

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT VIRAMA KARYA (PERSERO) SURABAYA

Agnes Ermianto Bedha¹, Slamet Riyadi², I Dewa Ketut Raka Ardiana³
^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

E-mail : mariauntag17@gmail.com¹, Slametriyadi10@untag-sby.ac.id², ardiana@untag-sby.ac.id³

ABSTRAK

Fenomenal yang terjadi pada komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi di *Pt Virama Karya (persero) Surabaya*, tampaknya masih perlu mendapatkan perhatian yang serius dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan pada PT.Virama Karya (persero) Surabaya., serta untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Virma Karya (persero) Surabaya.

Pendekatan yang digunakan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian eksplanatori. Populasi sampel adalah 125 karyawan PT Virama Karya (persero) Surabaya. Teknik pemilihan sampel pada penelitian ini adalah Total sampling. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Pengelolaan data pada penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square (PLS)*

Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada PT.Virama Karya (Persero) Surabaya. Namun Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Virama Karya (Persero) Surabaya. Sedangkan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Virama Karya (Persero) Surabaya.

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

1. PENDAHULUAN

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena manusia merupakan pelaku, penentu dan sebagai perencana dalam setiap hal, sehingga terbentuklah suatu tujuan organisasi atau perusahaan.peningkatan kinerja karyawan akan memberikan kemajuan bagi perusahaan, oleh sebab itu prioritas utama bagi perusahaan adalah dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat menghasilkan kinerja yang baik dan optimal. Robbins & Judge, (2016:397), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal

merupakan faktor yang berasal dari klaim diri karyawan, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan yang meliputi kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi.

Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, dimana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang disebutkan sebelumnya adalah budaya organisasi. Menurut Soedjono (2010) Budaya organisasi merupakan nilai - nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Menurut Handoko (2011:61), Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2012). Komitmen telah dikenal sebagai faktor penting dalam menentukan keseluruhan sebuah organisasi. Komitmen didefinisikan sebagai suatu keyakinan salah satu pihak bahwa membina hubungan dengan pihak lain merupakan hal yang penting yang berpengaruh terhadap manfaat optimal yang didapat oleh kedua belah pihak dalam berhubungan (Kirana, 2019). Komitmen dari seorang pegawai terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut (Khan, 2010). Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi pegawai terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka pegawai cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2012). Selain budaya organisasi dan kepuasan kerja, variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi. Menurut Robbins & Judge (2012:58), salah satu hasil yang spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran pegawai. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara pegawai dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri pegawai.

Fenomenal yang terjadi pada komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi di PT Virama Karya (persero) Surabaya, tampaknya masih perlu mendapatkan perhatian yang serius dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini komitmen organisasi seperti rasa bangga terhadap organisasi dan bersedia bekerja keras demi organisasi, sepertinya belum sepenuhnya tercermin dalam sikap sehari-hari karyawan, hal tersebut terlihat dari cara kerja sebagian karyawan yang masih bekerja dengan cara-cara yang biasa (*bussiness as usual*), kurang inovasi dan kreativitas, padahal saat ini dibutuhkan berbagai terobosan dan inovasi untuk menjawab tuntutan jaman.

Dalam hal ini belum sepenuhnya terjadi di PT. Virama Karya (persero) Surabaya,. Kebiasaan bekerja sendiri-sendiri masih nampak menonjol. Kerjasama antar sesama rekan

kerja belum terjadi seperti yang diharapkan. Kesadaran berkompetisi secara sehat diantara sesama karyawan juga belum begitu terlihat, hal tersebut sangat baik dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas karyawan.

Pola mutasi karyawan belum berjalan secara efektif dan konsisten sehingga masih banyak dijumpai karyawan yang sudah sangat lama bertahan di posisinya, hal ini tentu sangat mempengaruhi kinerjanya karena bisa menimbulkan kejenuhan. Promosi jabatan juga masih menernui banyak kendala, hal tersebut disebabkan sempitnya peluang jabatan yang tersedia sehingga masih dijumpai beberapa karyawan yang sudah dipromosikan namun karena belum tersedia tempat atau jabatan bagi karyawan yang bersangkutan, mereka masih tetap bertahan pada posisi atau jabatannya. Hal tersebut disebabkan pembagian beban kerja yang kurang proporsional atau merata antar karyawan pada jabatan yang sama sehingga dapat menimbulkan masalah ketidakpuasan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT.Virama Karya (persero) Surabaya; serta untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Virama Karya (persero) Surabaya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah sebuah proses dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara bekerja secara bersama dengan orang-orang dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (Pangestu et al., 2019). Manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan (Yuliana, 2019).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler yang dikutip oleh (Andersson et al., 2019) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management*, mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendapatkan karyawan, memberikan pelatihan, penilaian, dan kompensasi kepada karyawan, juga menciptakan hubungan antar rekan kerja, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pegawai pada organisasi yang ditandai dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atastujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2012).

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana karyawan memandang organisasi mereka, tanggung jawab dan komitmen mereka. Pemimpin mempengaruhi bawahan mereka baik secara langsung melalui interaksi dan juga melalui budaya organisasi (Chen, 2009).

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seorang individu terhadap pekerjaannya. Jex (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan. Menurut Jex, kepuasan kerja selalu berkaitan dengan sikap pekerja alas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Sedangkan menurut Rivai (2013), kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang alas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

2.1.6 Kinerja

Waldman (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Kinerja pegawai adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2013).

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan erat yang saling terikat, karena perilaku karyawan, seperti komitmen organisasional akan memberikan pengaruh terhadap individu untuk mengidentifikasi, terjun dalam perusahaan dan berkorban untuk tujuan organisasi. Kepuasan kerja salah satunya dipengaruhi oleh komitmen organisasional, karena komitmen organisasional yang tinggi di dalam diri karyawan akan bekerja lebih baik di dalam perusahaan sehingga mampu bekerjasama dengan baik dan nyaman dengan rekan kerja. perlunya komitmen organisasi yang tinggi di antara karyawan agar berhasil dalam bekerja menumbuhkan kepuasan dalam diri karyawan (Newstrom, 2011).

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Komitmen kerja diperusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja demi tercapainya tujuan bisnis yang diinginkan oleh perusahaan tersebut. Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja sering kali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen dalam dunia kerja. Apabila kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan baik maka akan menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawannya terhadap perusahaan, kondisi seperti ini sangat baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, karena dengan kondisi seperti ini karyawan akan mampu mengoptimalkan kinerja mereka. Carsten dan Spector dalam Sopiah & Syihabudin (2008:179) mengatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan berdampak pada karyawan, akan tetap tinggal dalam organisasi dan akan selalu meningkatkan kinerjanya.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

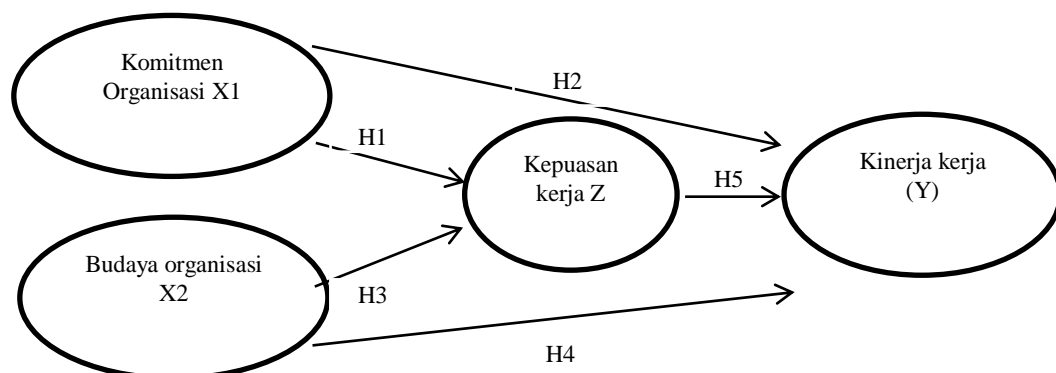
2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang baik, apabila budaya yang berlaku pada organisasi bersangkutan menerapkan kebiasaan yang baik. Oleh karenanya banyak perusahaan yang berlomba-lomba membangun budaya organisasi dengan melakukan perubahan positif untuk meningkatkan kinerjanya. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota-anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Sehubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, Amstrong dalam Sudarmanto (2014:182), budaya organisasi merupakan komponen sebagai kunci dengan menciptakan lingkungan kerja yang bersifat pendukung untuk memperbaiki kinerja dan manajemen perubahan. Dengan demikian, berapa pakar pada organisasi dan peneliti dengan hasil tersebut mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki efek atau pengaruh yang baik terhadap kinerja. Efektivitas organisasi dalam jangka Panjang (Cameron & Quinn dalam Sudarmanto (2014:182)

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Upaya mencapai kepuasan kerja sangat penting baik bagi karyawan maupun organisasi. Ditinjau dari karyawan sebagai individu, kepuasan kerja tidak saja berkaitan dengan pekerjaan yang menyenangkan, akan tetapi berhubungan dengan kebahagiaan dan kesehatan. Ditinjau dari sudut pandang organisasi, kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan produktivitas, perilaku kerja positif dapat meningkatkan kinerja (Sunarta, 2019).

2.3 Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian



Gambar 1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah pada bab sebelumnya, telaah pustaka dan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja pada PT.Virama Karya (persero) Surabaya.
- H2: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT.Virama Karya (persero) Surabaya.
- H3: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT.Virama Karya (persero) Surabaya.
- H4: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Virama Karya (persero) Surabaya.
- H5: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Virama Karya (persero) Surabaya.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan analisis yang dibangun dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa pendekatan yang digunakan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian eksplanatori.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini bertempat pada Pt Virama Karya (persero) cabang Jawa Timur. Jl Gayungsari X no 30 Surabaya. Penelitian dilakukan dengan melakukan pengambilan data di Pt Virama Karya (persero) Surabaya. Waktu dalam penelitian ini dilaksanakan pada bulan juni 2022 sesuai dengan instrumen penelitian.

3.3 Subyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah para Karyawan PT Virama Karya persero) Surabaya dengan jumlah 125 orang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah Total sampling. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 125 karyawan PT Virama Karya (persero) Surabaya.

3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.4.1 Komitmen organisasi (X₁)

Menurut Robbins & Judge (2012) mendefinisikan komitmen organisasional menjadi tiga dimensi yaitu : Komitmen Afektif (*Affective commitment*), Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*) dan Komitmen Normatif (*normative commitment*). Adapun indikatornya adalah : (a) Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai. (b) Nilai ekonomi yang dirasa dan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. (c) Kewajiban untuk bertahan dalam organ isasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

3.4.2 Budaya organisasi (X2)

Robbins dan Judge (2011) berpendapat bahwa terdapat lima karakteristik primer untuk memahami hakikat dari budaya organisasi, yaitu: (a) Inovasi dan pengambilan keputusan (Innovation and risk taking) dengan dimensi memiliki inovatif dan keberanian mengambil resiko. (b) Perhatian pada rincian (Attention to detail) dengan dimensi job description yang jelas dan prosedur yang digunakan. (c) Orientasi pada hasil (Outcome orientation) dimensi tujuan yang ditetapkan dan hasil yang dicapai. (d) Orientasi pada tim (Team orientation) dimensi pelayanan kepada tim dan perhatian kepada tim. (e) Kemantapan (Stability) dengan dimensi mempertahankan kestabilan kerja dan perbandingan pertumbuhan kestabilan kerja.

3.4.3 Kepuasan kerja (Z)

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individual mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Herzberg et al., (2005) berpendapat ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor dalam kepuasan kerja, yaitu: (1) Faktor psikologi: Berhubungan dengan kejiwaan karyawan. (2) Faktor sosial: Berhubungan dengan interaksi social (3) Faktor fisik: Berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. (4) Faktor finansial: Berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan.

3.4.4 Kinerja karyawan (Y)

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas : Persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan (2) Kuantitas : Hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan. (3) Ketepatan Waktu : Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

3.4.5 Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah survey dengan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada responden menggunakan *Geogle Form*.

3.4.6 Teknik Pengujian Hipotesis dan Analisa Data

Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Pengelolaan data pada penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini menggunakan PLS untuk mengetahui hubungan antar variabel laten yang terdiri dari *Job Insecurity*, *Organizational Identification*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Job Performance*.

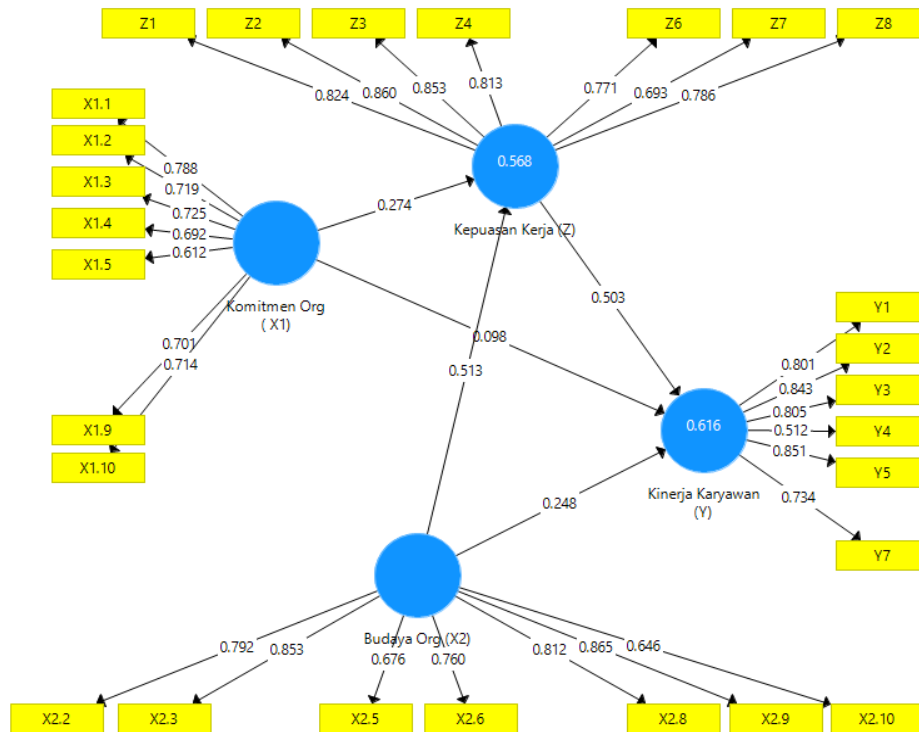
4. Hasil Analisis Dan Pembahasan

4.1 Analisis *Partial Least Square*

Analisis model menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan program Smart PLS dijelaskan sebagai berikut:

Pada percobaan putaran pertama pada PLS, diketahui bahwa terdapat *original*

sample estimate variabel yang masih dibawah 0,5. Maka akan dilakukan percobaan kedua dengan menghilangkan *original sample estimate* variabel yang masih dibawah 0,5 tersebut yang dapat dilihat pada:



Gambar 2 Percobaan Kedua

4.2 Evaluasi Outer Model

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) menspesifikasi hubungan antara variabel yang diteliti dengan indikatornya.

1. Convergent Validity

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila memiliki nilai *loading factor* > 0.50. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 1 Uji Validitas (Convergent Validity)

Variabel	Item	<i>original sample estimate</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
Komitmen Organisasi (X1)	X1.1	0.788	0.000	Valid
	X1.2	0.719	0.000	Valid
	X1.3	0.725	0.000	Valid
	X1.4	0.692	0.000	Valid
	X1.5	0.612	0.000	Valid
	X1.9	0.701	0.000	Valid

Variabel	Item	<i>original sample estimate</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
	X1.10	0.714	0.000	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.2	0.792	0.000	Valid
	X2.3	0.701	0.000	Valid
	X2.5	0.676	0.000	Valid
	X2.6	0.760	0.000	Valid
	X2.8	0.812	0.000	Valid
	X2.9	0.865	0.000	Valid
	X2.10	0.646	0.000	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.824	0.000	Valid
	Z2	0.860	0.000	Valid
	Z3	0.853	0.000	Valid
	Z4	0.813	0.000	Valid
	Z6	0.771	0.000	Valid
	Z7	0.693	0.000	Valid
	Z8	0.786	0.000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.801	0.000	Valid
	Y2	0.843	0.000	Valid
	Y3	0.805	0.000	Valid
	Y4	0.512	0.000	Valid
	Y5	0.851	0.000	Valid
	Y7	0.734	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 6, diolah peneliti

Berdasarkan pengujian *convergent validity* yang terlihat pada Tabel 1 diatas diketahui bahwa seluruh indikator pada setiap dinyatakan sahih sebagai alat ukur konstruk tersebut sehingga seluruh indikator layak atau valid untuk digunakan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut, karena seluruhnya memiliki nilai *convergent validity* diatas 0,5.

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE bertujuan untuk menguji reliabilitas variabel konstruk. AVE bertujuan untuk menetapkan bahwa variabel konstruk memiliki nilai *Discriminant validity* yang baik. Nilai AVE dinyatakan memuaskan jika > 0,5. Hasil uji AVE nampak pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 Nilai AVE

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Komitmen Organisasi (X1)	0.503
Budaya Organisasi (X2)	0.602
Kepuasan Kerja (Z)	0.643
Kinerja Karyawan (Y)	0.588

Sumber: Lampiran 6

Hasil nilai AVE untuk blok indikator yang mengukur konstruk dapat dinyatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik karena nilai AVE > 0,5. Hal ini berarti bahwa semua variabel konstruk dinyatakan telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

3. *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* bertujuan menguji validitas blok indikator. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya.

Tabel 3 Cross Loadings

	Komitmen Organisasi (X1)	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
X1.1	0.788	0.651	0.488	0.509
X1.2	0.719	0.616	0.528	0.375
X1.3	0.725	0.612	0.471	0.412
X1.4	0.692	0.530	0.386	0.431
X1.5	0.612	0.438	0.358	0.310
X1.9	0.701	0.588	0.597	0.552
X1.10	0.714	0.586	0.544	0.555
X2.2	0.702	0.792	0.522	0.558
X2.3	0.696	0.853	0.556	0.571
X2.5	0.564	0.676	0.517	0.472
X2.6	0.588	0.760	0.600	0.552
X2.8	0.652	0.812	0.626	0.552
X2.9	0.693	0.865	0.682	0.631
X2.10	0.525	0.646	0.468	0.432
Z1	0.551	0.614	0.824	0.703
Z2	0.577	0.609	0.860	0.692
Z3	0.639	0.633	0.853	0.653
Z4	0.535	0.613	0.813	0.561
Z6	0.584	0.587	0.771	0.560
Z7	0.403	0.453	0.693	0.501
Z8	0.578	0.611	0.786	0.526
Y1	0.471	0.538	0.534	0.801
Y2	0.522	0.555	0.525	0.843
Y3	0.554	0.601	0.626	0.805
Y4	0.305	0.256	0.445	0.512
Y5	0.584	0.645	0.737	0.851
Y7	0.492	0.530	0.543	0.734

Sumber: Lampiran 6, diolah peneliti

Nilai *cross loadings* pada Tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan

dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4. *Composite Reliability*

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,70. Berikut adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4 *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Komitmen Organisasi (X1)	0.876
Budaya Organisasi (X2)	0.913
Kepuasan Kerja (Z)	0.926
Kinerja Karyawan (Y)	0.893

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan sajian data pada Tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian > 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite realibility* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memadai dalam mengukur variabel laten/ konstruk yang diukur sehingga dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

5. *Cronbach Alpha*

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,6. Berikut ini adalah nilai *Cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

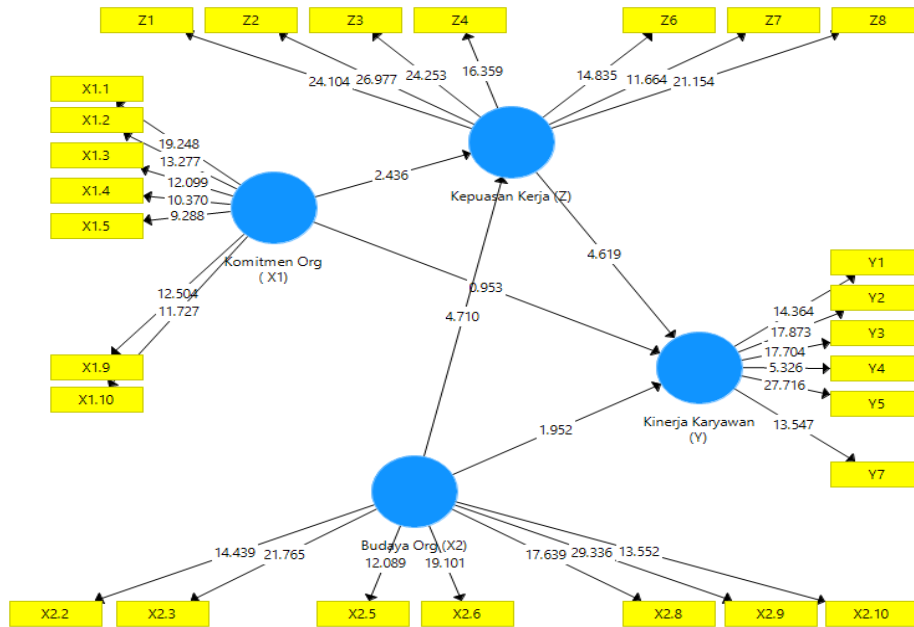
Tabel 5 *Cronbach Alpha*

	<i>Cronbach Alpha</i>
Komitmen Organisasi (X1)	0.835
Budaya Organisasi (X2)	0.887
Kepuasan Kerja (Z)	0.907
Kinerja Karyawan (Y)	0.853

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian adalah > 0,60. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.3 Uji Inner Model

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program *Smart PLS*. Berikut adalah gambar model PLS yang diajukan.



Gambar 3 Model Penelitian PLS

Hasil nilai *inner weight* Gambar 3 di atas menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) dipengaruhi oleh variabel Komitmen Organisasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) sedangkan variabel Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variable Komitmen Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kepuasan Kerja (Z) yang diuraikan pada persamaan struktural dibawah berikut:

$$Z = 2.436 X1 + 4.710 X2$$

$$Y = 0.953 X1 + 1.952 X2 + 4.619 Z$$

4.4. Pengujian Hipotesis

Untuk menjawab hipotesis penelitian dapat dilihat *t-statistic* pada Tabel 6 berikut ini:

Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	Keterangan
Komitmen Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.274	0.270	0.113	2.436	Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.513	0.513	0.109	4.710	Signifikan
Komitmen Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.098	0.107	0.102	0.953	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.248	0.242	0.127	1.952	Tidak Signifikan

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.503	0.500	0.109	4.619	Signifikan

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka diperoleh hasil sebagai berikut: (a) Komitmen Organisasi pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena nilai T statistik sebesar 2,436 yang berarti lebih besar dari 1,96. (b) Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena nilai T statistik sebesar 4,710 yang berarti lebih besar dari 1,96. (c) Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T statistik sebesar 0,953 yang berarti lebih kecil dari 1,96. (d) Budaya Organisasi memiliki tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T statistik sebesar 1,952 yang berarti lebih kecil dari 1,96. (e) Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T statistik sebesar 4,619 yang berarti lebih besar dari 1,96.

4.5 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Untuk variabel laten endogen dalam *model structural* yang memiliki hasil R^2 sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model “kuat”, R^2 sebesar 0,50 mengindikasikan bahwa model “moderet”, R^2 sebesar 0,25 mengindikasikan bahwa model “lemah” (Ghozali, 2016). Adapun *output* PLS sebagaimana dijelaskan berikut:

Tabel 7 Nilai *R-Square*

	<i>R-Square</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0.568
Kinerja Karyawan (Y)	0.616

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan hasil pengujian nilai *R-Square* diatas maka dapat diinterpretasikan bahwa variabel Komitmen Organisasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) yang mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai R^2 sebesar 0.568 yang mengindikasikan bahwa model “Moderet”. Sedangkan variabel Komitmen Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kepuasan Kerja (Z) yang mempengaruhi variabel Innovation Output (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0.616 yang mengindikasikan bahwa model “moderet”. Kesesuaian *model structural* dapat dilihat dari Q^2 , sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - [(1 - R1)*(1 - R2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0.568)*(1 - 0.616)] \\
 &= 1 - [(0.432)*(0.384)]
 \end{aligned}$$

$$= 1 - [0.165]$$

$$= 0.835$$

Hasil perhitungan Q^2 menunjukkan bahwa nilai Q^2 0,898 yang menunjukkan bahwa nilai Q^2 berada dalam kategori “kuat”. Menurut Ghozali (2016), nilai Q^2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Sehingga nilai Q^2 prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah memiliki *predictive relevance*.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, karena nilai T statistik sebesar 2.436 yang berarti lebih besar dari 1,96, yang mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja dapat dipengaruhi oleh adanya Komitmen Organisasi. Sehingga hipotesis yang berbunyi “Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada PT.Virama Karya (Persero) Surabaya”, dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Dari hasil analisis dibuktikan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja secara signifikan dengan arah positif. Hal ini berarti adanya dampak pengaruh yang searah sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi Komitmen Organisasi maka akan semakin meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Amilin & Rosita Dewi (2008) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena nilai T statistik sebesar 4.710 yang berarti lebih besar dari 1,96, yang mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja dapat dipengaruhi oleh adanya Budaya Organisasi. Sehingga hipotesis yang berbunyi “Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada PT.Virama Karya (Persero) Surabaya”, dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Hasil pengujian hipotesis dibuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan arah pengaruh yang positif atau searah. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang terjadi akibat dari pekerjaan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Primasheila et al., (2017) yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat untuk meningkatkan variabel kepuasan kerja karyawan.

4.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T statistik sebesar 0.953 yang berarti lebih kecil dari 1,96, yang mengindikasikan bahwa Kinerja Karyawan, tidak dapat dipengaruhi dengan adanya Komitmen Organisasi. Sehingga hipotesis yang berbunyi “Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Pada PT.Virma Karya (Persero) Surabaya”, dinyatakan tidak diterima. Berdasarkan hasil

pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dibuktikan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, secara signifikan dengan arah positif. Arah positif atau searah ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi Komitmen Organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Dengan melihat hasil ini maka sangat penting PT.Virma Karya (Persero) Surabaya untuk menciptakan komitmen yang tinggi oleh karyawan terhadap organisasi sehingga akan mendorong karyawan untuk memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini sesuai dengan penelitian Widodo (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat secara signifikan mempengaruhi minat, kecenderungan untuk tinggal, kecenderungan untuk meninggalkan, dan kemanjuran perilaku karyawan dalam organisasi, dan konsekuensinya terhadap kinerja karyawan. Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Indriyani (2014) dan Widodo (2017) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun hasil ini tidak sejalan dengan temuan Titis (2021) dan Murty & Gunasti (2012) yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T statistik sebesar 1.952 yang berarti lebih kecil dari 1,96, yang mengindikasikan bahwa Kinerja Karyawan tidak dapat dipengaruhi oleh adanya Budaya Organisasi. Sehingga hipotesis yang berbunyi “Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Virma Karya (Persero) Surabaya”, dinyatakan tidak diterima. Hasil pengujian hipotesis dibuktikan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan arah pengaruh yang positif atau searah. Arah positif atau searah ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Baskoro, (2013) yang menyatakan bahwa Perusahaan dengan budaya yang mementingkan pelanggan, pemegang saham dan karyawan, berkinerja lebih baik dibandingkan dengan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut. Hasil dalam penelitian ini juga sesuai temuan Widodo (2017) yang menunjukkan hasil dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini juga mendukung penelitian Indriyani (2014) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

4.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T statistik sebesar 4.710 yang berarti lebih besar dari 1,96, yang mengindikasikan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh adanya Kepuasan Kerja. Sehingga hipotesis yang berbunyi “Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pada PT.Virma Karya (Persero) Surabaya”, dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Hasil pengujian hipotesis dibuktikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan arah pengaruh yang positif atau searah. Arah positif atau searah ini dapat diartikan bahwa

semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Indriyani (2014) yang membuktikan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil ini juga mendukung hasil penelitian Baskoro (2013) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

5. Simpulan Dan Saran

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, maka dapat diambil beberapa simpulan berikut ini: (1) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada PT.Virama Karya (Persero) Surabaya. Arah pengaruh yang terjadi adalah Positif, yang berarti semakin tinggi Komitmen Organisasi maka akan semakin tinggi Kepuasan Kerja. (2) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pada PT.Virama Karya (Persero) Surabaya. Arah pengaruh yang terjadi adalah positif, yang berarti semakin tinggi Budaya Organisasi maka akan semakin tinggi Kepuasan Kerja. (3) Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Virama Karya (Persero) Surabaya. Arah pengaruh kedua variabel ini adalah positif yang berarti menunjukkan bahwa semakin tinggi Komitmen Organisasi maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut. (4) Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Virama Karya (Persero) Surabaya. Arah pengaruh kedua variabel ini adalah positif yang berarti menunjukkan bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut. (5) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Virama Karya (Persero) Surabaya. Arah pengaruh kedua variabel ini adalah positif yang berarti menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan tersebut.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran yang dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan Kinerja Karyawan serta bagi penelitian selanjutnya. Adapun saran-saran tersebut adalah sebagai berikut: (1)

Diharapkan PT.Virama Karya (Persero) Surabaya memperhatikan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja karyawan agar dapat Kinerja Karyawan semakin meningkat; (2) Diharapkan penelitian selanjutnya yang ingin meneliti dengan topik yang sama supaya dapat menggunakan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan sehingga dapat mengembangkan hasil penelitian yang telah diperoleh dalam penelitian ini

DAFTAR PUSTAKA

- Amilin, & Rosita Dewi. (2008). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik Dengan Role Stress Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akutansi Dan Auditing Indonesia*, 12(1), 13–24.
- Andersson, T., Wiesmann, M., Nikoubashman, O., Gopinathan, A., Bhogal, P., & Yeo, L. L. (2019). The aspirations of direct aspiration for thrombectomy in ischemic stroke: A critical analysis. *Journal of Stroke*, 21(1), 2–9.

<https://doi.org/10.5853/jos.2018.02026>

- Baskoro. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal of Social and Politics*, 1–9.
- Chen. (2009). Examining The Effect of Organizational Culture and Leadership Behavior on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle Size Firm of Taiwan. *Journal of American Academy Business*, 432–438.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Penerbit BPFE.
- Herzberg, F., Maslow, A. H., & McClelland, D. (2005). *Job Satisfaction Theory*.
- Indriyani, E. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening Pada Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adi Unggul Bhirawa*.
- Jex. (2012). *Organization psychology*. John Wiley & Sons.
- Khan, M. R. et al. (2010). The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292–298.
- Kirana, M. (2019). Analisis Pengaruh Komitmen Akad Terhadap Pengembalian Pembiayaan Pada Bank Syariah (Studi Kasus Bank Syariah di Kota Bogor). *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam*, 9(2), 113–130.
- Murty, W. A., & Gunasti, H. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2(2), 215–228.
- Newstrom, J. W. (2011). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill Education.
- Pangestu, A. D., Ardianto, F., & Alfaresi, B. (2019). Sistem Monitoring Beban Listrik Berbasis Arduino Nodemcu Esp8266. *Jurnal Ampere*, 4(1), 187. <https://doi.org/10.31851/ampere.v4i1.2745>
- Primasheila, D., Agustina Hanafi, & A, S. B. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang. *JEMBATAN - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 14(1), 25–32.
- Rivai. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P., & Judge, T. (2012). *Organizational behavior (14th ed.)* (14th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., T. A. J. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16* (16th ed.). Salemba Empat.
- Robbins. (2016). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gaya Media.
- Robbins dan Judge. (2011). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Soedjono. (2010). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), 22–47.
- Sopiah. (2012). *Perilaku Organisasi*. ANDI.

- Sopiah, & Syihabudin. (2008). *Manajemen Bisnis Ritel* (1st ed.). Andi.
- Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Sunarta. (2019). Pentingnya kepuasan kerja. *Jurnal Efisiensi*, 16(2).
- Titis, J. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim KCP Rungkut Surabaya. *Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya*.
- Waldman, D. A. (2011). The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 210.
- Widodo. (2017). Hubungan Antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Manajemen (Studi Kasus PTS di Jawa Barat). *Jurnal Agribisnis Dan Pengembangan Wilayah*, 2(2).
- Yuliana. (2019). *Implementasi Manajemen Pendidikan Layanan Autistik*.

