & Mattalata 2018).

Sedangkan menurut Dewi & Mashar (2019, hal. 113) Kinerja merupakan hasil atau pencapaian kerja seseorang baik individu atau kelompok dalam tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi pada kurun waktu tertentu secara legal.

Adapun menurut Widodo (2012 hal 131), kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja lebih ditekankan pada tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.

Selain itu menurut (Sutrisno, 2010 hal 177), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak bertentangan dengan hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama di antara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan (Darmanto, Wardaya, & Dwiyani, 2019, hal. 73).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepada karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta terpenuhinya standar pelaksanaannya.

#### **2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Adapun faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi menurut Menurut Siagian & Khair (2018, hal. 61) mengungkapkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian.
2. Pengetahuan.
3. Rancangan Kerja.
4. Kepribadian.
5. Motivasi.
6. Kepemimpinan.
7. Gaya kepemimpinan.
8. Budaya organisasi.
9. Kepuasan Kerja.
10. Lingkungan kerja.
11. Loyalitas.
12. Komitmen.
13. Disiplin kerja.

Ada juga ahli yang mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Nofriansyah (2018, hal. 26-27), yaitu sebagai berikut :

1. Efektivitas dan efisiensi.
2. Otoritas dan tanggung jawab.

3. Disiplin.

4. Inisiatif.

Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Efektivitas dan efisiensi, yaitu dikatakan efektif apabila mencapai tujuan dan dikatakan efisien apabila hal itu memuaskan sebagai pendorong pencapaian tujuan.
2. Otoritas dan tanggung jawab, yaitu wewenang yang dimiliki oleh seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakanyang terbebaskan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi, sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan atau akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.
3. Disiplin, yaitu sikap tingkah laku dan perbuatan sesuai dengan peraturan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
4. Inisiatif, yaitu seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

### **2.1.1.3 Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Sulaksono (2015, hal. 119-120) Indikator kinerja karyawan secara individu adalah sebagai berikut :

1. Kualitas dalam hal kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kuantitas dalam hal hasil kerja yang baik untuk perusahaan.
3. Ketepatan waktu dalam hal menyelesaikan tugas atau pekerjaan tepat pada waktunya.
4. Efektivitas dalam hal menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur perusahaan dan tidak menunda-nunda pekerjaan.

5. Kemandirian dalam hal mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan karyawan yang lain.

Hal diatas dapat dejalaskan sebagai berikut :

1. Kualitas, yaitu kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Adapun Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013, hal. 75)

indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja, mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.
2. Kuantitas output, mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.
3. Dapat tidaknya diandalkan, mencerminkan bagaimana seseorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan padanya dengan tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.
4. Sikap kooperatif, mencerminkan sikap yang menunjukkan tinggi kerja sama di antara sesama dan sikap terhadap atasan, juga terhadap karyawan dari perusahaan lain.

## **2.1.2 Teori Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Bismala et al., (2017 hal. 138) Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri.

Sedangkan menurut (Fauzi & Nugroho, 2020, hal. 94) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan digunakan, serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Adapun menurut (Bahri, 2018, hal. 34) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi untuk melaksanakan kinerjanya.

Selain itu menurut (Sulaksono, 2015. hal. 2) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain.



Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang mengontrol interaksi antar anggota dalam suatu organisasi dan juga dengan berbagai kalangan di luar organisasi. Hal ini berarti bahwa pada interaksi antar anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar merupakan hasil kesepakatan bersama dan sebagai pengendali gerak organisasi. (Widodo, 2019, hal. 58).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah cara pegawai berfikir dan memahami tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dalam suatu organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Adapun faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut Andayani & Tirtayasa (2019, hal. 47) , yaitu sebagai berikut :

1. Faktor eksternal, yaitu segala sesuatu yang berada diluar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya.
2. Faktor internal, yaitu organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlukan maka yang sangat besar perannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

Sedangkan menurut Ardiana, Hariyadi, & Nuzulia (2013. hal. 2) faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Faktor struktur sosial.
2. Faktor bahasa.
3. Faktor pendidikan.

### **2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi**

Adapun menurut Yusuf & Syarif (2018, hal. 192-193) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan.
2. Jarak dari manajemen.
3. Ekstrovert.
4. Keteraturan pegawai.
5. Kepercayaan pegawai.

Sedangkan menurut (Sari & Witjaksono, 2013, hal. 828) indikator budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Konsistensi.
2. Keterlibatan.
3. Misi.
4. Budaya adaptasi.

## **2.1.3 Teori Komitmen Organisasi**

### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Kusumapuri (2018, hal. 42-43) komitmen organisasi adalah keadaan psikologi yang mencirikan hubungan karyawan (anggota) dengan organisasi yang dikarakteristikan oleh penerimaan anggota pada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Sedangkan menurut Darmadi (2018, hal. 200) komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi.

Adapun menurut Utaminingsih (2014, hal. 144) komitmen organisasi adalah keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu menurut (Yusuf & Syarif, 2018. hal. 32) komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

Komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologi karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. (Putra, 2020, hal 34).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap karyawan terhadap suatu organisasi dalam hal komit dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.

### **2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Utaminingsih (2014, hal. 145) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi
2. Gaya kepemimpinan
3. Praktek sumber daya manusia berkaitan dengan imbalan.
4. Prospek karier.
5. Dan kemungkinan untuk melanjutkan tingkat pendidikan.

Sedangkan menurut Setiono & Andjarwati (2019, hal. 127-128) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan dan kepuasan kerja  
Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh menajer tingkat atas.
2. Keamanan kerja  
Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai.
3. Pemahaman organisasi  
Identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain.
4. Keterlibatan karyawan  
Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan.

### **2.1.3.3 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut (Suwandewi & Sintaasih, 2016) indikator komitmen organisasai adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif, maksudnya dimana hubungan emosional karyawan terhadap organisasi saling terkait. Dan indikator ini ditinjau dari persepsi dari pada responden mengenai adanya rasa bangga menjadi salah satu bagian dari organisasi, sehingga tidak terbebani akan masalah yang timbul, justru dihadapi dan dihabiskan sepenuhnya untuk organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan dalam hal ini kaitannya atas dasar dari karyawan yang akan mengalami kerugian jika harus meninggalkan organisasinya. Dalam pengukuran indikator ini diukur dari pola perspektif para responden sulitnya meninggalkan organisasi dan tidak memiliki opsi lainnya.
3. Komitmen normatif, yang menggambarkan akan perasaan keterikatan terhadap organisasi, dan indikator ini diukur daripada perspektif para responden sehingga menumbuhkan

adanya perasaan tidak etis apabila berpindah atau beralih ke organisasi lain.

Sedangkan menurut (Taurisa & Ratnawati, 2012) ada beberapa indikator dari komitmen organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi.
2. Munculnya kebanggaan akan organisasi.
3. Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi.
4. Ketertarikan semata hanya bekerja pada organisasi terkait dan.
5. Kemudian rasa yang amat kuat terhadap nilai-nilai organisasi.

## **2.1.4 Teori Kepuasan Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Bismala et al (2017, hal. 35) kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sedangkan menurut Sutrisno (2017, hal. 74) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja.

Adapun menurut Bahri (2018, hal. 66) kepuasan kerja adalah sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah karakteristiknya.

Selain itu menurut Duha (2018, hal. 244) kepuasan kerja adalah sikap positif individu dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaannya, karena keadaan menyenangkan tersebut, individu memiliki cara pandang positif terhadap organisasi melalui pemikiran, perasaan, pendapat, perilaku yang ada di dalam dirinya.

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu kondisi tentang sejauh mana karyawan merasakan secara positif atau negatif berbagai ragam dimensi dari tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaannya. (Putra, 2020, hal 30).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas tentang kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang dirasakan seseorang/individu terhadap pekerjaannya baik itu perasaan menyenangkan dan perasaan yang tidak menyenangkan karena pekerjaan tersebut.

#### **2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Ratnasari & Hartati (2019, hal. 23-24) adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju.
2. Keamanan kerja.
3. Gaji.
4. Perusahaan dan manajemen.
5. Pengawasan (*supervise*).
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan.
7. Kondisi kerja.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan.
9. Komunikasi.

Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju  
Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
2. Keamanan kerja  
Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
3. Gaji  
Gaji lebih mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen  
Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

5. Pengawasan (*supervise*)  
Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya. Supervisor yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan  
Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan terhadap tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja  
Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan  
Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
9. Komunikasi  
Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak digunakan sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya keadilan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya.

Sedangkan Menurut Bismala et al (2017, hal. 35) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor individu.
2. Faktor pekerjaan.
3. Faktor organisasional.

Dengan penjelasannya sebagai berikut :

1. Faktor individu  
Dimana kepuasan kerja dipengaruhi usia, jenis kelamin, pengalaman dan sebagainya.
2. Faktor pekerjaan  
Dimana kepuasan kerja dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreatifitas yang beragam, identitas tugas, keberartian tugas (*task significancy*, pekerjaan tertentu yang bermakna dalam oragnisasi. Seseorang dapat merasa puas atau tidak karena besarnya tanggung jawab dalam pekerjaannya, peranannya dalam pekerjaannya.
3. Faktor organisasional  
Yakni kepuasan kerja dipengaruhi oleh skala usaha, kompleksitas organisasi, formalitas, sentralisasi, jumlah anggota kelompok.



### 2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator kepuasan kerja menurut (Wijaya, 2018) sebagai berikut:

1. Kepuasan akan kondisi kondisi kerja.
2. Kepuasan akan rekan kerja.
3. Kepuasan akan kesempatan berkembang.
4. Kepuasan akan fasilitas yang dimiliki.
5. Kepuasan akan gaji.
6. Kepuasan akan tunjangan.

Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Kepuasan akan kondisi kerja adalah seperti tempat kerja, parkir, kantin dan sebagainya. Kondisi tempat kerja yang lengkap membuat nyaman terhadap karyawan.
2. Kepuasan akan rekan kerja adalah apabila hubungan kerja sesama karya maupun atasan baik maka akan menjadi kenyamanan saat bekerja.
3. Kepuasan akan kesempatan berkembang seperti memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan juga pengalaman, termasuk kesempatan untuk promosi naik jabatan.
4. Kepuasan akan fasilitas yang dimiliki seperti fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan yang merupakan standar suatu jabatan dan akan menimbulkan rasa puas apabila dapat terpenuhi.
5. Kepuasan akan gaji adalah karyawan akan merasa dihargai dan merasa puas jika jumlah bayaran atau gaji yang diterima seseorang adil sesuai dengan beban kerjanya, prestasinya, dan kinerjanya.
6. Kepuasan akan tunjangan pendapatan tambahan yang didapatkan dari hasil kerja yang memuaskan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut

Mahendrawan & Indrawati (2015), yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap supervisi.
2. Kepuasan terhadap rekan kerja.
3. Penempatan yang tepat.
4. Kesempatan untuk maju.
5. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Kepuasan terhadap supervisi adalah perasaan yang dirasakan kepada pimpinan.
2. Kepuasan terhadap rekan kerja adalah perasaan yang dirasakan karyawan menjalin hubungan kerja dengan rekan kerja.
3. Penempatan yang tepat adalah perasaan yang dirasakan karyawan bahwa dia adalah orang yang tepat untuk bekerja di jabatannya saat itu.
4. Kesempatan untuk maju adalah diberikannya kesempatan kepada karyawan untuk maju mengembangkan dirinya.
5. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri adalah perasaan yang dirasakan karyawan oleh pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.

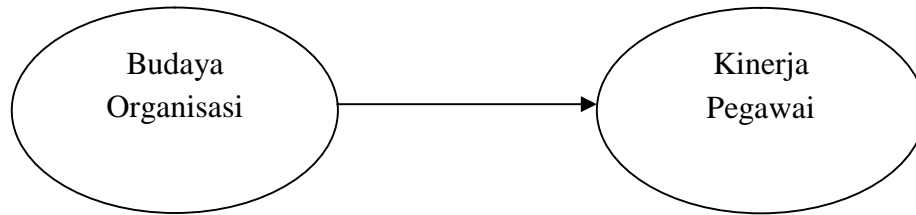
## **2.2 Kerangka Berfikir Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan unsur pokok dalam penelitian dimana konsep teoritis akan berubah kedalam definisi operasional yang dapat menggambarkan rangkaian antara variabel yang diteliti.

### **2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang mengontrol interaksi antar anggota dalam suatu organisasi dan juga dengan berbagai kalangan diluar organisasi. Hal ini berarti bahwa pola interaksi antar anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar merupakan kesepakatan bersama dan sebagai pengendali gerak organisasi.(Widodo, 2019, hal. 59).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018); (Jufrizen, 2017); (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (T. Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020); (Gultom, 2014); (Prayogi & Rialdy, 2018); (Arianty, 2014); (Arianty, 2012), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.1**  
**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Putrana, Fathoni, & Warso (2016, hal. 4) komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Muis et al., 2018); (Adhan et al., 2020); (Arianty, 2012); (Adhan et al., 2020), (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017), (Sapitri, 2016); (Respatiningsih & Sudirjo, 2015); (Nadapdap, 2017); (N. K. S. Wahyudi & Sudibya, 2016); (Kristine, 2017), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

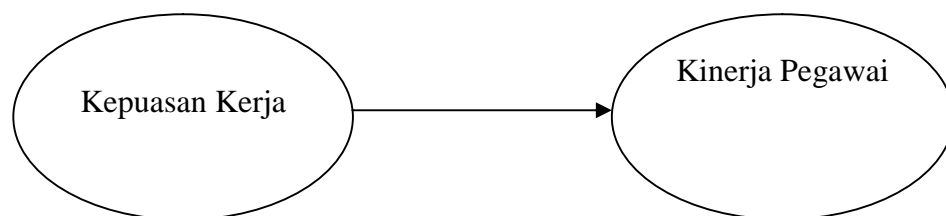


**Gambar 2.2**  
**Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

### 2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Adhan et al (2020, hal. 5) Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan individu bahwa mereka mendapatkan manfaat yang sepadan dari berbagai aspek situasi kerja organisasi dimana tempat mereka bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian (Arifin, 2017); (Adhan et al., 2020); Nasution (2018); (Jufrizen, 2016); (Jufrizen, 2017); (Syahputra & Jufrizen, 2019); (Jufrizen et al., 2017); dan (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Sapitri, 2016); (Respatiningsih & Sudirjo, 2015); (Wahyudi & Sudibya, 2016); (Kristine, 2017), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika kepuasan kerja terpenuhi maka kinerja karyawan akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika kepuasan tidak terpenuhi maka kinerja karyawan akan menurun.



**Gambar 2.3**  
**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

### 2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi sangat berpengaruh kepuasan kerja para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan

berkualitas pula. Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja para pegawai dan dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. (Sanhaji, Soetjipto, & Suharto, 2016, hal. 918).

Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2018); (Nasution & Lesmana, 2019); (Tanjung, 2016); (Tumbelaka, Alhabsji, & Nimran, 2016); (Sari & Witjaksono, 2013); (Noor, 2012); (Herawan, Mukzam, & Nurtjahjono, 2015); (Paramita, Prayuda, & Handaru, 2013); (Amilia & Nugrohoseno, 2014); (Nirmalasari, 2014), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.



**Gambar 2.4**

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Komitmen organisasi adalah sebagai hasrat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi kepentingan organisasi yang lebih tinggi dan percaya, menerima nilai dan tujuan organisasi.

(Shaleh, 2018, hal. 40). Dengan demikian jika komitmen organisasi yang diberikan perusahaan baik, maka akan memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan, begitu juga sebaliknya jika komitmen organisasi tidak baik, maka akan menurunkan kepuasan kerja para karyawan, sehingga berdampak kepada para karyawan akan meninggalkan perusahaan tersebut dan akan bekerja perusahaan yang lain.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sumadi, Andri, & Yonaldi, 2013); (Noor, 2012); (Supiyanto, 2015); (Maindoka, Tewal, & Rumokoy, 2017); (Putra & Wibawa, 2014); (Natassia, 2013), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.



**Gambar 2.5**

**Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk menncapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.(Burhan, Pradhanawati, & Dewi, 2013, hal. 4). Budaya

organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai saat bekerja dan juga dapat memberikan kepuasan kerja kepada para pegawai.

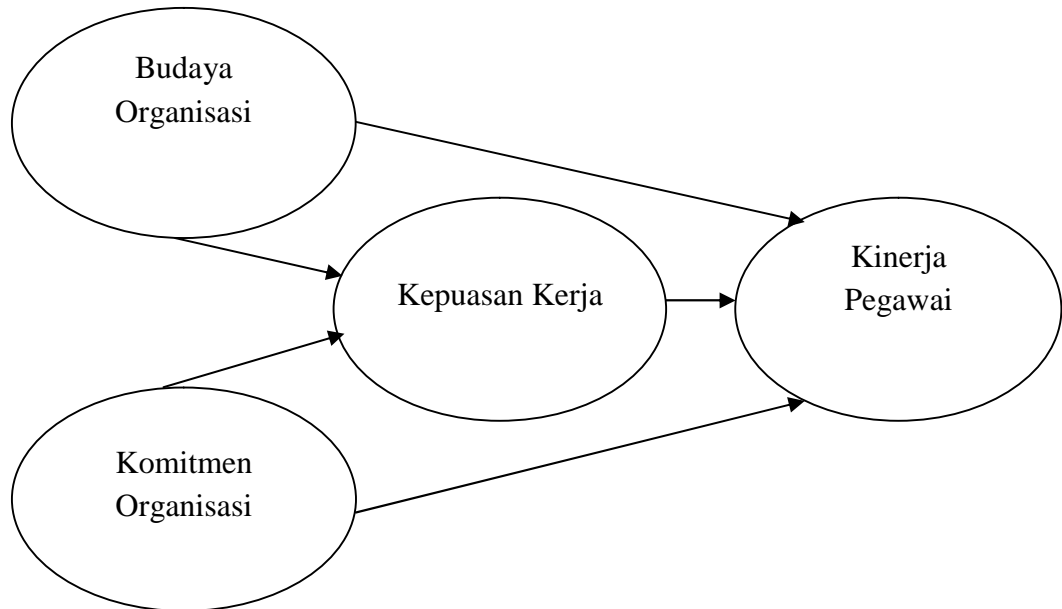
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mustika & Utomo, 2013); (Usman, 2019); (Prasetyo, Hartati, & Soenarmi, 2020); (Prahiawan & Sutisna, 2018); (Suratman & Suprayantiningsih, 2019); (Anwar, 2017); (Dewi, Tobing, & Hana, 2018), menyimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan, kepuasan kerja memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Artinya, apa bila komitmen organisasi yang diberikan sesuai dan terpenuhi maka kepuasan kerja akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika komitmen organisasi tidak terpenuhi maka kepuasan kerja akan menurun. Jika kepuasan kerja meningkat, maka pegawai akan bekerja dan akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih efektif dan efisien, sehingga tujuan yang diharapkan akan lebih baik sesuai dengan yang diinginkan oleh suatu perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Setiyanti & Mulyanto, 2013); (Narendra, 2018); (Ola, Abdullah, & Azis, 2019); (Nugroho, Zulfadil, & Garnasih, 2019); (Dewi, Tobing, & Hana, 2018), menyimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

memiliki pengaruh positif dan signifikan, kepuasan kerja memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Untuk lebih jelasnya kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.6**

**Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah, yang harus diuji secara empiris. Maka hipotesis yang kemukakan berikut berdasarkan dari batasan masalah dan rumusan masalah sebelumnya yaitu:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.



3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
7. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan asosiatif. Menurut Juliandi (2015, hal 12) pendekatan asosiatif bertujuan untuk menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Sementara itu, kecenderungan data yang digunakan dalam metode kuantitatif. Jenis penelitian ini ialah penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang banyak menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data serta penampilan dan hasilnya. Menurut Noor (2017, hal. 38) Penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur (biasanya dengan instrumen penelitian) sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan proses statistik. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan kepemimpinan terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui budaya organisasi.

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Menurut Sugiyono (2012 hal. 31) Definisi operasional adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Dalam penelitian ini definisi operasional yang diukur ada dua variabel, yaitu Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $Z$ ) sebagai variabel mediasi dan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebagai variabel terikat.

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel Terikat</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Literatur</b>
Kinerja Pegawai (Y)	kinerja merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepada karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta terpenuhinya standar pelaksanaannya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas.</li> <li>2. Kuantitas.</li> <li>3. Ketepatan waktu.</li> <li>4. Efektivitas.</li> <li>5. Kemandirian</li> </ol>	Sulaksono (2015, hal. 119-120).
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	budaya organisasi adalah cara pegawai berfikir dan memahami tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dalam suatu organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan.</li> <li>2. Jarak dari manajemen.</li> <li>3. Ekstrovert.</li> <li>4. Keteraturan pegawai.</li> <li>5. Kepercayaan pegawai</li> </ol>	Yusuf & Syarif (2018, hal. 192-193)
Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	komitmen organisasi adalah suatu sikap karyawan terhadap suatu organisasi dalam hal komit dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi.</li> <li>2. Munculnya kebanggaan akan organisasi.</li> <li>3. Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi.</li> <li>4. Ketertarikan semata hanya bekerja pada organisasi terkait dan.</li> <li>5. Kemudian rasa yang amat kuat terhadap nilai-nilai organisasi.</li> </ol>	(Taurisa & Ratnawati, 2012)

Kepuasan Kerja (Z)	kepuasan kerja adalah perasaan yang dirasakan seseorang/individu terhadap pekerjaannya baik itu perasaan menyenangkan dan perasaan yang tidak menyenangkan karena pekerjaan tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan akan kondisi - kondisi kerja.</li> <li>2. Kepuasan akan rekan kerja.</li> <li>3. Kepuasan akan kesempatan berkembang.</li> <li>4. Kepuasan akan fasilitas yang dimiliki.</li> <li>5. Kepuasan akan gaji.</li> <li>6. Kepuasan akan tunjangan.</li> </ol>	(Wijaya, 2018)
--------------------	---	---	----------------

### 3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara yang terletak di jalan Rumah Sakit Haji No. 10 A. Adapun waktu penelitian di lakukan dari bulan April 2021 s.d Agustus 2021.

**Tabel 3.2**  
**Jadwal Penelitian Dan Proses Pembuatan Skripsi**

No	Proses Penelitian	Bulan																			
		April 2021				Mei 2021				Juni 2021				Juli 2021				Agustus 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengumpulan Data Awal	■	■	■	■																
2	Pengajuan Judul Penelitian				■	■	■	■	■												
3	Pengumpulan Teori Penelitian					■	■	■	■	■	■	■	■								
4	Bimbingan Penyusunan Proposal									■	■	■	■								
5	Bimbingan Dan proses Revisi													■	■	■	■				
6	Seminar Proposal Manajemen																	■	■	■	■
7	Mengelola Data																				
8	Menganalisis Data																				
9	Penyusunan Skripsi																				
10	Sidang Meja Hijau																				

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012, hal 115), populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi adalah obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini populasinya adalah semua karyawan di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 60 orang.

**Tabel 3.3**  
**Populasi**

No	Bagian	Populasi
1	Bidang Seni Budaya dan Pengembangan Ekonomi Kreatif.	15
2	Bidang Bina Pemasaran Parawisata.	20
3	Bidang Sejarah dan Keperbukalan.	6
4	Bidang Bina Objek dan Usaha Parawisata.	9
5	Sekretariat (Subbag Umum dan Kepegawaian Subbag, Subbag Program Serta Subbag Keuangan).	10
<b>Total</b>		<b>60 Orang</b>

*Sumber: Data Penelitian 2020*

#### 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2012, hal 125), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki dari populasi tersebut. Metode pengambilan sampel yang digunakan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara ialah menggunakan teknik jenuh atau sensus yang dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel yang berjumlah 60

orang pegawai. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasinya relatif kecil. Sampel jenuh disebut juga dengan istilah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara adalah suatu kejadian atau suatu proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi (orang yang diwawancarai) melalui komunikasi langsung.

#### 2. Teknik Angket (Questioner)

Questioner adalah pertanyaan/penyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variable yang diteliti. Metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang di tunjukan kepada para karyawan di objek penelitian yaitu Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara, dengan menggunakan skala *likert* dengan bentuk checklist dari setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi yaitu:

**Tabel 3.5**  
**Tabel Skala Likert**

<b>Kategori</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-Ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

(Juliandi et al., 2014, hal. 70)

Selanjutnya Angket atau kuesioner yang telah disusun akan diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

### 1. Uji Validitas

Menguji validitas bertujuan untuk menguji sejauhmana ketetapan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar (Juliandi et al., 2014, hal. 76). Pengujian ini menggunakan data olahan SPSS.

a) Rumusan Statistik untuk pengujian validitas

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

(Juliandi et al., 2014, hal. 77)

Keterangan :

r = Item instrumen variabel dengan totalnya

n = Jumlah sample

$\sum xi$  = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum yi$  = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum xi)^2$  = Jumlah kuadrat Pengamatan variabel x

$(\sum yi)^2$  = Jumlah pengmatan variabel y

$(\sum xi)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum yi)^2$  = Pengamatan jumlah variabel y

$\sum xiyi$  = Jumlah hasil kali variabel x dan y

## b) Kriteria pengujian validitas instrument

- (1) Tolak  $H_0$  atau terima  $H_a$  jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung  $<$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed  $<$   $\alpha$ 0,05), maka butir instrument valid.
- (2) Terima  $H_0$  atau tolak  $H_a$  jika nilai korelasi adalah negatif dan probabilitas yang dihitung  $>$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed  $>$   $\alpha$ 0,05), maka butir instrument tidak valid. (Juliandi et al., 2018, hal. 19-20).

Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel Budaya Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Intrumen Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

No. Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Ket
1	0.804 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
2	0.769 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
3	0.905 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
4	0.879 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
5	0.852 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
6	0.826 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel Komitmen Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Intrumen Komitmen Organisasi ( $X_2$ )**

No. Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Ket
1	0.886 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
2	0.866 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
3	0.842 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
4	0.860 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
5	0.864 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
6	0.821 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
7	0.715 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*



Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja (Z)**

No. Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Ket
1	0.842 (Positif)	0,000<0,05	Valid
2	0.764 (Positif)	0,000<0,05	Valid
3	0.789 (Positif)	0,000<0,05	Valid
4	0.767 (Positif)	0,000<0,05	Valid
5	0.860 (Positif)	0,000<0,05	Valid
6	0.797 (Positif)	0,000<0,05	Valid
7	0.831 (Positif)	0,000<0,05	Valid
8	0.804 (Positif)	0,000<0,05	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel Kinerja Pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.7**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai (Y)**

No. Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Ket
1	0.877 (Positif)	0,000<0,05	Valid
2	0.850 (Positif)	0,000<0,05	Valid
3	0.845 (Positif)	0,000<0,05	Valid
4	0.885 (Positif)	0,000<0,05	Valid
5	0.768 (Positif)	0,000<0,05	Valid
6	0.878 (Positif)	0,000<0,05	Valid
7	0.856 (Positif)	0,000<0,05	Valid
8	0.820 (Positif)	0,000<0,05	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas bertujuan untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memilih tingkat keterpercayaan yang tinggi (Juliandi et al., 2014, hal. 80). Teknik yang dipakai untuk

menguji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach Alpha* Arikunto dalam (Juliandi et al., 2014, hal. 82). Pengujian ini menggunakan data olahan SPSS.

a) Rumus statistic untuk pengujian reabilitas

$$r = \left[ \frac{K}{(K - 1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Arikunto dalam (Juliandi et al., 2014, hal. 82)

Keterangan :

r = Reliabilitas instrument (*cronbach alpha*)

k = Banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varians butir pernyataan

$\sigma_1^2$  = Varians total

b) Kriteria pengujian reabilitas

(1) Jika nilai cronbach alpha > 0.6 maka instrumen variabel adalah reliabel (terpercaya).

(2) Nilai koefisien reliabilitas (*cronbach alpha*) < 0,6 maka instrument yang diuji adalah tidak reliabel (tidak terpercaya) (Juliandi et al., 2018, hal. 22).

Dimana untuk hasil uji reliabilitas pada variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja pegawai dan kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.8**  
**Hasil Uji Reabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alfa	Keterangan
1	Budaya Organisasi	0,806	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	0,798	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,789	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	0,795	Reliabel

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Jalur (Path Analysis)

Teknik analisis jalur digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan dengan sebab akibat. 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 (Ghozali, 2016).

#### 3.6.2 Uji Hipotesis

Penguji hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, dan membuktikan hipotesis penelitian.

### 3.6.2.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh X1 (Budaya Organisasi) pengaruh X2 (Komitmen Organisasi) terhadap Y (Kinerja) yang melalui Z (Kepuasan Kerja). (Juliandi, 2018).

Kesimpulan :

1. Pengaruh langsung variable X terhadap Z mempunyai Koefisien jalur  $<0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak, berarti pengaruh variable X terhadap Z adalah signifikan.
2. Pengaruh langsung variabel X terhadap Y mempunyai koefisien  $<0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak, berarti pengaruh variabel X terhadap Y adalah signifikan.
3. Pengaruh langsung variabel Z terhadap Y mempunyai koefisien jalur (Original sample/O)  $<0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak, berarti pengaruh variabel Z terhadap Y adalah signifikan.

### 3.6.2.2 Pengaruh tidak langsung (*Inderect Effect*)

Pengujian pengaruh tidak langsung bertujuan untuk mengetahui hipotesis yang berpengaruh antara suatu variabel dengan variabel lain secara tidak langsung.(Juliandi, 2018).

Kesimpulan : Nilai pengaruh tidak langsung X terhadap Y lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung X terhadap Y. Dengan demikian, Z bersifat sebagai mediasi pengaruh X terhadap Y dengan kata lain variabel Z berperan sebagai variabel intervening.

### **3.6.3 Partial Least Square (PLS)**

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (Partial Least Square/PLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *software* SmartPLS 3 untuk menguji hubungan antar variabel. PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan *rasidual distribution*. PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk prediksi. PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan *series ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma. Menurut (Juliandi, 2018) ada beberapa langkah yang akan ditempuh dalam analisis PLS yaitu : (1) Merancang model structural (inner model); (2) Merancang model pengukuran (outer model); (3) Mengkonstruksi Diagram jalur; (4) Konversi diagram jalur ke system persamaan; (5) Estimasi koefisien jalur loading dan weight; (5) Evaluasi goodness of fit; (6) Pengujian hipotesis (Resampling bootstraping).

#### **3.6.3.1 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects)**

Analisis efek mediasi bermaksud untuk menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; serta pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi kerja terhadap kinerja pegawai. Analisis efek mediasi ini menggunakan tahap analisis sebagai berikut: (1) Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model); dan (2) Analisis model

struktural/structural model analysis (inner model). Berikut ini hasil analisis efek mediasi yang telah penulis lakukan.

### **3.6.3.1.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Models)**

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain :

- (1) Validitas dan reliabilitas konstruk (construct reliability and validity)
- dan (2) Validitas diskriminan (discriminant Validity)

Kriteria construct reliability and validity yang baik dapat dilihat dari:

- (a). Cronbach Alpha:  $> 0,7$
- (b). Rho\_A:  $>0,7$
- (c). Composite Reliability:  $>0,6$
- (d). Average Variance Extracted (AVE):  $> 0,5$  (Juliandi, 2018).

Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT):

- (a). Jika nilai HTMT  $< 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik menurut (Juliandi, 2018).

Kesimpulan jika nilai reliabilitas dan validitas berwarna hijau mengindikasikan konstruk baik dan dapat ditolerir, jika nilai reliabilitas berwarna merah mengindikasikan konstruk buruk dan tidak dapat ditolerir.

### 3.6.3.1.2 Analisis Model Pengukuran (Inner Models)

Analisis model struktural menggunakan 5 pengujian, antara lain:

#### 1. R-square

Kriteria dari R-Square adalah:

- a) Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.75 → Model adalah substansial (kuat);
  - b) Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.50 → Model adalah moderate (sedang);
  - c) Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.25 → Model adalah lemah (buruk)
- (Juliandi, 2018).

#### 2. f-square

Kriteria F-Square menurut Cohe dalam (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai  $f^2$  = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- b) Jika nilai  $f^2$  = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan
- c) Jika nilai  $f^2$  = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### 3. Direct Effects (Pengaruh Langsung)

Kriteria pengujiannya:

- a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan

- b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.
- c) Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue): (1) Jika nilai P-Values $<0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values $>0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

#### 4. Indirect Effects (Pengaruh Tidak Langsung)

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah:

- a) Jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X/budaya organisasi dan komitmen organisasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung; dan
- b) Jika nilai P-Values $>0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X/budaya organisasi dan komitmen organisasi) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung

#### 5. Total effects.

Total effect (total efek) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).



## BAB 4

### HASII DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ), 7 pernyataan untuk variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ), dan 8 pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja ( $Z$ ). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 60 orang Pegawai pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Skala Likert**

PERNYATAAN	BOBOT
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak Setuju	2
- Sangat Tidak Setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  (Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja) maupun variabel  $Y$  (Kinerja Pegawai). Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

#### 4.1.1 Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini:

##### 4.1.1.1 Berdasarkan Jenis kelamin

Responden penelitian sebanyak 60 orang responden yang masing-masing terdiri dari sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-Laki	27	45%
2	Perempuan	33	55%
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil olahan data primer, 2021*

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden, yaitu laki-laki yaitu 27 orang atau 45% dan perempuan yaitu 33 orang atau 55% . Dari data diatas berdasarkan jenis kelamin paling banyak adalah perempuan, yaitu berjumlah 33 orang. Dimana pekerjaan yang diberikan dan menjadi tanggung jawab banyak dibebankan kepada pegawai perempuan.

##### 4.1.1.2 Berdasarkan Usia

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun- dan usia 51-60 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Usia**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	21-30 tahun	38	63,3%
2	31-40 tahun	12	20%
3	41-50 tahun	6	10%
4	51-60 tahun	4	6,7%
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil olahan data primer, 2021*

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas kelompok umur responden yang terbesar adalah 21-30 tahun yakni sebanyak 38 orang (63,3%). Kemudian disusul responden yang berusia 31-40 tahun dengan jumlah responden sebanyak 12 orang (20%), responden berusia 41-50 tahun sebanyak 6 orang (10%), dan yang terakhir responden berusia diatas 51-60 tahun sebanyak 4 orang (6,7%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa usia yang lebih dominan adalah usia 21-30 tahun karena pada usia tersebut masih dalam masa produktif dalam bekerja.

#### 4.1.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari 60 orang responden, jenis pendidikan terakhir yang dimiliki pegawai dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok yakni : SMA, D-3, S-1, dan S-2. Adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	SMA	8	13,3%
2	D-3	12	20%
3	S-1	30	50%
4	S-2	10	16,7%
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil olahan data primer 2021*

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa tingkat pendidikan responden pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara, tercatat yang paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 8 orang (13,3%). Selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan D-3 sebanyak 12 orang (20%). Lalu responden dengan tingkat pendidikan S-1 sebanyak 30 orang (50%), kemudian responden dengan tingkat pendidikan S-2 sebanyak 10 orang (16,7%). Maka dapat disimpulkan yang paling banyak mayoritas responden di dengan tingkat pendidikan S-1 Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara adalah sebanyak 30 orang atau sekitar (50%).

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Penulis akan menyajikan tabel frekuensi hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan adalah sebagai berikut:

##### 4.1.2.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang di rangkum dalam tabel 4.5 sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	75	15	25	0	0	0	0	0	0	60	100
2	39	65	19	31,6	2	3,4	0	0	0	0	60	100
3	41	68,4	19	31,6	0	0	0	0	0	0	60	100
4	39	65	20	33,3	1	1,7	0	0	0	0	60	100
5	39	65	21	35	0	0	0	0	0	0	60	100
6	41	68,4	19	31,6	0	0	0	0	0	0	60	100
7	41	68,4	19	31,6	0	0	0	0	0	0	60	100
8	42	70	18	30	0	0	0	0	0	0	60	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel kinerja pegawai sudah sangat baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 30%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki kinerja yang tinggi. Dapat dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja pegawai yang dapat diandalkan dan sikap pegawai dalam menerima pekerjaan.

#### 4.1.2.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kepuasan kerja yang di rangkum dalam tabel 4.6 sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Skor Angket untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	40	66,7	19	31,6	1	1,7	0	0	0	0	60	100
2	43	71,7	17	28,3	0	0	0	0	0	0	60	100
3	38	63,3	20	33,3	2	3,4	0	0	0	0	60	100
4	29	48,3	30	50	1	1,7	0	0	0	0	60	100
5	32	53,3	26	43,3	2	3,4	0	0	0	0	60	100
6	32	53,3	25	41,6	1	1,7	2	3,4	0	0	60	100
7	33	55	26	43,3	1	1,7	0	0	0	0	60	100
8	34	56,7	26	43,3	0	0	0	0	0	0	60	100

*Sumber : Data Penelitian (Diolah)*

Dari jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja sudah baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 30%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara mayoritas baik.

#### 4.1.2.3 Variabel Budaya Organisasi (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel budaya organisasi yang di rangkum dalam tabel 4.7 sebagai berikut

**Tabel 4.7 Skor Angket untuk Variabel Budaya Organisasi (X1)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	37	61,7	23	38,3	0	0	0	0	0	0	60	100
2	37	61,7	23	38,3	0	0	0	0	0	0	60	100
3	32	53,3	25	41,7	3	5	0	0	0	0	60	100
4	32	53,3	24	40	3	5	1	1,7	0	0	60	100
5	32	53,3	23	38,3	5	8,4	0	0	0	0	60	100
6	33	55	25	41,7	2	3,3	0	0	0	0	60	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel budaya organisasi sudah baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 30%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pegawai Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara mayoritas baik.

#### 4.1.2.4 Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel komitmen organisasi yang di rangkum dalam tabel 4.9 sebagai berikut :

**Tabel 4.8 Skor Angket untuk Variabel Komitmen Organisasi (X2)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	37	61,7	23	38,3	0	0	0	0	0	0	60	100
2	39	65	21	35	0	0	0	0	0	0	60	100
3	38	63,3	19	31,7	3	5	0	0	0	0	60	100
4	34	56,6	25	41,7	1	1,7	0	0	0	0	60	100
5	37	61,7	23	38,3	0	0	0	0	0	0	60	100
6	35	58,3	25	41,7	0	0	0	0	0	0	60	100
7	34	56,6	24	40	2	3,4	0	0	0	0	60	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi sudah baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 30%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara mayoritas baik..

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects)

#### 4.2.1.1 Analisis Model Pengukuran/Masurement Model Analysis (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) Construct reliability and validity dan (2) Discriminant validity berikut ini hasil pengujiannya.

Kriteria construct reliability and validity yang baik dapat dilihat dari:

1. Cronbach Alpha: > 0,7.
2. Rho\_A: >0,7.
3. Composite Reliability: >0,6..
4. Average Variance Extracted (AVE): > 0,5 (Juliandi, 2018).

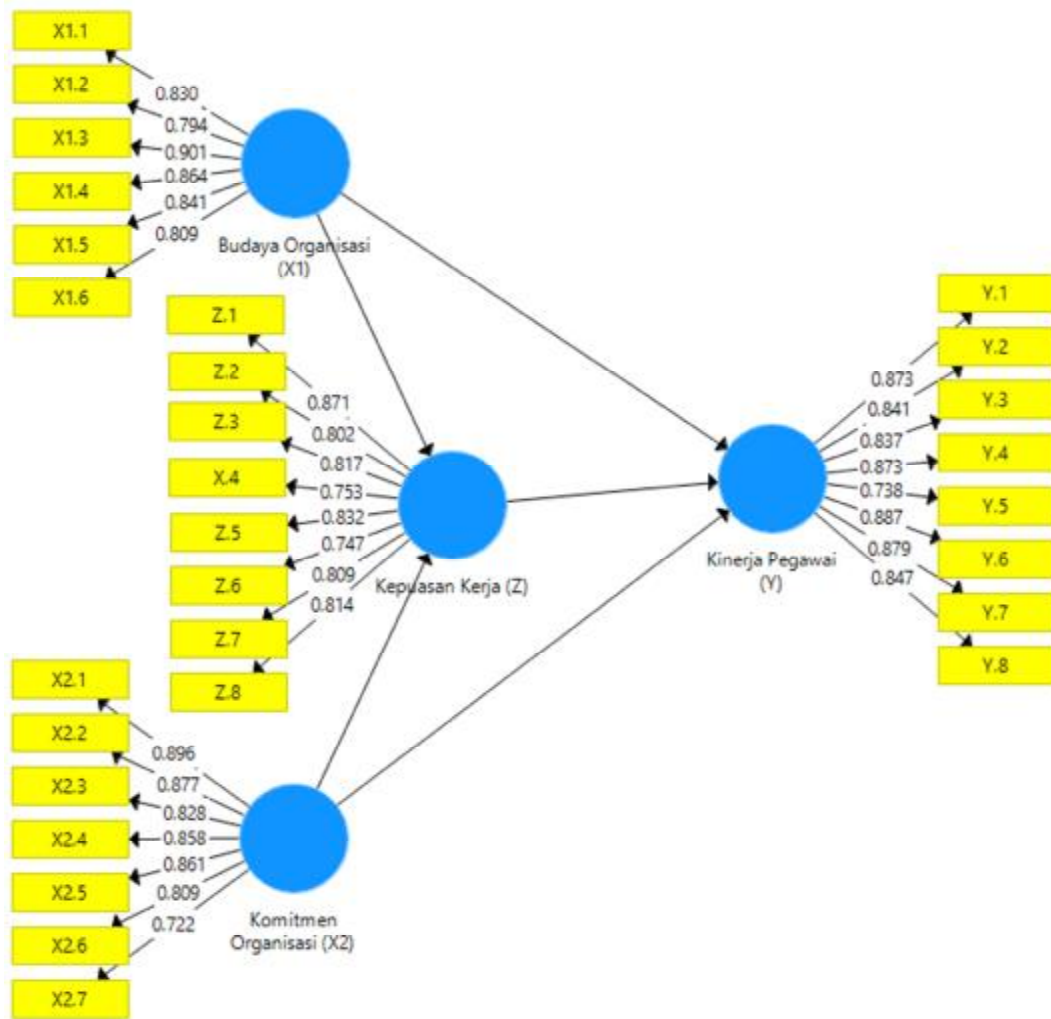
**Tabel 4.9**  
**Construct Reliability : Cronbach's Alpha, Rho A, Composite Reliability, Dan**  
**Average Variance Extrated (AVE)**

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Pegawai (Y)	0,944	0,952	0,953	0,719
Kepuasan Kerja (Z)	0,924	0,935	0,937	0,651
Budaya Organisasi (X1)	0,917	0,925	0,935	0,706
Komitmen Organisasi (X2)	0,928	0,933	0,942	0,702

*Hasil olahan data SEM-PLS 3*

Dari hasil tabel diatas hasilnya pertanyaan adalah menunjukkan nilai sudah memenuhi syarat yaitu Cronbach Alpha:  $> 0,7$ , Rho\_A:  $>0,7$ , Composite Reliability:  $>0,6$ , dan AVE $>0,5$  itu berarti konstruk variabel kinerja pegawai (Y), kepuasan kerja (Z), budaya organisasi (X1), dan komitmen organisasi (X2) konstruk baik.





**Gambar 4.1 Efek Mediasi PLS Algorithm**

**Tabel 4.10 Hasil AVE Pertanyaan Variabel (Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kinerja Pegawai (Y) Dan Kepuasan Kerja (Z))**

Variabel	Pertanyaan	Hasil AVE
<b>Budaya Organisasi (X1)</b>	X1.1	0,830
	X1.2	0,794
	X1.3	0,901
	X1.4	0,864

	X2.5	0,841
	X2.6	0,809
<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>	X2.1	0,896
	X2.2	0,877
	X2.3	0,828
	X2.4	0,858
	X2.5	0,861
	X2.6	0,809
	X2.7	0,722
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	Z.1	0,871
	Z.2	0,802
	Z.3	0,817
	Z.4	0,753
	Z.5	0,832
	Z.6	0,747
	Z.7	0,809
	Z.8	0,814
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	Y.1	0,873
	Y.2	0,841
	Y.3	0,837
	Y.4	0,873
	Y.5	0,738
	Y.6	0,887

	Y.7	0,879
	Y.8	0,847

Dari data tabel diatas terdapat ada hasil AVE semua pertanyaan tiap-tiap variabel yaitu menunjukkan bahwa konstruk baik, maka dari itu harus semua hasil pertanyaan nilai AVE diatas 0,5 dan sudah memenuhi syarat diatas 0,5.

#### 4.2.1.1.1 *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah  $> 0.6$  (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.11 Composite Reliability**

<i>Composite Reliability</i>	
Budaya Organisasi (X1)	0,935
Komitmen Organisasi (X2)	0,942
Kinerja Pegawai (Y)	0,953
Kepuasan Kerja (Z)	0,937

*Sumber : Data SEM-PLS 3*

Kesimpulan pengujian composite reliability adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel budaya organisasi (X1) adalah reliable, karena nilai composite reliability budaya organisasi (X1) adalah  $0.935 > 0.6$
- 2) Variabel komitmen organisasi (X2) adalah reliable, karena nilai composite reliability komitmen organisasi (X2) adalah  $0.942 > 0.6$
- 3) Variabel kepuasan kerja (Z) adalah reliable, karena nilai composite reliability kepuasan kerja (Z) adalah  $0.937 > 0.6$

- 4) Variabel kinerja pegawai (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability kinerja pegawai (Y) adalah  $0.953 > 0.6$ .

#### 4.2.1.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT  $< 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018a).

**Tabel 4.12 Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)**

	<i>Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)</i>			
	Budaya Organisasi (X1)	Komitmen Organisasi (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Budaya Organisasi (X1)				
Komitmen Organisasi (X2)	0,302			
Kinerja Pegawai (Y)	0,475	0,659		
Kepuasan Kerja (Z)	0,402	0,552	0,506	

Sumber : Data SEM-PLS 3

Kesimpulan pengujian Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) adalah sebagai berikut : (1) Variabel X1 (budaya organisasi) terhadap X2 (komitmen organisasi) memiliki Heretroit-Monotrait Ratio  $0.302 < 0.90$ , artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (2) Variabel X1 (budaya organisasi) terhadap Y (kinerja) nilai Heretroit Monotrait Ratio  $0.475 < 0.90$ , artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (3) variabel X1 (budaya

organisasi) terhadap Z (kepuasan kerja) Heretroit Monotrait Ratio  $0.402 < 0.90$ , artinya validitas discriminant baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (4) Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Y (kinerja) memiliki Heretroit Monotait Ratio  $0.659 < 0.90$ , artinya validitas discriminant baik ata benar-benar berbeda dari konstrulsi lain; (5) Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki Heretroit Monotrait Ratio  $0.552 < 0.90$ , artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari kontruksi lain; (6) Variabel Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja) nilai Heretroit Monotrait Ratio  $0.506 < 0.90$ , artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain(konstruk adalah unik).

#### **4.2.1.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)**

Analisis model structural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) F-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) indirect effects dan (c) Total effects. Berikut ini hasil pengujiannya.

##### **4.2.1.2.1 R-Square**

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018a). Kriteria dari R-Square adalah:

- 1) Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.75  $\rightarrow$  model adalah substansial (kuat);

2) Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.50  $\rightarrow$  model adalah moderate (sedang);

3) Jika nilai  $R^2$  (adjusted)= 0.25  $\rightarrow$  model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018a).

**Tabel 4.13 R-Square**

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,501	0,475
Kepuasan Kerja (Z)	0,343	0,320

*Sumber : Data SEM-PLS 3*

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: (1) R-Square Adjusted Model jalur I = 0.475. Artinya kemampuan variabel Y (kinerja) adalah sebesar 47,5% dengan demikian model tergolong lemah (buruk); dan (2) R-Square Adjusted Model Jalur II = 0.320. artinya kemampuan variabel Z (kepuasan kerja) adalah sebesar 32% dengan demikian model tergolong lemah (buruk).

#### 4.2.1.2.2 F-Square

Pengukuran F-Square atau  $f^2$  effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran  $f^2$  (f-square) disebut juga efek perubahan  $R^2$ . Artinya, perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai  $f^2 = 0.02 \rightarrow$  Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- 2) Jika nilai  $f^2 = 0.15 \rightarrow$  Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen;
- 3) Jika nilai  $f^2 = 0.35 \rightarrow$  Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.14 F-Square**

	Budaya Organisasi (X1)	Komitmen Organisasi (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Budaya Organisasi (X1)			0,111	0,096
Komitmen Organisasi (X2)			0,346	0,286
Kinerja Pegawai (Y)				
Kepuasan Kerja (Z)			0,025	

*Sumber : Data SEM-PLS 3*

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.14 adalah sebagai berikut: (1) Variabel X1 (budaya organisasi) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai  $f^2 = 0.111$ , maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai  $f^2 = 0.346$  maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (3) Variabel X1 (budaya organisasi) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai  $f^2 = 0.096$ , maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (4) Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai  $f^2 = 0.286$ , maka efek yang moderat/sedang dari variabel eksogen

terhadap endogen; (5) Variabel Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai  $f^2 = 0.025$ , maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### **4.2.1.2.3 Mediation effects**

Analisis efek mediasi (mediation effects) mengandung 3 sub analisis, antara lain: (a) direct effects; (b) indirect effects; dan (c) total effects. Berikut ini hasil dari ketiganya.

##### **4.2.1.2.3.1 Direct Effect**

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (path coefficient):

- 1) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik;
- 2) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.



3) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) T Statisticnya dengan standar  $>1,96$ , maka terdapat pengaruh signifikan, begitu juga sebaliknya jika nilai koefisien jalur (path coefficient) T Statisticnya standar  $<1,96$ , maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue):

1) Jika nilai P-Values $<0.05$ , maka signifikan;

2) Jika nilai P-Values $>0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15 Direct Effect**

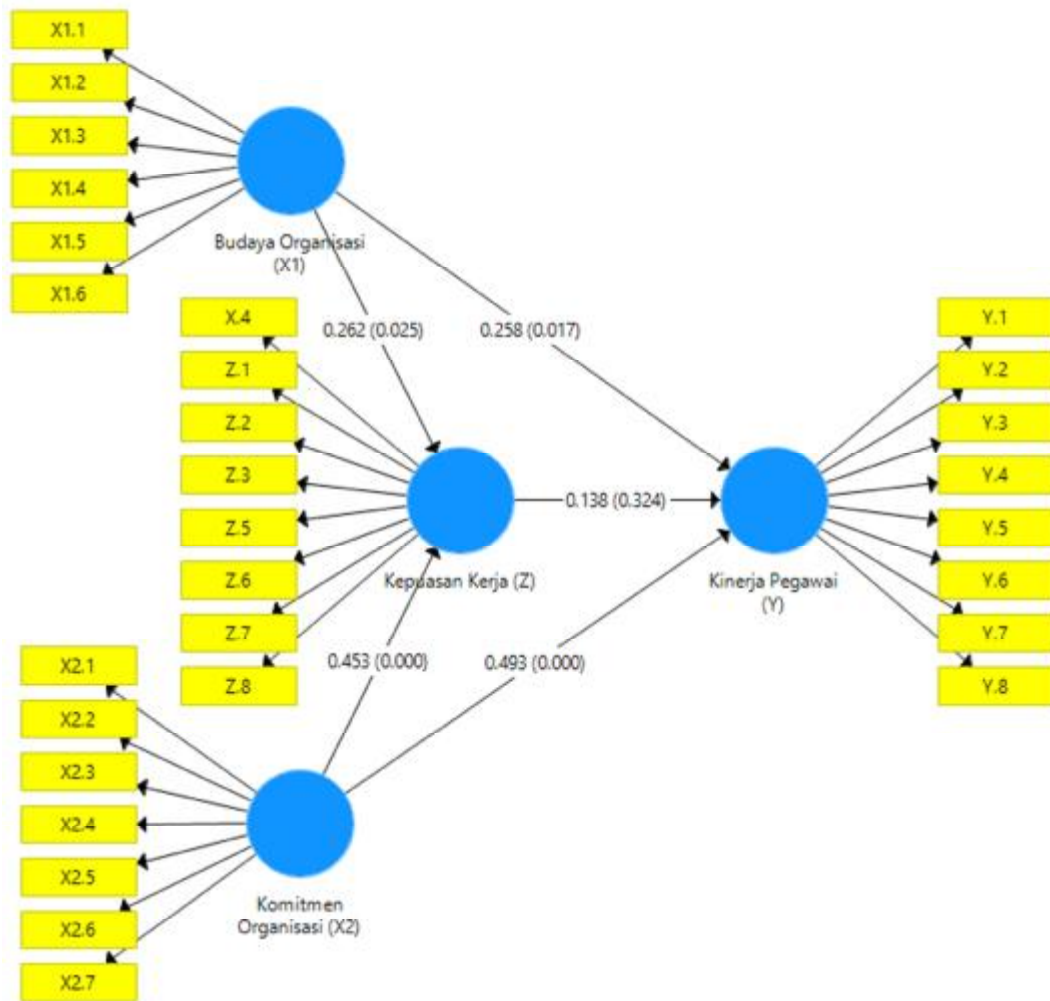
	T Statistics	Original Sample	P-Values
Budaya Organisasi (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	2,393	0,258	0,017
Budaya Organisasi (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	2,206	0,262	0,025
Komitmen Organisasi (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	3,583	0,493	0,000
Komitmen Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	3,823	0,453	0,000
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,985	0,138	0,324

*Sumber : Data SEM-PLS 3*

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.15 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain: (1) budaya organisasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) : Nilai T Statistics  $2,393 > 1,96$ , Koefisien jalur = 0.258 dan P-Value =  $(0.017 < 0.05)$ , artinya pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif dan signifikan; (2) budaya organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) : Nilai T Statistics  $2,206 > 1,96$ , Koefisien jalur = 0.262 dan P-Value =  $(0.026 < 0.05)$ , artinya, pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kepuasa kerja (Z) adalah positif dan signifikan; (3) komitmen

organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) : Nilai T Statistics 3,583>1,96, Koefisien jalur =0.493 dan P-Values = (0.000<0.05), artinya, pengaruh komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif dan signifikan; (4) komitmen organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) : Nilai T Statistics 3,823>1,96, Koefisien jalur = 0.453 dan P-Values = (0.000<0.05), artinya, pengaruh komitmen organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah positif dan signifikan; (5) kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) : Nilai T Statistics 0,985<1,96, Koefisien Jalur = 0.138 dan P-Values = (0.324>0.05), artinya, pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif dan tidak signifikan.

Secara grafis ringkasan dari hasil pengaruh langsung (direct effect) dapat dilihat di dalam gambar 4.2 :



**Gambar 4.2 Efek Mediasi**

#### 4.2.1.2.3.2 *Indirect Effect*

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai P-Values  $<0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/budaya organisasi) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja pegawai) dan eksogen (X2/komitmen organisasi) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- 2) Jika nilai P-Values  $>0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja) tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/budaya organisasi) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja pegawai) dan variabel eksogen (X2/komitmen organisasi) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

**Tabel 4.16 Indirect effect**

	Original Sample	P-Values
Budaya Organisasi (X1)→ Kepuasan Kerja (Z)→ Kinerja Pegawai (Y)	0,036	0,422
Komitmen Organisasi (X2)→Kepuasan Kerja (Z)→Kinerja Pegawai (Y)	0,062	0,397

Sumber : Data SEM-PLS 3

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai indirect effect yang terlihat pada tabel 4.16 pengaruh tidak langsung (1) Budaya Organisasi (X1)→ Kepuasan Kerja (Z)→ Kinerja Pegawai (Y) adalah 0,036, dengan P-Values  $0,422 > 0.05$ , artinya memiliki nilai positif dan tidak signifikan, maka Z (kepuasan kerja) tidak dapat pengaruh atau

variabel intervening antara budaya organisasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z); (2) Komitmen Organisasi (X2)→Kepuasan Kerja (Z)→Kinerja Pegawai (Y) adalah 0.062, dengan P-Values  $0.397 > 0.05$ , artinya memiliki nilai positif dan tidak signifikan, maka Z (kepuasan kerja) kepuasan kerja tidak dapat pengaruh atau variabel intervening antara pengaruh komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

#### 4.2.1.2.3.3 Total Effect

Total effect (total efek) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.17 Total effect**

	Original Sample	P-Values
Budaya Organisasi (X1)→ Kinerja Pegawai Y	0,294	0,003
Budaya Organisasi (X1)→ Kepuasan Kerja (Z)	0,262	0,025
Komitmen Organisasi (X2)→ Kinerja Pegawai (Y)	0,255	0,000
Komitmen Organisasi (X2)→Kepuasan Kerja (Z)	0,453	0,000
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,138	0,324

*Sumber : Data SEM-PLS 3*

Kesimpulan dari nilai total effect pada tabel 4.17 adalah sebagai berikut : (1) Total effect untuk hubungan X1 (budaya organisasi) dan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 0.294; (2) Total effect untuk hubungan X1 (budaya organisasi) dan Z (kepuasan kerja) adalah sebesar 0.262; (3) Total effect untuk hubungan X2 (komitmen

organisasi) dan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 0.255; (4) Total effect untuk hubungan X2 (komitmen organisasi) dan Z (kepuasan kerja) adalah sebesar 0.453; (5) Total effect untuk hubungan Z (kepuasan kerja) dan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 0.138.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, nilai Original Sample 0,258 memiliki nilai positif dan nilai P-Values  $0.017 < 0.05$ , artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. Temuan ini memberi arti bahwa nilai positif mengindikasikan bahwa jika budaya organisasi terpenuhi, maka kinerja pegawai akan meningkat, nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai sebagai salah satu faktor penunjang kerja pegawai.

Hal ini juga sejalan dengan pendapat (Muis et al., 2018); (Jufrizen, 2017); (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Hidayat et al., 2020); (Gultom, 2014); (Arianty, 2014); (Arianty, 2012), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor pendorong agar pegawai dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tujuan yang diharapkan oleh perusahaan/instansi tersebut dapat tercapai.

Berdasarkan hasil pengolahan data Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, yaitu nilai original sample 0.493 memiliki nilai positif dan nilai P-Values  $0.000 < 0.05$ , artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap pegawai pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. Hal ini berarti komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai, jika komitmen organisasi yang diberikan sesuai, maka kinerja pegawai juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika komitmen organisasi yang diberikan tidak sesuai maka kinerja pegawai akan menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Muis et al., 2018); (Adhan et al., 2020); (Arianty, 2012); (Adhan et al., 2020), (Jufrizen et al., 2017), (Sapitri, 2016); (Respatiningsih & Sudirjo, 2015); (Nadapdap, 2017); (Wahyudi & Sudibya, 2016); (Kristine, 2017), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengolahan data bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, yaitu nilai original sample 0.138 memiliki nilai positif dan nilai P-Values  $0.324 > 0.05$ , artinya ada pengaruh positif dan tidak signifikan. Hasil tersebut berarti bahwa (1) nilai yang positif mengindikasikan bahwa kepuasan kerja meningkat, maka kinerja pegawai juga meningkat. Kepuasan kerja sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik kepuasan kerja yang diberikan oleh perusahaan, kinerja pegawai akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja pegawai

akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak berarti mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja, akan tetapi suatu perusahaan harus tetap selalu memperhatikan masalah kepuasan kerja walaupun untuk saat ini tidak mempengaruhi kinerja pegawai, mungkin kedepannya akan dapat mempengaruhi kinerja para pegawai yang ada pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nabawi, 2019); (Arianto, 2017); (Syahputra & Jufrizen, 2019); (Wijayanti & Meftahudin, 2016); (Wahyudi & Tupti, 2019); (Meirina, 2013); (Gani, 2020); (Mujiatun, 2017), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi yang tidak sesuai yang diharapkan oleh para pegawai, maka dapat mempengaruhi kepuasan kerja para pegawai, sehingga akan menimbulkan ketidakpuasan dalam diri para pegawai dan dapat menimbulkan kerugian terhadap perusahaan seperti para pegawai akan keluar bekerja dari perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil pengolahan data Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, yaitu nilai original sample 0.262 memiliki nilai positif dan nilai P-Values  $0.025 < 0,05$ , artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.. Hal ini berarti budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, jika budaya organisasi yang diberikan sesuai,



maka kepuasan kerja juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika budaya organisasi yang diberikan tidak sesuai maka kepuasan kerja akan menurun dan akan menimbulkan para pegawai merasa tidak mendapatkan kepuasan saat bekerja, sehingga para pegawai tidak dapat bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2018); (Nasution & Lesmana, 2019); (Tanjung, 2016); (Tumbelaka et al., 2016); (Sari & Witjaksono, 2013); (Noor, 2012); (Herawan et al., 2015); (Paramita et al., 2013); (Amilia & Nugrohoseno, 2014); (Nirmalasari, 2014), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengolahan data Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, yaitu nilai original sample 0.453 memiliki nilai positif dan nilai P-Values  $0.000 < 0,05$ , artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, jika komitmen organisasi yang diterapkan perusahaan sesuai, maka kepuasan kerja juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika komitmen organisasi yang diberikan tidak sesuai maka kepuasan kerja akan menurun dan akan menimbulkan para pegawai merasa tidak mendapatkan komitmen bekerja dalam perusahaan tersebut, sehingga para pegawai tidak dapat bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sumadi et al., 2013); (Noor, 2012); (Supiyanto, 2015); (Maindoka et al., 2017); (Putra & Wibawa, 2014); (Natassia, 2013), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengolahan data pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, yaitu nilai original sample 0,036 memiliki nilai positif dan nilai P-Values  $0,422 > 0,05$ , artinya ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi/variabel intervening, walaupun kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi atau tidak dapat mempengaruhi antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai perusahaan harus tetap selalu mempertahankan kepuasan kerja tersebut untuk lebih baik lagi dari sekarang ini.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kustaji, Hartati, & Soenarmi, 2020); (Widianto & Supriyono, 2018); (Hidayat, 2019); (Mukmin, 2021); (Sasongko, Hairudinor, & Syafari, 2021); , menyimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan.

#### **4.3.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja, yaitu nilai original sample 0.062 memiliki nilai positif dan nilai P-Values  $0.397 > 0,05$  adalah ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Ini bermakna bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel intervening (mediator), khususnya dalam penelitian ini. Dalam logika ilmiah seharusnya kepuasan kerja memediasi hubungan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Tahapannya, komitmen organisasi yang memadai akan membuat pegawai lebih meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Setiyanti & Mulyanto, 2013); (Narendra, 2018); (Ola et al., 2019); (Nugroho et al., 2019); (Dewi, Tobing, & Hana, 2018), menyimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan. Hasil penelitian penulis tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, dikarenakan kecilnya responden atau sampel yang diteliti oleh penulis.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara. Responden pada penelitian ini berjumlah 60 pegawai. Berdasarkan analisis dan pembahasan dari hasil penelitian, peneliti menyimpulkan sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.258 dan nilai P-Values  $0.017 < 0.05$ , maka budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.493 dan nilai P-Values  $0.000 < 0.05$ , maka komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
3. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.138 dan nilai P-Values  $0.324 > 0.05$ , maka kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
4. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.262 dan nilai P-Values  $0.025 < 0.05$ , maka budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.

5. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.453 dan nilai P-Values  $0.000 < 0.05$ , maka komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
6. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.036 dan nilai P-Values  $0.422 > 0.05$ , maka budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan dan kepuasan kerja tidak memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.
7. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.062 dan nilai P-Values  $0.397 > 0.05$ , maka komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan dan kepuasan kerja tidak memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara.

## **5.2 Saran**

Adapun saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka perusahaan harus selalu memperhatikan masalah budaya organisasi yang ada di perusahaan tersebut. Dimana jika para pegawai mendapatkan budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan loyalitas saat bekerja dalam perusahaan tersebut, sehingga tujuan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai.
2. Sebaiknya komitmen organisasi yang diberikan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara lebih ditingkatkan lagi dari sebelumnya

agar kedepannya kinerja pegawai lebih baik lagi dari sebelumnya dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan juga akan semakin meningkat, sehingga para pegawai akan selalu bertahan bekerja diperusahaan tersebut.

3. Sebaiknya kepuasan kerja tetap dipertahankan Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara yang sekarang ini dan akan lebih baik jika ditingkatkan lagi kearah yang lebih baik lagi walaupun tidak memengaruhi kinerja pegawai pada sekarang ini, akan tetapi jika kepuasan kerja yang diberikan lebih baik lagi maka akan lebih meningkatkan kinerja karyawan pegawai yang lebih baik lagi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan oleh Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara tersebut.
4. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, hendaknya perusahaan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan seperti budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja agar kedepannya pegawai lebih meningkatkan kinerjanya dari sebelumnya.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini hanya terbatas pada satu tempat, yaitu Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara untuk diteliti. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan karyawan perusahaan lain untuk diteliti agar hasil penelitian dapat mewakili sebagai pembanding.
2. Waktu yang terbatas untuk penelitian sehingga keakuratan data dalam penyusunan masih kurang.

3. Penelitian ini hanya menggunakan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga masih dianggap kurang tepat dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>.
- Amilia, S. P. N., & Nugrohoseno, D. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia Persero Daop 8 Surabaya. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(1), 26–33.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Anwar, M. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Dosen Pada PTS Di Banjarmasin. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 27–45.
- Ardiana, L. R., Hariyadi, S., & Nuzulia, S. (2013). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi Di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati. *Journal Of Social And Industrial Psychology*, 2(1), 1–9.
- Arianto, D. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Staff PT Kepuh Kencana Arum Mojokerto. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 1–8.
- Arianty, N. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Wom Finance Cabang Binjai. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 12(1).
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 144–150.
- Arifin, M. (2017). Pengaruh Kompenasi Dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal EduTech*, 3(2), 87–98.
- Bahri, M. S. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berimplikasi Terhadap Kinerja Dosen*. Surabaya: CV Jagad Publishing.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Bismala, L., Arianty, N., Farida, T., & Mutholib, M. (2020). *Perilaku Organisasi : Sebuah Pengantar (Revisi)*. Medan: CV Symphony Baru.



- Burhan, A., Pradhanawati, A., & Dewi, R. S. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT BPR Setia Karib Abadi Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(1), 1–13.
- Darmadi, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish.
- Darmanto, Wardaya, S., & Dwiyani, T. (2019). *Bauran Orientasi Strategi Dan Kinerja Organisasi Penerapan Variabel Anteseden, Moderasi Dan Mediasi Dalam Penelitian Ilmiah*. Yogyakarta: Deepublish.
- Dewi, I. K., & Mashar, A. (2019). *Nilai-Nilai Profetik Dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Gre Publishing.
- Dewi, Y. P., Tobing, D. S. K., & Hana, S. W. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember. *Jurnal Relasi*, 14(1), 50–67.
- Duha, T. (2018). *Perilaku Organisasi* (1 ed.). Yogyakarta: Deepublish.
- Fauzi, A., & Nugroho, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Febriani, N. M. T., & Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Hotel The Niche Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(5), 541–551.
- Gani, A. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasab Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Celebes Equilibrium*, 1(2), 12–22.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 23* (Edisi Pert). Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Herawan, K., Mukzam, M. D., & Nurtjahjono, G. E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1(1), 1–6.
- Hidayat, A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Ekbank*, 2(1), 17–27.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.

- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1). <https://doi.org/10.30596/jimb.v17i1.1209>
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect of Organizational Culture and Islamic Work Ethic on Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance at Private Islamic Universities in the City of Medan. *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES) 2018*, 179–186.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>
- Juliandi, A. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU PRESS.
- Juliandi, A. (2018a). *Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2538017>
- Juliandi, A. (2018b). *Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam Menggunakan SmartPLS*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2538017>
- Juliandi, A. (2019). *Struktural Equation Model Partial Least Square (SEM\_PLS)*. Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Juliandi, A., Irfan, Manurung, S., & Satriawan, B. (2018). *Mengelola Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Medan: Lembaga Penelitian Dan penulisan Ilmiah Aqli.
- Kristine, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif*, 14(2), 384–401.
- Kustaji, Hartati, C. S., & Soenarmi. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan

- Transformasional Leadership Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Bappeda Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(5), 745–760.
- Kusumapuri, E. S. (2018). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mahendrawan, I. G., & Indrawati, A. D. (2015). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja PT Panca Dewata Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11), 3936–3961.
- Maindoka, P., Tewal, B., & Rumokoy, F. S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(3), 3220–3229.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Meirina, Y. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Divisi Industrial Dan Energi PT Haskoning Indonesia. *Jurnal MIX*, 3(3), 322–332.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mujiatun, S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Rajawali Nusindo Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 16(2).
- Mukmin, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manejerial Bisnis*, 4(2), 123–136.
- Mustika, A., & Utomo, H. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013). *Among Makarti*, 6(12), 87–111.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nadapdap, K. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Permata Sari. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(1), 1–9.
- Narendra, N. M. (2018). Pengaruh Locus Of Control Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Di RSUD Al-Islam H M Mawardi Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(2), 621–636.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Organizational

- Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Journal of International Conference Proceedings*, 2(3), 321–328.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 425–439.
- Natassia, R. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV Lakitan Padang. *Economica Journal Of Economic And Economic Education*, 1(2), 175–182.
- Nirmalasari, L. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung. *Smart-Study & Management Research (Online)*, 11(1), 53–66.
- Nofriansyah, D. (2018). *Analisis Kinerja Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Noor, J. (2017). *Metodologi Peneletian Skripsi, Tesis, Disertai Dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Noor, Z. A. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 16(4), 473–486.
- Nugroho, G., Zulfadil, & Garnasih, R. L. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Egasuti Nasakti Di Petapahan. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 11(3), 547–559.
- Ola, A. B., Abdullah, R., & Azis, M. (2019). Pengaruh Status Kepegawaian Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Di UPTD Puskesmas Kajuara Kabupaten Bone. *Journal Of Management*, 2(1), 1–14.
- Paramita, W., Prayuda, W. H., & Handaru, A. W. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Btn (Perseri) Cabang Bekasi. *Jurnal Riset Manajemen Sain Indonesia (JRMSI)*, 4(2), 257–275.
- Prahiawan, W., & Sutisna, B. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Krakatau Industrial Estate Cilegon. *Publik*, 14(2), 157–172.
- Prasetyo, H. B., Hartati, C. S., & Soenarmi. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 4(3), 449–462.

- Prayogi, M. A., & Rialdy, N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Boga Indo Sejahtera Abadi (Restaurant Paradise Dynasty). *Prosiding Ekonomi*, 1–19.
- Putra, I. B. U. (2020). *Moderasi Kepemimpinan Spiritual*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Putra, I. G. S., & Wibawa, I. M. A. (2014). Pengaruh Stres Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Gender Pada Warong Miyabi Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(9), 2745–2766.
- Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management*, 2(2), 1–14.
- Ratnasari, S. L., & Hartati, Y. (2019). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi (Pertama)*. Batam: CV. PENERBIT QIARA MEDIA.
- Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapasitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 4(3), 56–68.
- Rismawati, & Mattalata. (2018). *Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Jakarta: Celebes Media Perkasa.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan*, 1(5), 917–926.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jom Fisip*, 3(2), 1–9.
- Sari, T. K., & Witjaksono, A. D. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(3), 827–836.
- Sasongko, A. G., Hairudinor, & Syafari, M. R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 10(1), 62–72.
- Setiono, B. A., & Andjarwati, T. (2019). *Budaya Keselamatan, Kepemimpinan*

*Keselamatan, Pelatihan Keselamatan, Iklim Keselamatan, Dan Kinerja.* Sidoarjo: Zifatama Jawara.

- Setiyanti, M., & Mulyanto. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 49–57.
- Shaleh, M. (2018). *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Makassar: Aksara Timur.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Variabel. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Soegandhi, V. M., Susanto, E. M., Sc, M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational, Citizenship Behaviour Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, 1(1), 1–12.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sumadi, Andri, G., & Yonaldi, S. (2013). Pengaruh Desain Pekerjaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Padang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(2), 40–56.
- Supiyanto, Y. (2015). Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja. *Jurnal Economia*, 11(2), 118–131.
- Suratman, A., & Suprayantiningsih, L. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kajian Bisnis*, 27(1), 46–60.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwandewi, N. N. T., & Sintaasih, D. K. (2016). Keadilan Organisasional Dan Komitmen Organisasional: Efeknya Pada Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(7), 4453–4485.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3364>
- Tanjung, H. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 111–122.

- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187. <https://doi.org/ISSN: 1412-3126>
- Tumbelaka, S. S. X., Alhabsji, T., & Nimran, U. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Intention To Leave (Studi Pada Karyawan PT Bitung Bina Utama). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 94–108.
- Usman, F. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Trunajaya Bontang. *Forum Ekonomi*, 21(2), 132–142.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Malang: UB Press.
- Wahyudi, N. K. S., & Sudibya, I. G. A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan Di Natya Hotel Kuta Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(2), 870–897.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Widianto, T., & Supriyono. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan*, 3(2), 52–59.
- Widodo, H. (2019). *Pendidikan Holistik Berbasis Budaya Sekolah*. Yogyakarta: UAD PRESS.
- Widodo, J. (2012). *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jakarta: Bayumedai Publishing.
- Wijaya, A. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pekerja Di Hotel Maxone Di Kota Malang. *Parsimonia*, 4(3), 282.
- Wijayanti, R., & Meftahudin, M. (2016). Pengaruh kepemimpinan Islami, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat UNSIQ*, 3(3), 185–192.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi Definisi Dipengaruhi Mempengaruhi*. Makassar: CV Nas Media Pustaka.

# LAMPIRAN



## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **Data Pribadi**

Nama : BAYU PERMANA WIBOWO  
Tempat/Tgl Lahir : Medan, 09 Maret 1998  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Agama : Islam  
Warga Negara : Indonesia  
Alamat : Jl. Jamin Ginting gg Keluarga No 10 Medan  
Anak ke : 2 (Dua)  
No. Telephone : 085277054809  
Email : [bayupermanaw2016@gmail.com](mailto:bayupermanaw2016@gmail.com)

### **Nama Orang Tua**

Ayah : Joko Wibowo  
Ibu : Siti Zubaidah

### **Nama Saudara Kandung**

Abang : Yogi Saptikara Wibowo

### **Pendidikan**

1. SD Swasta Harapan Mandiri
2. SMP Swasta Harapan Mandiri
3. SMA Swasta Harapan 1 Medan
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2016

Medan, September 2021

**BAYU PERMANA WIBOWO**

Lampiran : 1 (satu) set Kuesioner

Medan, 08 Februari 2020

Hal : Permohonan Menjadi Responden

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata  
Provinsi Sumatera Utara  
Di Tempat

*Assalamualaikum wr. Wb.*

Saya adalah mahasiswi Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini saya sedang melakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sumatera Utara dibawah bimbingan Ibu Efri Kurnia, SE, M.Si.

Saya mohon ketersediaan Bapak / Ibu / Saudara / i untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Adapun permohonan ini, sedikit banyak akan mengganggu pekerjaan Bapak / Ibu / Saudara / i. Namun demikian jawaban yang Bapak / Ibu / Saudara / i berikan kerahasiaannya terjamin dan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian ilmiah dalam penyelesaian skripsi.

Atas kesediaan dan partisipasi Bapak / Ibu / Saudara / i untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini tidak lupa saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Hormat saya,

Bayu Permana Wibowo

**Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan  
Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata  
Provinsi Sumatera Utara**

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Usia :  20 – 30 Tahun  41 – 50 Tahun  
 31 – 40 Tahun  51 – 60 Tahun

Pendidikan Terakhir :  SMA  S - 1  
 D - 3  S - 2

**B. PETUNJUK PENGISIAN ANGGKET**

1. Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pertanyaan sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu / Saudara / i., dengan cara memberi tanda centang (√) pada kotak yang paling sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu / Saudara / i. 1

2. Berikut ini disajikan pernyataan dengan empat kemungkinan pilihan:

SS = Sangat Setuju (5)  
S = Setuju (4)  
KS = Kurang Setuju (3)  
TS = Tidak Setuju (2)  
STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Bacalah setiap pertanyaan yang dimaksud dengan hati-hati, kemudian pilihlah salah satu pilihan yang paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Bapak / Ibu / Saudara / i ditempat kerja.

### I. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>KUALITAS</b>					
1	Saya selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya selalu mengutamakan kualitas setiap melakukan pekerjaan					
	<b>KUANTITAS</b>					
3	Saya selalu memberikan hasil kerja yang baik untuk perusahaan					
4	Saya mampu bekerja sama dengan baik dengan sesama rekan di kantor					
	<b>KETEPATAN WAKTU</b>					
5	Saya selalu menyelesaikan tugas atau pekerjaan tepat pada waktunya					
6	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa adanya perbaikan					
	<b>EFEKTIVITAS</b>					
7	Saya selalu memanfaatkan waktu kerja secara optimal					
	<b>KEMANDIRIAN</b>					
8	Saya selalu menyelesaikan sendiri jika terdapat masalah dalam pekerjaan tanpa meminta bantuan rekan kerja					

## II. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>KEMAMPUAN</b>					
1	Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan					
	<b>JARAK DARI MANAJEMEN</b>					
2	Manajemen selalu memperhatikan hal-hal yang kecil untuk kemajuan perusahaan					
	<b>EKSTROVERT</b>					
3	Saya lebih suka beraktivitas dari pada berdiam diri					
4	Saya mampu bergaul dengan cepat dengan rekan kerja yang lainnya					
	<b>KETERATURAN PEGAWAI</b>					
5	Saya selalu mengikuti arahan dari atasan dalam melaksanakan pekerjaan					
	<b>KEPERCAYAAN PEGAWAI</b>					
6	Saya selalu percaya akan apa yang saya kerjakan untuk kemajuan perusahaan					

### III. Variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>ADANYA PERASAAAN MENJADI BAGIAN TERHADAP ORGANISASI</b>					
1	Saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan organisasi					
	<b>MUNCULNYA KEBANGGAAN AKAN ORGANISASI</b>					
2	Saya bangga bercerita kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi					
3	Saya sangat senang memilih organisasi ini sebagai tempat kerja saya, dibandingkan dengan organisasi yang lain yang saya pertimbangkan pada saat saya bergabung					
	<b>ADANYA RASA KEPEDULIAN TERHADAP ORGANISASI</b>					
4	Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini					
5	Saya merasa loyal terhadap organisasi ini					
	<b>KETERTARIKAN SEMATA HANYA BEKERJA PADA ORGANISASI TERKAIT</b>					
6	Memutuskan untuk bekerja pada organisasi ini merupakan keputusan yang tepat bagi kehidupan saya					
	<b>KEMUDIAN RASA YANG AMAT KUAT TERHADAP NILAI-NILAI ORGANISASI</b>					
7	Saya menemukan kecocokan antara nilai-nilai yang saya pegang dengan nilai-nilai organisasi ini					

#### IV. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>KEPUASAN AKAN KONDISI - KONDISI KERJA</b>					
1	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan baik dan cepat.					
	<b>KEPUASAN AKAN REKAN KERJA</b>					
2	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya					
3	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi					
	<b>KEPUASAN AKAN KESEMPATAN BERKEMBANG</b>					
4	Perusahaan selalu memberikan kesempatan untuk karyawan dalam hal kenaikan jabatan					
	<b>KEPUASAN AKAN FASILITAS YANG DIMILIKI</b>					
5	Perusahaan sudah memberikan fasilitas yang baik sesuai dengan kebutuhan saya					
	<b>KEPUASAN AKAN GAJI</b>					
6	Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan					
7	Saya mendapat kesempatan untuk memperoleh kenaikan gaji					
	<b>KEPUASAN AKAN TUNJUNGAN</b>					
8	Saya selalu mendapatkan tunjangan jika hari besar seperti hari raya					

## HASIL DATA KUESIONER RESPONDEN

### Budaya Organisasi (X1)

NO. Responden	Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	5	5	5	5	5	30
3	4	4	4	4	4	4	24
4	5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	5	30
6	4	4	4	4	4	4	24
7	4	4	4	4	4	4	24
8	5	5	4	4	3	3	24
9	4	4	4	4	4	4	24
10	5	5	4	4	4	4	26
11	5	5	4	5	3	4	26
12	5	5	5	5	5	5	30
13	4	4	5	5	4	4	26
14	5	5	5	5	5	5	30
15	5	5	5	4	5	5	29
16	5	4	5	5	5	5	29
17	4	5	5	5	5	5	29
18	5	5	5	5	5	5	30
19	5	5	5	5	5	5	30
20	4	4	5	4	5	5	27
21	5	4	4	4	4	4	25
22	5	5	5	5	5	5	30
23	5	5	5	5	5	4	29
24	5	5	5	5	5	5	30
25	4	4	4	4	5	5	26
26	5	5	5	5	5	5	30
27	5	5	4	5	5	5	29
28	5	5	5	5	5	5	30
29	4	4	4	3	4	4	23
30	4	4	4	4	4	4	24
31	5	5	5	5	4	4	28
32	4	4	4	2	4	4	22
33	5	5	5	5	5	5	30
34	5	5	5	5	5	5	30
35	5	5	4	4	3	3	24
36	4	4	4	4	4	4	24
37	5	5	5	5	5	5	30
38	4	4	4	4	4	4	24



**Tabulasi**

39	5	5	5	5	5	5	30
40	5	5	5	5	5	5	30
41	5	5	5	5	5	5	30
42	5	5	5	5	5	5	30
43	5	5	5	5	5	5	30
44	4	4	3	4	4	4	23
45	5	5	5	5	5	5	30
46	4	4	4	4	4	4	24
47	5	5	4	4	4	5	27
48	4	4	3	3	4	4	22
49	4	4	4	4	4	4	24
50	4	4	4	4	4	4	24
51	4	4	4	4	4	4	24
52	5	5	5	5	5	5	30
53	5	5	4	4	4	4	26
54	5	5	5	5	5	5	30
55	5	5	5	5	5	5	30
56	4	5	3	3	3	4	22
57	4	4	4	4	4	4	24
58	4	4	4	4	4	4	24
59	4	4	4	4	3	5	24
60	5	5	5	5	5	5	30

**Komitmen Organisasi (X2)**

NO. Responden	Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasi							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	5	5	5	5	5	5	5	35
2	4	4	5	5	5	5	5	33
3	4	4	4	4	5	5	5	31
4	5	5	5	5	5	5	5	35
5	5	5	5	5	5	5	5	35
6	4	4	4	4	4	4	3	27
7	4	4	4	4	4	4	4	28
8	4	4	4	4	4	4	4	28
9	4	4	4	4	4	4	4	28
10	5	5	5	5	5	4	4	33
11	5	5	5	5	4	4	4	32
12	4	4	4	4	4	4	5	29
13	4	5	4	4	4	4	5	30
14	5	5	4	5	4	5	4	32
15	4	5	5	4	5	4	4	31
16	5	5	5	4	4	5	4	32
17	5	5	5	5	5	4	5	34
18	5	5	5	5	5	5	4	34
19	5	5	5	5	5	5	5	35
20	5	5	5	4	5	5	5	34
21	5	5	5	5	5	5	5	35
22	5	5	5	4	5	5	4	33
23	4	4	4	4	4	4	4	28
24	5	5	5	5	4	4	4	32
25	5	5	5	5	5	5	4	34
26	5	5	5	5	5	5	5	35
27	4	4	3	4	4	4	5	28
28	4	4	4	4	4	4	4	28
29	5	5	5	5	5	5	5	35
30	5	5	5	5	5	5	5	35
31	5	5	5	5	5	5	4	34
32	5	5	5	5	5	5	5	35
33	5	5	5	5	5	5	5	35
34	5	5	5	5	5	5	5	35
35	5	5	5	5	5	5	5	35
36	5	5	5	5	5	5	5	35
37	5	5	5	5	5	5	5	35
38	5	5	5	5	5	5	5	35
39	5	5	5	5	5	5	5	35
40	5	5	5	4	4	4	5	32

**Tabulasi**

41	5	5	5	5	5	5	5	35
42	5	5	5	5	5	5	5	35
43	5	5	5	5	5	5	5	35
44	5	5	5	5	5	5	5	35
45	4	4	3	3	4	4	4	26
46	4	4	4	4	5	5	4	30
47	4	4	4	4	4	4	4	28
48	4	4	5	5	5	5	5	33
49	4	4	4	4	4	4	4	28
50	5	5	5	5	5	5	5	35
51	4	4	3	4	4	4	4	27
52	5	5	4	4	5	5	5	33
53	4	4	5	4	4	4	4	29
54	5	5	5	5	5	5	5	35
55	5	5	5	5	5	5	5	35
56	4	4	4	4	4	4	4	28
57	4	4	4	4	4	4	4	28
58	4	4	4	4	4	4	4	28
59	4	4	4	4	4	4	3	27
60	5	5	4	5	5	4	5	33

## Kepuasan Kerja (Z)

NO. Responden	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja (Z)								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	5	4	5	5	5	5	5	5	39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	4	4	4	3	4	4	4	4	31
8	5	5	5	5	5	5	5	5	40
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	5	5	5	5	5	5	5	5	40
11	4	5	4	4	5	5	4	4	35
12	4	5	5	4	4	5	5	5	37
13	5	4	5	5	4	4	4	4	35
14	4	5	4	4	4	5	5	4	35
15	5	5	4	5	5	4	5	5	38
16	5	5	5	4	4	4	4	4	35
17	5	5	5	5	5	5	5	4	39
18	5	5	5	5	5	5	4	5	39
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	5	5	4	4	5	5	5	5	38
21	5	5	5	4	5	5	5	5	39
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	5	5	5	5	5	5	5	5	40
24	5	5	5	4	5	5	5	5	39
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	5	5	4	4	4	3	5	35
27	5	5	5	4	5	2	4	4	34
28	5	5	4	4	5	5	5	5	38
29	5	5	5	4	4	4	4	4	35
30	4	4	4	4	4	4	4	4	32
31	5	5	5	5	5	5	5	5	40
32	5	5	5	5	5	5	5	5	40
33	5	5	5	5	5	5	5	5	40
34	5	5	5	5	5	5	5	5	40
35	4	4	4	4	4	4	4	5	33
36	5	5	5	5	5	5	5	5	40
37	5	5	5	5	5	5	5	5	40
38	5	5	5	5	5	5	5	5	40
39	5	5	5	4	4	4	5	5	37
40	5	5	5	5	4	4	5	5	38

**Tabulasi**

41	5	5	5	4	3	3	4	4	33
42	5	5	5	4	4	4	4	4	35
43	4	5	4	5	4	4	4	5	35
44	5	5	5	5	5	5	5	5	40
45	4	4	3	4	4	4	4	4	31
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32
47	5	5	5	5	5	5	5	5	40
48	5	5	5	5	5	5	5	4	39
49	5	5	5	5	4	4	4	4	36
50	5	5	5	5	5	5	5	5	40
51	4	4	4	4	4	4	4	4	32
52	5	5	5	5	5	5	5	5	40
53	4	4	4	4	4	4	4	4	32
54	5	5	5	5	5	5	5	5	40
55	5	5	5	5	5	5	5	5	40
56	3	4	3	4	3	2	4	4	27
57	4	5	4	4	4	4	4	4	33
58	4	4	4	4	4	4	4	4	32
59	4	4	4	4	4	4	4	4	32
60	5	5	5	4	5	5	5	5	39





## DISTRIBUSI FREKUENSI

### Statistics

		JenisKelamin	Usia	Pendidkan
N	Valid	60	60	60
	Missing	0	0	0

### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	27	45.0	45.0	45.0
	Perempuan	33	55.0	55.0	100.0
Total		60	100.0	100.0	

### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 Tahun	38	63.3	63.3	63.3
	31-40 Tahun	12	20.0	20.0	83.3
	41-50 Tahun	6	10.0	10.0	93.3
	51-60 Tahun	4	6.7	6.7	100.0
Total		60	100.0	100.0	

### Pendidkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	8	13.3	13.3	13.3
	D3	12	20.0	20.0	33.3
	S1	30	50.0	50.0	83.3
	S2	10	16.7	16.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	



## HASIL UJI VALIDITAS

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.859**	.644**	.684**	.498**	.480**	.804**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.2	Pearson Correlation	.859**	1	.586**	.633**	.445**	.480**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.3	Pearson Correlation	.644**	.586**	1	.798**	.786**	.702**	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.4	Pearson Correlation	.684**	.633**	.798**	1	.652**	.622**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.5	Pearson Correlation	.498**	.445**	.786**	.652**	1	.831**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.6	Pearson Correlation	.480**	.480**	.702**	.622**	.831**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL	Pearson Correlation	.804**	.769**	.905**	.879**	.852**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.931**	.727**	.754**	.647**	.655**	.504**	.886**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X2.2	Pearson Correlation	.931**	1	.731**	.696**	.643**	.585**	.510**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X2.3	Pearson Correlation	.727**	.731**	1	.738**	.668**	.611**	.422**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X2.4	Pearson Correlation	.754**	.696**	.738**	1	.689**	.622**	.526**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X2.5	Pearson Correlation	.647**	.643**	.668**	.689**	1	.794**	.627**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X2.6	Pearson Correlation	.655**	.585**	.611**	.622**	.794**	1	.562**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X2.7	Pearson Correlation	.504**	.510**	.422**	.526**	.627**	.562**	1	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL	Pearson Correlation	.886**	.866**	.842**	.860**	.864**	.821**	.715**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	TOTAL
Z.1	Pearson Correlation	1	.728**	.860**	.602**	.667**	.492**	.565**	.586**	.842**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z.2	Pearson Correlation	.728**	1	.681**	.483**	.559**	.461**	.562**	.570**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z.3	Pearson Correlation	.860**	.681**	1	.578**	.535**	.469**	.499**	.522**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z.4	Pearson Correlation	.602**	.483**	.578**	1	.613**	.516**	.594**	.578**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z.5	Pearson Correlation	.667**	.559**	.535**	.613**	1	.747**	.725**	.657**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z.6	Pearson Correlation	.492**	.461**	.469**	.516**	.747**	1	.706**	.616**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z.7	Pearson Correlation	.565**	.562**	.499**	.594**	.725**	.706**	1	.688**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Z.8	Pearson Correlation	.586**	.570**	.522**	.578**	.657**	.616**	.688**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL	Pearson Correlation	.842**	.764**	.789**	.767**	.860**	.797**	.831**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	TOTAL
Y.1	Pearson Correlation	1	.787**	.683**	.784**	.706**	.683**	.683**	.630**	.877**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.2	Pearson Correlation	.787**	1	.763**	.797**	.568**	.632**	.632**	.535**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3	Pearson Correlation	.683**	.763**	1	.628**	.627**	.692**	.692**	.649**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.4	Pearson Correlation	.784**	.797**	.628**	1	.766**	.767**	.628**	.593**	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.5	Pearson Correlation	.706**	.568**	.627**	.766**	1	.627**	.477**	.435**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.6	Pearson Correlation	.683**	.632**	.692**	.767**	.627**	1	.769**	.805**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.7	Pearson Correlation	.683**	.632**	.692**	.628**	.477**	.769**	1	.962**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.8	Pearson Correlation	.630**	.535**	.649**	.593**	.435**	.805**	.962**	1	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL	Pearson Correlation	.877**	.850**	.845**	.885**	.768**	.878**	.856**	.820**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**HASIL UJI RELIABILITAS****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	7

**Budaya Organisasi (X1)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	8

**Komitmen Organisasi (X2)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	9

**Kepuasan Kerja (Z)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	9

**Kinerja Pegawai (Y)**

## HASIL OLAHAN DATA PLS

### 1. Analisis model pengukuran

#### 1.1 Construct reliability and validity

Kriteria Composite Reliability adalah  $>0,6$

**Tabel Composite Reliability**

<i>Composite Reliability</i>	
X1	0,935
X2	0,942
Y	0,953
Z	0,937

#### 1.2 Discriminant Validity

**Tabel Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT)**

	<i>Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT)</i>			
	X1	X2	Y	Z
X1				
X2	0,302			
Y	0,475	0,659		
Z	0,402	0,552	0,506	

### 2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

#### 2.1 R-Square

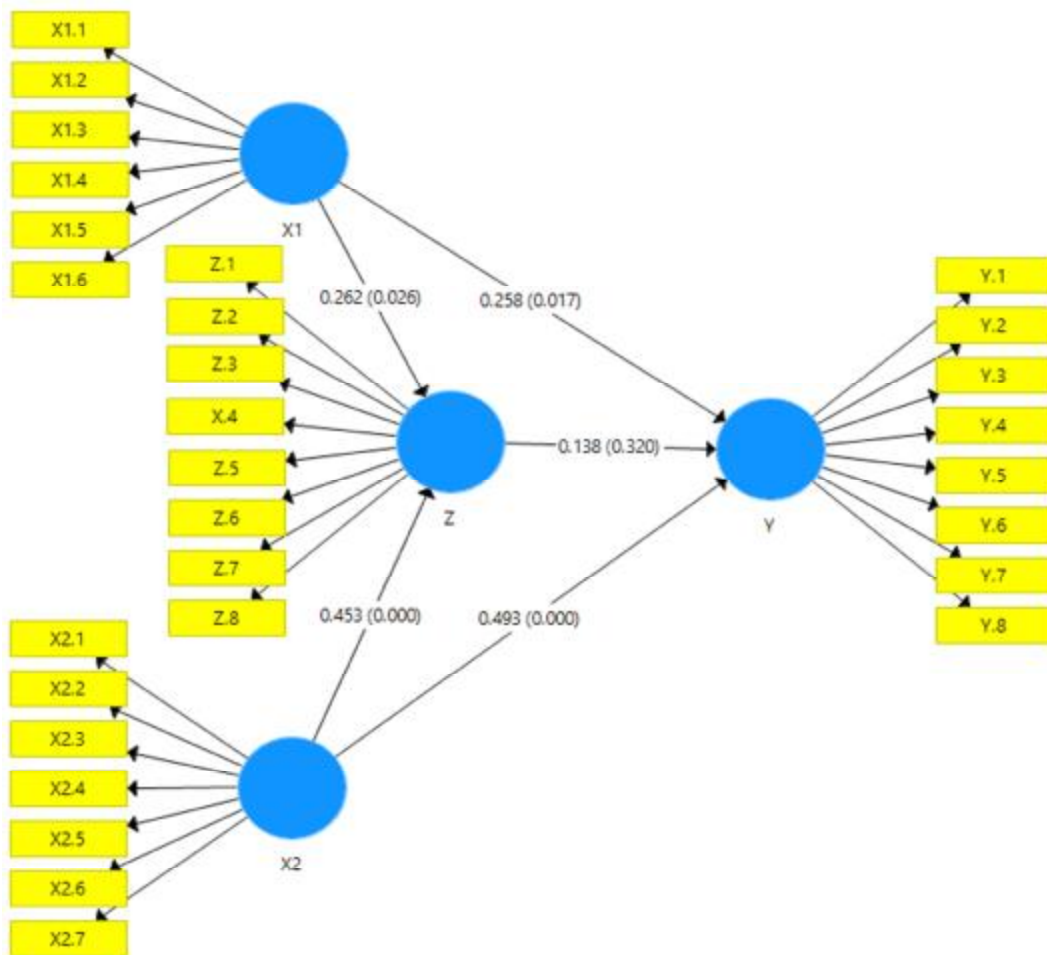
**Tabel R-Square**

	R-Square	R-Square Adjusted
Y	0,501	0,475
Z	0,343	0,320

2.2 F-Square

**Tabel F-Square**

	X1	X2	Y	Z
X1			0,111	0,096
X2			0,346	0,286
Y				
Z			0,025	



**Efek Mediasi**

### 3. Meditation Effects

#### 3.1 Direct Effect

**Tabel Direct Effect**

	Original Sample	P-Values
X1→ Y	0,258	0,017
X1→ Z	0,262	0,026
X2→ Y	0,493	0,000
X2→ Z	0,453	0,000
Z→ Y	0,138	0,320

#### 3.2 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

**Tabel Indirect effect**

	Original Sample	P-Values
X1→Z→Y	0,034	0,403
X2→Z→Y	0,063	0,345

#### 3.3 Total Effect

**Tabel Total Effect**

	Original Sample	P-Values
X1→ Y	0,323	0,002
X1→ Z	0,245	0,041
X2→ Y	0,498	0,000
X2→ Z	0,444	0,000
Z → Y	0,141	0,272