

## Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan The American Club Jakarta

Wiwin Wianti

Program Pasca Sarjana Magister  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta  
Jl. RS. Fatmawati - Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450  
Telp(021 7656971 Ext. 229, 163 Fax. 76509213  
Email : [wiwin.win@bsi.ac.id](mailto:wiwin.win@bsi.ac.id)

*Abstract - This study was conducted to determine and analyze the influence of organizational culture, compensation and organizational commitment on employee job satisfaction to The American Club Jakarta. The Method used is a survey with a causal approach. The result of the survey were analyzed by using a casual approach path analysis with software LISREL 8.70. A technique used in sampling is saturated sampling (total sampling), where all of the population is used as sample are 60 respondents. The results of this study are the direct influence of organizational culture on job satisfaction, the direct influence of compensation on job satisfaction, the direct influence of organizational commitment on job satisfaction, the direct influence organizational culture on organizational commitment, the direct influence compensation on organizational commitment. The indirect influence organizational culture on job satisfaction through the organizational commitment, the indirect influence compensation on job satisfaction through the organizational commitment. Based on these results concluded that the most dominant of direct influence on job satisfaction is compensation. While most dominant variation of organizational commitment is influenced by compensation.*

*Keywords: organizational culture, compensation, organizational commitment, job satisfaction*

### I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor yang berperan penting dalam kegiatan perusahaan. Dalam dunia bisnis, contohnya dunia bisnis perusahaan, sumber daya manusia yaitu karyawan, merupakan penggerak bisnis utama. Karyawan di sebuah perusahaan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan tempat mereka bekerja. Namun, sebaliknya, karyawan pun mencari kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan topik penelitian yang selalu menarik untuk dikaji karena sifatnya yang kompleks serta menghasilkan beragam temuan di seluruh dunia. The American Club Jakarta adalah sebuah organisasi yang telah melayani kebutuhan sosial dan profesional orang asing yang berada di Jakarta sejak tahun 1960. Tujuan dari The American Club Jakarta adalah memberikan kenyamanan kepada semua anggota serta pelayanan yang cepat. Disamping itu karyawan harus bersungguh-sungguh dalam memfokuskan tindakannya kepada kepuasan mereka. Berkaitan dengan pentingnya kepuasan pelayanan The American Club Jakarta, kepuasan kerja karyawan juga perlu diperhatikan oleh organisasi karena suatu organisasi akan berjalan lancar bila semua jasa yang disumbangkan para individu kepada organisasi mendapat perhatian dan imbalan yang seimbang. Namun demikian, The American Club Jakarta mengalami beberapa permasalahan yaitu rendahnya tingkat kehadiran karyawan. Terlihat dari hasil rekapitulasi kehadiran karyawan bulan Januari-Desember 2014, presentase tingkat kehadiran yang

terjadi rata-rata 85% setiap bulannya. Demikian pula tingkat *turn over* karyawan yang cukup tinggi yaitu diatas rata-rata 10%, selama 3 tahun terakhir.

Permasalahan tersebut disebabkan oleh faktor gaya kepemimpinan yang otoriter, pengambilan keputusan pimpinan bersifat *top-down*, lingkungan kerja yang sering menimbulkan ketidaknyamanan dan pola komunikasi yang kurang baik. Agar karyawan dapat bekerja dengan moral tinggi, disiplin, semangat kerja, dan berdedikasi dengan berkomitmen tinggi, ada banyak hal yang perlu diperhatikan, salah satunya adalah perlu ditumbuhkan budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi yang baik akan mampu muncul dalam kinerja seseorang karyawan jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan luhur. Faktor kompensasi juga merupakan salah satu faktor kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang baik akan memberi beberapa efek positif pada organisasi yaitu mendapatkan karyawan berkualitas baik, memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang. Faktor lain terciptanya kepuasan kerja adalah dengan tingginya komitmen organisasi para karyawan. Keterlibatan anggota organisasi adalah komponen utama dari komitmen organisasi. Salah satu alasan keterlibatan anggota organisasi adalah karena manfaat yang dirasakan anggota organisasi bila yang bersangkutan berada dalam organisasi tersebut hal ini terjadi karena dari kepuasan kerja yang dapat individu ciptakan.

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas mengenai kondisi baik karyawan maupun lingkungan kerja The American Club dan dihubungkan dengan pemaparan sekilas mengenai budaya organisasi, kompensasi dan komitmen organisasi. Oleh karena itu penulis mengangkat judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan The American Club Jakarta”.

### 1.1. Kepuasan Kerja

Menurut Gibson *et.al* (2012, p.102) *Job Satisfaction is the attitude that workers have about their jobs. It results from their perception of the job*. Hal senada dikemukakan oleh Schermerhorm *et.al* (2012, p. 62) *Job Satisfaction is the degree to which an individual feels positive or negative about a job*. Pendapat dari para ahli tersebut secara bersama-sama dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah sikap karyawan tergantung dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya dimana karyawan merasa positif dan negatif terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Umam (2010, hlm.192) menambahkan kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya.

Terdapat enam dimensi kepuasan kerja menurut Kaswan (2012, hlm.284) keenam dimensi tersebut adalah :Pekerjaan itu sendiri; Gaji/Upah; Kesempatan promosi; Pengawasan; Rekan kerja; dan Kondisi kerja; Sejalan dengan pendapat diatas, faktor-faktor yang memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja karyawan terbagi kedalam empat determinan (Hanggraeni 2011, hlm.15). antara lain:

#### a. Lingkungan kerja

Seseorang menginginkan lingkungan kerja yang nyaman untuk memudahkan mereka dalam mengerjakan tugasnya. Oleh karena itu, mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang tinggi.

#### b. Atasan / Gaya Kepemimpinan

Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan bersifat positif. Misalnya atasan yang menghargai ide-ide, dan saran karyawannya sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

#### c. Sifat pekerjaan dan Aktivitas Kerja.

Pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemerdekaan, dan kendali dapat memuaskan sebagian individu.

#### d. Manfaat Keuntungan

Ketika seseorang menganggap bahwa dengan mengikuti organisasi tersebut akan mendatangkan banyak manfaat bagi dirinya, maka kepuasan kerja mereka akan meningkat.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disintesis bahwa Kepuasan kerja adalah sikap karyawan dimana karyawan merasa positif dan negatif terhadap pekerjaannya, dapat dilihat dari dimensi *pertama*, pekerjaan dengan indikator; keragaman keterampilan untuk melakukan pekerjaan, rasa pentingnya tugas bagi karyawan dan jati diri tugas; *kedua*, manfaat/keuntungan dengan indikator; memperoleh imbalan yang seimbang, *ketiga*, kesempatan dengan indikator; kesempatan promosi dan kesempatan untuk maju dalam organisasi, *keempat*, pengawasan dengan indikator; menghargai bawahannya dan pengawasan terhadap hasil kerja bawahan, *kelima*, rekan kerja dengan indikator; hubungan dengan rekan kerja dan mendukung secara sosial dan yang *keenam*, kondisi pekerjaan yang meliputi kondisi fisik tempat bekerja

### 1.2. Budaya Organisasi

Menurut Slocum dan Hellriegel (2011, p. 482), *Organizational Culture is values, represent, collective beliefs, assumptions and felling about what things are good, normal, rational and valuable. Cultural value can be quite different from organization to organization. In some cultures, employees may care deeply money, but in others they may care about technological innovation or employee wellbeing. These value tend to persist over time, even when organizational membership change*. (Budaya organisasi adalah nilai, melambangkan kumpulan masyarakat dengan keyakinan, asumsi dan perasaan tentang hal yang baik, normal, rasional dan berharga, nilai budaya dapat berbeda antar organisasi lainnya. Dalam budaya yang sama karyawan masih terjebak dalam kebutuhan keuangan, pada budaya lain beberapa karyawan berusaha berinovasi kemajuan teknologi untuk kehidupan yang sejahtera. Dan nilai kekuatan organisasi dapat berhasil, walaupun anggota selalu berganti).

Hal ini sejalan dengan Umam (2010, hlm.129) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, *brand*, pemacu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan.

Robbins dan Judge dalam Hanggraeni (2011, hlm.149) mendefinisikan *organization culture* sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut

oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Menurut Robbins ada tujuh karakteristik utama budaya organisasi, yaitu :Inovasi dan keberanian mengambil risiko; Perhatian terhadap detail; Orientasi hasil; Orientasi orang; Orientasi tim; Keagresifan atau *aggressiveness*; dan Stabilitas.

Berdasarkan uraian dari beberapa pendapat para ilmuwan tentang budaya organisasi, maka dapat disintesis budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi dapat diukur melalui dimensi organisasi melalui indikator identitas, peraturan-peraturan, pengarahan, komunikasi, orientasi kepada manusia, orientasi kepada tim, agresivitas, dan dimensi sifat individual melalui indikator kecermatan, perhatian terhadap detail, serta norma dan perilaku

### 1.3. Kompensasi

Menurut Dessler (2013, p.378); *Employee compensation includes all forms of pay going to employees and arising from their employment. It has two main components, direct financial payments (wages, salaries, incentives, commissions, and bonuses) and indirect financial payments (financial benefits like employer-paid insurance and vacations*'.

Pendapat tersebut menyiratkan bahwa kompensasi karyawan mencakup semua bentuk pembayaran kepadasemua karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Ada dua bagian utama yaitu kompensasi secara langsung (upah, gaji, insentif, komisi serta dan bonus) dan kompensasi tidak langsung ( asuransi dan liburan.

Selanjutnya menurut Mondy (2008, p.242). *Compensation is the total of all rewards provided employees in return for their services.* (Kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa yang telah mereka lakukan. Hal ini sejalan dengan Bangun (2012, hlm.255) bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disintesis bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari perusahaan untuk kerja mereka agar dapat menimbulkan kepuasan kerja. Dimana terbagi ke dalam tiga (3) bentuk yaitu kompensasi langsung, yang meliputi indikator gaji, cuti, dan bonus/insentif, dimensi kompensasi tidak langsung yang meliputi indikator pengobatan, asuransi kesehatan, pensiun dan berbagai tunjangan, dan kompensasi nonfinansial

yang meliputi indikator pengakuan, prestasi, tanggung jawab dan pembagian kerja.

### 1.4. Komitmen Organisasi

Menurut Gibson *et.al* (2012, p.182) komitmen untuk sebuah organisasi melibatkan tiga sikap: *Commitment to an organization involves three attitudes: (1) a sense of identification with the organization's goals, (2) a feeling of involvement in organizational duties, and (3) a feeling of loyalty for the organization.* (Komitmen terhadap organisasi ditandai dengan tiga perilaku : rasa pengidentifikasian karyawan dengan tujuan organisasi-organisasi, perasaan menjadi bagian yang terlibat dari pekerjaan organisasi dan Perasaan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Sebagai sikap, Luthan dalam Kaswan (2012, hlm.293) berpendapat, komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang mereflesikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Allen & Meyer dalam Kaswan (2012, hlm.293); Ada tiga dimensi yang mempengaruhi komitmen organisasi. Tiga dimensi tersebut adalah: Komitmen afektif yaitu Perasaan emosional karyawan terhadap organisasi, berkaitan juga dengan indentifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi. Selain itu, adanya keinginan yang kuat untuk beradaptasi dengan nilai- nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud; Komitmen kelanjutan merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti : gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal - hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan; Komitmen normatif. Komitmen ini menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disintesis komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan berkeinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi untuk mengikatkan diri dalam bentuk kesetiaan kepada perusahaan, penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dimana komitmen organisasi terbagi ke dalam tiga

dimensi yaitu *pertama*, Komitmen afektif yang meliputi indikator kesetiaan kepada organisasi, kebanggaan loyalitas, terlibat aktif dalam organisasi, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi; *kedua*, dimensi komitmen berkelanjutan yang meliputi indikator memperoleh keuntungan dengan bertahan didalam organisasi, jaminan sosial lebih baik, berada pada jabatan yang sayang jika ditinggalkan, susah mencari pekerjaan lain, bertahan karena usia dan ingin mendapatkan pensiun; *ketiga*, dimensi komitmen normatif yang meliputi indikator balas jasa karyawan bagi organisasi, sikap patuh dan hormat.

### 1.5. Model Penelitian

#### Budaya Organisasi ( $X_1$ ) Berpengaruh Langsung Terhadap Komitmen Organisasi ( $X_3$ )

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2013, hlm.51) menjelaskan bahwa peranan budaya organisasi membangkitkan komitmen pada misi organisasi, apabila terdapat budaya yang kuat maka orang akan merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, Dengan demikian budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut.

#### Kompensasi ( $X_2$ ) Berpengaruh Langsung Terhadap Komitmen Organisasi ( $X_3$ )

Kaswan menjelaskan (2012, hlm.148) bahwa karyawan yang berkomitmen melakukan pekerjaan lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak berkomitmen dan organisasi dengan pekerja yang berkomitmen lebih baik secara finansial daripada organisasi yang tidak berkomitmen. Salah satu yang mendapat perhatian makin besar adalah penghargaan terhadap kenyataan bahwa banyak karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan keluarga, dan ketika organisasi membantu mereka menanganai kewajiban tersebut.

#### Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) Berpengaruh Langsung Terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ )

Dalam komitmen afektif adanya keterikatan secara psikologis dengan organisasinya berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi. Semakin nyaman dan tinggi manfaat yang dirasakan anggota, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya. (Sutrisno 2011, hlm.293).

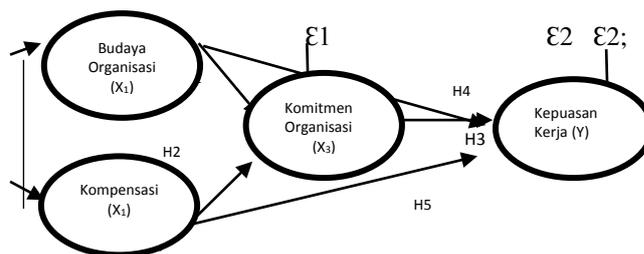
#### Budaya Organisasi ( $X_1$ ) Berpengaruh Langsung Terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ )

Budaya organisasi memberikan kepada karyawan kenyamanan, keamanan, kebersamaan, rasa tanggung jawab, ikut memiliki, tahu bagaimana berperilaku, apa yang harus dikerjakan, dan lain-lain. Dengan budaya organisasi, pegawai menjadi menyenangkan. Oleh karena itu, perlu ada upaya serius dari seluruh SDM perusahaan untuk memelihara keberadaannya. (Umam 2012, hlm.134)

#### Kompensasi ( $X_2$ ) Berpengaruh Langsung Terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ )

Hanggraeni (2012, hlm.139) menyatakan apabila kompensasi tidak dikelola dengan baik bisa mengakibatkan ketidakpuasan gaji yaitu perasaan ketidakpuasan karyawan atas balas jasa yang diterimanya. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan karyawan sehingga akan berdampak pada kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil telaah pustaka menunjukkan bahwa kepuasan kerja telah menjadi masalah utama dan menjadi subjek penelitian. Sehingga dapat dikembangkan sebuah model penelitian yang digunakan dalam hubungan antara variabel sebagaimana tersaji pada gambar 1:



gambar 1 : model penelitian

#### Rumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dari model penelitian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.
- H2: Terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi.
- H3: Terdapat pengaruh langsung antara Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
- H4: Terdapat pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
- H5: Terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.
- H6: Terdapat pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi.
- H7: Terdapat pengaruh tidak langsung antara Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi.

## II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada lingkungan The American Club Jakarta. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh (total sampling) dengan mempergunakan seluruh populasi sebagai sampel yaitu 60 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini dirancang dan dikembangkan melalui analisis teoritis guna menentukan validitas konstruk (*construct validity*), yaitu berdasarkan teori-teori yang melandasinya dan selanjutnya dibuat sintesis berupa indikator variabel yaitu: (1) kepuasan kerja, (2) budaya organisasi, (3) kompensasi, dan (4) komitmen organisasi.

Setelah proses pengumpulan data, digunakan teknik analisis data yang meliputi analisis data statistika deskriptif dan statistika inferensial. Analisis deskriptif menjelaskan mengenai gambaran umum data yaitu pengukuran gejala pusat yaitu nilai rata-rata (*mean*), nilai tengah (*medium*) dan modus, pengukuran penyimpanan meliputi simpangan baku (*standar deviasi*).

Sebelum dilakukan pengujian persyaratan analisis, maka dilakukan terlebih dahulu uji validitas dan uji reabilitas terhadap instrumen yang tertuang dalam setiap pertanyaan yang ada di dalam kuesioner. Setelah semua butir pertanyaan dinyatakan reliabel maka pengujian bisa dilanjutkan. Pengujian selanjutnya adalah uji analisis dasar (uji normalitas taksiran regresi dan uji homogenitas varians). Langkah selanjutnya adalah melakukan uji signifikansi dan linieritas koefisien regresi dan korelasi.

Setelah data memenuhi uji persyaratan di atas, maka uji analisis jalur dapat dilaksanakan yaitu dengan melakukan uji model pengaruh langsung maupun tidak langsung yang terbagi kedalam dua sub struktur. Sub struktur 1 yaitu budaya organisasi dan kompensasi sebagai variabel eksogen dan komitmen organisasi sebagai variabel endogen, dan sub struktur 2 yaitu budaya organisasi dan kompensasi sebagai variabel eksogen dan kepuasan kerja sebagai variabel endogen. Diantara variabel eksogen dan endogen terdapat variabel intervening yaitu komitmen organisasi. Variabel intervening adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Pada penelitian ini seluruh pengolahan data dan dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak komputer *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 22 dan *Linear Structural Relationship* (Lisrel) versi 8.7.

### HIPOTESIS STATISTIK

Hipotesis statistik untuk penelitian ini terdiri dari tujuh, sebagai berikut :

- a. Hipotesis Statistik 1  
 $H_0 : \beta_{31} \leq 0$   
 $H_1 : \beta_{31} > 0$
- b. Hipotesis Statistik 2  
 $H_0 : \beta_{32} \leq 0$   
 $H_1 : \beta_{32} > 0$
- c. Hipotesis Statistik 3  
 $H_0 : \beta_{y3} \leq 0$   
 $H_1 : \beta_{y3} > 0$
- d. Hipotesis Statistik 4  
 $H_0 : \beta_{y1} \leq 0$   
 $H_1 : \beta_{y1} > 0$
- e. Hipotesis Statistik 5  
 $H_0 : \beta_{y2} \leq 0$   
 $H_1 : \beta_{y2} > 0$
- f. Hipotesis Statistik 6  
 $H_0 : \beta_{31y3} \leq 0$   
 $H_1 : \beta_{31y3} > 0$
- g. Hipotesis Statistik 7  
 $H_0 : \beta_{32y3} \leq 0$   
 $H_1 : \beta_{32y3} > 0$

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemaparan beberapa statistik deskriptif dimulai dari Y kemudian dilanjutkan dengan variabel-variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ . Adapun hasil deskripsi data dengan menggunakan SPSS diperoleh rangkuman deskripsi data sebagai berikut:

**Tabel 1. Rangkuman Deskripsi Data**

Var	Mean	St. Dev	Median	Mode
Y	103,20	5,348	103	100
$X_1$	102,27	5,269	101	100
$X_2$	70,13	4,308	69	69
$X_3$	95,35	5,839	97	99

### Pengujian Persyaratan Analisis

#### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk melihat sampel – sampel yang diambil mempunyai data yang berdistribusi normal atau tidak, melalui uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan dasar pengambilan keputusan apabila nilai sig atau signifikansi (nilai probabilitas)  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal dan sebaliknya apabila nilai sig atau signifikansi (nilai probabilitas)  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal

Tabel 2. Rangkuman Uji Normalitas Data

varians	n	P- Value	Nilai sig	Keputusan
X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	60	0,200	α=0,05	Berdistribusi Normal
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	60	0,200	α=0,05	Berdistribusi Normal
Y atas X <sub>3</sub>	60	0,200	α=0,05	Berdistribusi Normal
Y atas X <sub>1</sub>	60	0,200	α=0,05	Berdistribusi Normal
Y atas X <sub>2</sub>	60	0,200	α=0,05	Berdistribusi Normal

### Uji Homogenitas

Uji homogenitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah varians dari beberapa populasi sama atau tidak, melalui *Anova One Way*. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah jika *P-value* lebih kecil dari 0,05 (taraf signifikansi) yang berarti signifikan maka dikatakan bahwa varians dari dua atau lebih kelompok data adalah tidak sama, sedangkan jika *P-value* lebih besar 0,05 (taraf signifikansi) yang berarti signifikan, maka dikatakan bahwa varians dari dua atau lebih kelompok data adalah sama atau homogen.

Tabel 3. Rangkuman Uji Homogenitas

Varians	n	P- Value	Nilai sig	Keterangan
X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	60	0,114	α=0,05	Homogen
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	60	0,695	α=0,05	Homogen
Y atas X <sub>3</sub>	60	0,535	α=0,05	Homogen
Y atas X <sub>1</sub>	60	0,106	α=0,05	Homogen
Y atas X <sub>2</sub>	60	0,244	α=0,05	Homogen

### Uji Signifikansi dan Linieritas Koefisien Regresi dan Korelasi

Untuk menyatakan koefisien regresi maupun korelasi signifikan atau tidak, maka dilakukan dengan membandingkan koefisien  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Apabila koefisien  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka regresi signifikan, sebaliknya apabila koefisien  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka regresi tidak signifikan. Selain itu, Untuk mengetahui tingkat linieritas antara variabel endogen terhadap variabel eksogen. Dengan ketentuan bila  $F$  tuna cocok dengan *Sig.* atau *P-value* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  maka model regresi tersebut linier, dan sebaliknya bila  $F$  tuna cocok dengan *Sig.* atau *P-value* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  (taraf signifikansi) maka model regresi tersebut tidak linier.

Tabel 4. Rangkuman Uji Signifikansi dan Linieritas

Varians	n	Fhitung VS Ftabel=	F tuna cocok VS Sig	Keputusan
X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	60	10.388	0.403	Sig dan Linear
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	60	13.136	0.218	Sig dan Linear
Y atas X <sub>3</sub>	60	19.817	0.670	Sig dan Linear
Y atas X <sub>1</sub>	60	23.729	0.248	Sig dan Linear
Y atas X <sub>2</sub>	60	29.351	0.342	Sig dan Linear

### Pengujian Model

Persamaan struktural yang diuji dalam model terdiri dari dua, yaitu persamaan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

a.  $X_3 = \beta_{31}X_1 + \beta_{32}X_2 + \epsilon_1$  ... Sub-Struktur 1.

Persamaan struktural pertama dengan penempatan budaya organisasi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) sebagai eksogen dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) sebagai endogen, diperoleh  $F_{hitung} = 5,339$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 4,00$  dan nilai  $R^2$  sebesar 0,267 artinya variasi yang ada dalam variabel terikat dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas dalam model sebesar 26,7% dan sisanya 73,3% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model. Hal ini tersaji pada Gambar 2

.KOMITMEN = 0.290*BUDAYA +				
0.492*KOMPENSA, Errorvar.= 24.990, R <sup>2</sup> = 0.267				
(0.134)	0.164)	(4.681)		
2.162	2.993	5.339		

Gambar 2. Jalur Hubungan Struktur 1

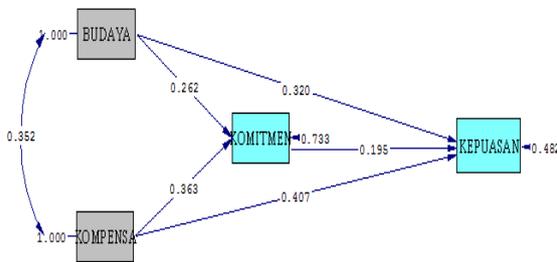
b.  $Y = \beta_{y1}X_1 + \beta_{y2}X_2 + \beta_{y3}X_3 + \epsilon_2$  ... Sub-Struktur 2

Persamaan struktural pertama dengan penempatan budaya organisasi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) sebagai eksogen, dan kepuasan kerja ( $Y$ ) sebagai endogen diperoleh  $F_{hitung} = 5,339$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 4,00$  dan nilai  $R^2$  sebesar 0,518 artinya variasi yang ada dalam variabel terikat dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas dalam model sebesar 51,8% dan sisanya 48,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model. Hal ini tersaji pada Gambar 3.

KEPUASAN = 0.179*KOMITMEN +				
0.324*BUDAYA + 0.505*KOMPENSA,				
Errorvar.= 13.792, R <sup>2</sup> = 0.518				
(0.0984)	(0.104)	(0.131)	(2.584)	
1.8163.125	3.846	5.339		

Gambar 3 Jalur Hubungan Struktur 2

Adapun diagram jalur hubungan untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel yang tersaji pada gambar 4, adalah sebagai berikut:



Gambar 4 jalur hubungan (*path analysis*)

Berdasarkan diagram jalur hubungan, terlihat pada struktur 1 yaitu dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai endogen bahwa kompensasi merupakan aspek dominan dalam mempengaruhi komitmen organisasi dengan koefisien standar sebesar 0,363, sedangkan budaya organisasi adalah sebesar 0,262 sedangkan pada struktur 2 diketahui bahwa kompensasi merupakan aspek dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dengan koefisien standar sebesar 0,407, disusul budaya organisasi 0,320, dan terakhir adalah aspek komitmen organisasi 0,195.

Hasil analisis membuktikan bahwa semua koefisien jalur signifikan, maka diperoleh nilai koefisien jalur yang tersaji pada tabel 5.

Tabel 5. Koefisien Jalur

Beta	(X <sub>3</sub> )	(Y)
(X <sub>1</sub> )	0,262	0,320
(X <sub>2</sub> )	0,363	0,407
(X <sub>3</sub> )	-	0,196

Hal ini menjelaskan budaya organisasi dan kompensasi dapat dijadikan variabel yang memengaruhi komitmen organisasi. Lebih lanjut, pengaruh kausal empiris antara variabel budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dan kompensasi (X<sub>2</sub>) ini dapat digambarkan melalui persamaan sub struktural satu yaitu  $X_3 = 0,262X_1 + 0,363X_2 + 0,856\epsilon_1$ .

Sedangkan pada sub struktur dua menjelaskan bahwa budaya organisasi, kompensasi dan komitmen organisasi dapat dijadikan variabel yang memengaruhi kepuasan kerja. Lebih lanjut, pengaruh kausal empiris antara variabel budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dan kompensasi (X<sub>2</sub>) dan komitmen organisasi (X<sub>3</sub>) ini dapat digambarkan melalui persamaan sub struktural dua,  $Y = 0,320X_1 + 0,407.X_2 + 0,196X_3 + 0,694\epsilon_2$ .

Di bawah ini rangkuman dari koefisien jalur, pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, total pengaruh dan signifikansi budaya organisasi (X<sub>1</sub>), kompensasi (X<sub>2</sub>) dan Komitmen organisasi (X<sub>3</sub>) terhadap kepuasan kerja (Y) tersaji pada tabel 6.

Tabel 6. Rangkuman Perhitungan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh antar Variabel

Pengaruh Variabel	Langsung	t <sub>hitung</sub> VSt <sub>tabel</sub> = 1,671	Sig	Tidak Langsung X <sub>3</sub>	t <sub>hitung</sub> VSt <sub>tabel</sub> = 1,671	Sig	Total
X <sub>1</sub> → X <sub>3</sub>	0,262	2,162	Sig	-	-	-	0,262
X <sub>2</sub> → X <sub>3</sub>	0,363	2,993	Sig	-	-	-	0,363
X <sub>1</sub> → Y	0,320	3,125	Sig	0,051	1,391	No Sig	0,371
X <sub>2</sub> → Y	0,407	3,846	Sig	0,071	1,553	NoSig	0,478
X <sub>3</sub> → Y	0,195	1,816	Sig	-	-	-	0,195

Nilai t<sub>hitung</sub> pada 5 (lima) koefisien jalur pengaruh langsung pada model signifikansi yaitu lebih besar dibandingkan nilai t kritis dengan alpha 5% yaitu sebesar 1,761. Sedangkan nilai t<sub>hitung</sub> pada 2 (dua) koefisien jalur pengaruh tidak langsung pada model signifikansi yaitu lebih kecil dari nilai t kritis dengan alpha 5% yaitu sebesar 1,761 artinya tidak signifikan.

### Pengujian Hipotesis

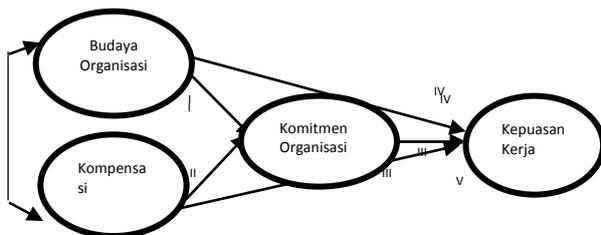
Setelah dilakukan pengujian model, kemudian dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan, dijelaskan sebagai berikut;

Tabel 7 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan H <sub>0</sub>	Kesimpulan
1	Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi	H <sub>0</sub> : β <sub>31</sub> ≤ 0 H <sub>1</sub> : β <sub>31</sub> > 0	H <sub>0</sub> ditolak	Berpengaruh langsung
2	Kompensasi berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi	H <sub>0</sub> : β <sub>32</sub> ≤ 0 H <sub>1</sub> : β <sub>32</sub> > 0	H <sub>0</sub> ditolak	Berpengaruh langsung
3	Komitmen	H <sub>0</sub> : β <sub>33</sub> ≤ 0	H <sub>0</sub>	Berpengaruh

	Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja	$H_1: \beta_{y3} > 0$	ditolak	garuh langsung
4	Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja	$H_0: \beta_{y1} \leq 0$ $H_1: \beta_{y1} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung
5	Kompensasi berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja	$H_0: \beta_{y2} \leq 0$ $H_1: \beta_{y2} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung
6	Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasi	$H_0: \beta_{31y3} \leq 0$ $H_1: \beta_{31y3} > 0$	$H_0$ diterima	Tidak berpengaruh
7	Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasi	$H_0: \beta_{32y3} \leq 0$ $H_1: \beta_{32y3} > 0$	$H_0$ diterima	Tidak berpengaruh

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas diperoleh semua jalur langsung signifikan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi ( $X_3$ ), artinya perbaikan budaya organisasi dan kompensasi akan mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi. Demikian hal pula pada budaya organisasi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ), artinya perbaikan budaya organisasi, kompensasi dan komitmen organisasi akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis ini di dukung dengan teori yang di referensikan oleh:



- I. Referensi dari teori Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2013, hl.51).
- II. Referensi dari teori Kaswan (2012, hlm.148).
- III. Referensi dari teori Sutrisno (2011, hlm.293).

- IV. Referensi dari teori Umam (2012, hlm.134).
- V. Referensi dari teori Hanggraeni (2012, hlm.139).

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Variasi kepuasan kerja paling dominan dipengaruhi secara langsung oleh kompensasi. Sedangkan variasi komitmen organisasi paling dominan dipengaruhi oleh kompensasi. Dan variasi kepuasan kerja jika melalui komitmen organisasi tidak berpengaruh baik oleh budaya organisasi maupun kompensasi. Selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, yang ditunjukkan dengan besarnya  $t_{hitung} = 2,162 > 1,761$  dengan koefisien jalur sebesar 0,262.
2. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan besarnya  $t_{hitung} = 2,993 > 1,761$  dengan koefisien jalur sebesar 0,363.
3. Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, yang ditunjukkan dengan besarnya  $t_{hitung} = 1,816 > 1,761$  dengan koefisien jalur sebesar 0,195.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, yang ditunjukkan dengan besarnya  $t_{hitung} = 3,125 > 1,761$  dengan koefisien jalur sebesar 0,320.
5. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, yang ditunjukkan dengan besarnya  $t_{hitung} = 3,846 > 1,761$  dengan koefisien jalur sebesar 0,407.
6. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui komitmen organisasi, yang ditunjukkan dengan besarnya  $t_{hitung} = 1,391 < 1,761$  dengan koefisien jalur sebesar 0,051.
7. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui komitmen organisasi, yang ditunjukkan dengan besarnya  $t_{hitung} = 1,553 < 1,761$  dengan koefisien jalur sebesar 0,071.

#### REFERENSI

- Bangun 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, G 2013, *Human Resources Management*, Thirteenth Edition. Pearson Education Limited, England.
- Gibson, JL, Jhon MI, James HD Jr, Robert K 2012, *Organizations Behavior Structure Processes*, McGraw-Hill Education, Singapore.
- Hanggraeni, D 2011, *Perilaku Organisasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.

- Hanggraeni, D 2011, *Perilaku Organisasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Kaswan 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Schermerhorn, JR , Osborn, RN, Uhl-Bien, Hunt, JG 2012, *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons Pte Ltd, New York.
- Slocum & Hellriegel 2011, *Principles of Organizational Behavior*, Cengage Learning, South-Western.
- Sutrisno, E 2011, *Budaya Organisasi*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Umam, K 2010, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung.
- Umam, K 2010, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung.
- Wibowo, 2013, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, PT. Rajagrafindo Perkasa, Depok.

#### PROFIL PENULIS

**Wiwin Wianti, SE, MM**, lahir di Cipanas saat ini aktif sebagai dosen tetap pada Akademi Sekretaris dan Manajemen (ASM) BSI Jakarta.