

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
WITEL JEMBER DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI**

**HIKMATUL FURQON**

Manager War Room Witel Sidoarjo

E-mail. el\_furqon@gmail.com

**Abstrak**

Penelitian kuantitatif ini bertujuan untuk mengetahui kinerja karyawan di Witel Jember, Sampel penelitian diambil secara sensus berjumlah 117 orang. Teknik analisis data penelitian yang digunakan adalah analisis jalur. Adapun hasil penelitian ini antara lain: (1) Variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. (2) Variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. (3) Variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja. (4) Variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. (5) Variabel Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja. (6) Variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi. (7) Variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi. (8) Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan Motivasi kerja, maka cara yang paling efektif adalah dibangun melalui komitmen organisasi.

**Kata kunci:** Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi

**PENDAHULUAN**

Faktor budaya memiliki peran yang sangat strategis dalam menciptakan kelancaran operasional dan produktifitas usaha sebuah organisasi. Perusahaan yang memiliki infrastruktur lengkap dan biaya yang besar, tidak menutup kemungkinan mengalami kerugian yang disebabkan oleh budaya perusahaan yang tidak sesuai. Sebaliknya, perusahaan yang bergerak dibidang yang sama dengan infrastruktur dan biaya seadanya, bisa tumbuh dengan baik karena budaya perusahaan yang sangat kondusif. Robbins dan Timothy (2008:279), mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lain. Pendapat yang sama dari Mangkunegara (2005:113), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. selanjutnya kita sebut Telkom, telah melakukan pembaruan budaya sebanyak 5 kali dimulai pada era kepemimpinan Cacuk Sudarjanto hingga Alex J. Sinaga. Disetiap pembaruan budaya yang dilakukan, terdapat nilai-nilai yang tidak berubah seiring dengan perubahan yang dilakukan. Transformasi Budaya yang telah dilakukan oleh Pemimpin disetiap periode tidak mengubah esensi atau nilai inti perusahaan. Berikut ini adalah catatan Perjalanan Budaya Telkom 1988 – 2014 (Tania Rahmenda, 2014) yang dikembangkan Penulis catatannya sampai 2017.

Tabel. 1 Perjalanan Budaya Telkom

Keterangan	1988-1992 Cacuk Sudarijanto	1992-2002 Setyanto P Santosa	2002-2007 Kristiono	2007-2012 Rinaldi Firmansyah	2012-2014 Arief Yahya	>2014 Alex J Sinaga
Tagline	Senyum Anda Harapan Kami	Setia Melayani Anda	<i>Committed 2 U</i>	<i>The World in Your Hand</i>	<i>The World in Your Hand</i>	<i>The World in Your Hand</i> "Great to Break 100/300"
Budaya	K 321	K 321 ARTI (sebagai pelumas)	<i>The Telkom Way 135</i> 7 Nilai Dasar	Telkom 5C, dan 15 Key Behavior	<i>The Telkom Way</i>	<i>The Telkom Way</i>
Basic Belief	1. Pelayanan Terbaik 2. Hasil Terbaik 3. Citra Terbaik	1. Pelayanan Terbaik 2. Hasil Terbaik 3. Citra Terbaik	<i>Committed 2 U (Basic Belief)</i>	<i>Committed 2 You (Basic Belief)</i>	<i>Philosophy To Be The best : Always The Best (Basic Belief)</i>	<i>Philosophy To Be The best : Always The Best (Basic Belief)</i>
Values	1. Kesisteman 2. Sumber Daya Manusia	1. Kesisteman 2. Sumber Daya Manusia	<i>Corporate Value : 1. Customer Value 2. Excellent Service 3. Competence People</i>	<i>Corporate Value : 1. Commitment to Long Term 2. Customer First 3. Caring Meritocracy 4. Co-creation Win-win Partnerships 5. Collaborative Innovation</i>	<i>Core Value : Principle To Be The Star : Solid- Speed-Smart</i>	<i>Core Value : Principle To Be The Star : Solid- Speed-Smart</i>
Key Behavior	Kerja Sama (Modal Dasar)	Kerja Sama (Modal Dasar)	1. <i>Stretching The Goal</i> 2. <i>Simplify</i> 3. <i>Involve Everyone</i> 4. <i>Quality is My Job</i> 5. <i>Reward for The Winner</i>	Masing-masing <i>Corporate Value</i> dijabarkan menjadi 3 Key <i>Behaviour = 15 Key behaviour</i>	<i>Practice To Be The Winner : Imagine- Focus- Action (Behaviour)</i>	<i>Practice To Be The Winner : Imagine- Focus- Action (Behaviour)</i>
Spiritual	IBO	IBO Akurat, Responsif, Tanggap, dan Inisiatif Bersih, Transparan, Profesional	Kejujuran, Transparan, Komitmen, Kerjasama, Disiplin, Tanggung jawab, dan Peduli + IBO	IBO	Character : Integritas, Antusias, dan Totalitas IBO + SCM	Character : Integritas, Antusias, dan Totalitas IBO + SCM
Lingkungan Bisnis	Monopoli	Monopoli	Duopoli	Kompetisi	Kompetisi	Kompetisi (telco + digital players / company atau <i>digico</i> (penyedia OTT)

Sumber: (Tania Rahmenda, 2014), dikembangkan oleh Peneliti tahun 2017

CEO Telkom, Alex J. Sinaga (2015), mendeklarasikan tema Telkom Group tahun 2017 "Great to Break 100/300", yakni target meraih *Revenue* Rp. 100 Triliunan dan *Market Capitalization* Rp. 300 Triliunan melalui implementasi *Corporate Culture Philosophy to be The Best*,

*Principle to be The Star, dan Practices to be The Winner.* Dengan tercapainya target 2015, maka **Tahun 2015 dicanangkan sebagai Tahun Budaya** dan telah diisi dengan berbagai kegiatan aktivasi budaya, diantaranya pembentukan *culture agent*, kegiatan Kipas Budaya, dan Olimpiakom yang didalamnya terdapat kegiatan *culture festival* untuk memperkuat impementasi *corporate culture*. Tujuannya adalah menjaga peningkatan *Growth revenue* Telkom.



Sumber: Data Internal Telkom, 2017

Gambar 1. Revenue Telkom tahun 2001-2016

Pada tahun 2016, Industri memasuki era yang sangat dinamis, persaingan bukan hanya antar sesama telco namun dengan para digital players / company atau digico, yakni penyedia layanan *over the top* (OTT) berupa berbagai layanan digital dan online yang dijalankan di atas broadband internet yang sudah makin menggerus bisnis *legacy telco*. Market T-I-M-E (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment*) tumbuh dengan pesat, dan *value*-nya pun sudah bergeser menuju “*digital value*” baik secara regional maupun global. Mengikuti trend Internasional, bahwa Indonesia dengan potensi pertumbuhan *Gross Domestic Product* (GDP) yang besar, telah mencanangkan menjadi negara G-10 pada tahun 2020 dan menjadi negara G-8 pada tahun 2030. Sektor ICT berkontribusi secara dominan dalam meningkatkan potensi GDP tersebut.

Menyesuaikan dengan kondisi tersebut di atas, Telkom menetapkan Visinya “Be The King of Digital in The Region”. Misinya “Lead Indonesian Digital Innovation and Globalisation”. Sebagai *Indonesia powerhouse company* yang telah memiliki footprint bisnis internasional, TelkomGroup memiliki *strategic objectives* “*Top 10 Market Capitalization Telco in Asia pacific by 2020*”. Telkom Group juga telah menyusun strategi korporasi guna menciptakan *sustainable competitive growth* dan mendorong cita-cita Indonesia untuk menjadi kekuatan ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara. Untuk mencapai Visi, Misi, dan Strategic Objective tersebut telah dirumuskan *corporate strategy*, (i) *Directional Strategy (Disruptive Competitive Growth*, dengan keyword “*Disruptive*”). Di tengah perubahan lingkungan industri yang sangat menantang, TelkomGroup yakin bahwa kapitalisasi pasar akan tumbuh secara signifikan. Ini dilakukan dengan cara memberikan nilai lebih kepada pelanggan melalui inovasi produk dan layanan, mendorong sinergi serta membangun ekosistem digital yang kuat baik di pasar domestik maupun internasional., (ii) *Portfolio Strategy (Customer Value through Digital T-I-M-E-S Portfolio* dengan keyword “*Digital*”).

Telkom Group berfokus pada portofolio digital TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services*) melalui penyediaan layanan yang nyaman dan konvergen sehingga memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan., (iii) *Parenting Strategy (Strategic Control* dengan keyword “*Customer Centric*” dimana seluruh portofolio produk Telkom Group dikontrol oleh *Customer Facing Unit* (CFU) sesuai dengan segmen *customer*-nya dan *Functional Unit* (FU). Untuk mendukung pertumbuhan bisnis secara efektif, Telkom Group menerapkan pendekatan *strategic control* untuk menyelaraskan unit bisnis, unit fungsional dan anak perusahaan agar proses dapat berjalan lebih terarah, bersinergi, dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kebijakan-kebijakan dan target-target di *breakdown* ke unit terkecil dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Untuk mengendalikan pencapaian RKAP ini, maka pada tiap unit dibuatkan Kontrak Manajemen (KM). Berdasarkan Kontrak Manajemen

tersebut, maka di *breakdown* lagi kepada Karyawan sebagai Personel yang menduduki posisi pada struktur organisasi menjadi Sasaran Kerja Individu (SKI). Upaya-upaya dari karyawan untuk mencapai target inilah yang akan menjadi komitmen organisasional. Pencapaian target KM maupun SKI, sangat ditentukan oleh Motivasi Karyawan yaitu bagaimana sikap dan dorongan dari masing-masing individu dalam mencapai target-targetnya masing-masing. Pada akhirnya semua aktifitas itu akan bermuara pada Kinerja Karyawan.

Witel Jember pada tahun 2016, mencapai Nilai Kinerja Sub Unit (NKSU) yang sangat baik sebesar 104,88 (sumber data internal telkom, 2017). Dan hasil pengukuran *level entrophy* tahun 2016 untuk Telkom Regional V Jatim Bali Nusra adalah sebesar 6% (< 10% Budaya organisasi SEHAT). Namun, jika dibandingkan dengan negara tetangga, kita masih termasuk tinggi. *Level entrophy* China sebesar 3%, Thailand 2%, Jepang 2%, bahkan Saudi Arabia dan Bahrain mencapai *Level entrophy* <1% (sumber data internal telkom, 2016). Dapat disimpulkan bahwa, masih ada gap pada *level entrophy* yang cukup besar yang akan menjadi *Opportunity For Improvement* (OFI) bagi Telkom Regional V Jatim Bali Nusra, khususnya Witel Jember untuk menurunkan *level entrophy* sampai menjadi ideal pada angka 2%, sehingga bisa dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Sebuah organisasi tidak akan berkembang menjadi organisasi yang maju tanpa memperkokoh fondasi budayanya, setelah budaya kuat maka akan berpengaruh besar terhadap strategi yang dijalankan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama.

Secara operasional, budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dalam suatu kelompok dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi. Budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat menaikkan koordinasi antar karyawan. Menurut Mangkunegara (2005:67) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jadi, Kinerja karyawan merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari pemaparan di atas pula, maka dapat dikatakan bahwa kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai selama periode waktu yang telah ditentukan organisasi. Faktor lain yang sangat berpengaruh terhadap organisasi adalah motivasi kerja.

Herzberg dalam Hasibuan (2012) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivator. Faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah, sedangkan faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu; prestasi, pengakuan, tanggung jawab, promosi, dan pertumbuhan.

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja yang dimaksud adalah suatu dorongan mental yang muncul dari dalam dan luar diri pegawai untuk melaksanakan tugas. Duncan dalam Uno (2007:87) mengemukakan motivasi kerja berkaitan dengan dorongan yang muncul dari diri seseorang untuk melakukan tugas secara keseluruhan berdasarkan tanggung jawab masing-masing pegawai. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2009:103) berpendapat Motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mampu mendorongnya melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Kunci dalam motivasi kerja ialah ketiga unsur hasil dari proses motivasi kerja yang difokuskan.

Masalah motivasi pada perusahaan haruslah dijadikan sebagai perhatian yang serius dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan-perusahaan modern dewasa ini haruslah menjadikan karyawan sebagai aset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Untuk itu perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan motivasi mereka juga tetap terjaga untuk bersama sama mencapai visi dan misi perusahaan. Kondisi-kondisi kondusif itu bisa bermacam-macam, tergantung pada karakteristik perusahaan itu masing masing. Tapi secara umum diantaranya dapat berupa fasilitas yang disediakan, tingkat kesejahteraan yang memadai, jenjang karir yang jelas, peluang aktualisasi diri, kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, jaminan hari tua dan lain lain.

Pada Witel Jember, sebagian dari kondisi-kondisi kondusif dalam menjaga motivasi karyawan itu juga sudah menjadi perhatian *Top Management*. Diantaranya kesempatan untuk seleksi karir untuk jenjang yang lebih tinggi, program reward untuk karyawan berprestasi. Namun dalam beberapa hal tertentu ternyata juga masih ditemukan kondisi yang kontradiktif, yang bila diamati, juga akan dapat berpotensi menurunkan bahkan mematikan motivasi. Misalnya adanya Jam Kerja yang panjang dan tidak mengenal hari libur. Secara jangka panjang akan membuat karyawan jenuh.

Motivasi kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada didalam lingkungannya. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar Motivasi kerja harus baik dan kondusif menjadikan karyawan merasa betah berada diruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugas-tugasnya. Dengan visinya yang kuat, maka seluruh karyawan terdorong dengan kuat pula untuk berprestasi tinggi, secara bersama-sama, selalu berbuat dan berpikir inovatif, dan juga dengan baiknya melayani masyarakat, maka budaya organisasi yang kuat mempunyai peranan kelangsungan hidup organisasi yang lebih baik. Setiap karyawan sangat menghayati nilai-nilai, norma-norma organisasi, kesepakatan terhadap strukturisasi dan peraturan perundang-undangan yang ada. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat dilihat dari adanya kerawanan terhadap perpecahan, timbulnya kecurigaan dan saling tidak percaya antara anggota satu dan lain-nya, lemahnya inisiatif dan disiplin pribadi, semakin tinggi sistem pengawasan yang ketat, menurunnya semangat dan motivasi kerja yang pada akhirnya akan berakibat menurunnya kinerja karyawan sehingga mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam wawancara awal dengan beberapa karyawan dan middle management, dapat disimpulkan bahwa menurunkan *level entrophy* ini sangat penting dilakukan karena sangat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Hal ini membutuhkan komitmen yang kuat yang dibangun dari kebijakan Top Management, dan bisa timbul dari dalam diri karyawan itu sendiri (motivasi). Dengan komitmen yang kuat, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Upaya untuk memperkuat komitmen ini bisa dilakukan dengan membangun budaya yang kuat dan selalu memberikan motivasi kepada karyawan. Jadi, untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui implementasi budaya organisasi dan motivasi karyawan yang kuat, lebih efektif jika dilakukan dengan komitmen organisasi yang kuat sebagai mediasinya.

Kinerja juga mempunyai arti penting bagi karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja karyawan karena dengan penilaian kinerja ini mungkin karyawan yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Fenomena yang menarik saat ini adalah adanya persaingan internal karyawan dalam mengejar promosi memicu laporan yang cenderung manipulasi data, dan muncul akibat yang saling menyalahkan antar unit.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan secara efektif dan efisien, maka perlu mengetahui hubungan komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, perlu juga mengetahui hubungan budaya perusahaan dan motivasi kerja dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Sehingga bisa diperoleh informasi tentang faktor-faktor budaya organisasi dan faktor-faktor motivasi karyawan apa saja yang sudah baik dan faktor-faktor apa saja yang bisa

dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta bagaimana komitmen organisasi mengikat budaya organisasi dan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan di Kantor Wilayah Usaha Telekomunikasi (Witel) Jember, yang terletak di Jalan Hayam Wuruk No.182-184 Jember. Lokasi ini dipilih karena pada tahun 2016 mencapai kinerja 104,88, dan dengan hasil pengukuran level entropi-nya sebesar 6%. Hal ini menjadi Opportunity For Improvement (OFI) bagi manajemen. Penelitian yang dilakukan sejak bulan Januari sampai dengan Juni 2017 ini merupakan penelitian kuantitatif, yang menggunakan data dan angka-angka statistik. Menurut Sugiyono (2010: 23-24) data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang di angkakan (skoring). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Witel Jember sebanyak 117 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan bantuan teknik Google Form. Dalam penelitian ini sample yang digunakan adalah Sampling Jenuh (Sensus), Menurut Sugiyono (2010:85), Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Analisis data penelitian yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*).

## HASIL PENELITIAN

### 1. Hasil Analisis Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi terdiri dari 4 indikator yaitu insiatif individu, toleransi terhadap konflik, kontrol dan pola komunikasi. Jawaban responden atas indikator variabel Budaya Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel. 2 Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Budaya Organisasi

Item	Skor jawaban responden										Skor Rata-rata
	1 (STS)		2 (TS)		3 (CS)		4 (S)		5 (SS)		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
X <sub>1,1</sub>	-	-	19	16,2	27	23,1	24	20,5	47	40,2	3,85
X <sub>1,2</sub>	-	-	17	14,5	27	23,1	35	29,9	38	32,5	3,80
X <sub>1,3</sub>	-	-	24	20,5	26	22,2	34	29,1	33	28,2	3,65
X <sub>1,4</sub>	-	-	22	18,8	25	21,4	33	28,2	36	30,8	4,13
X <sub>1,5</sub>	-	-	19	16,2	32	27,4	26	22,2	40	34,2	3,74
X <sub>1,6</sub>	-	-	16	13,7	18	15,4	29	24,6	54	46,2	4,03
X <sub>1,7</sub>	-	-	20	17,1	19	16,2	36	30,8	42	35,9	3,85
X <sub>1,8</sub>	-	-	14	12	23	19,7	41	35	39	33,3	3,90
Rata-rata skor Akuntabilitas											3,87

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017.

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: untuk item X<sub>1,1</sub> tentang setiap pegawai boleh menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 19 responden (16,2%), yang menyatakan ragu ragu sebanyak 27 responden (23,1%), yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden (20,5%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 47 responden (40,2%). Rata-rata jawaban responden untuk item X<sub>1,1</sub> sebesar 3,85 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju setiap pegawai boleh menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda.

Untuk item X<sub>1,2</sub> tentang pegawai diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk berinisiatif mengkaji dan menyelesaikan sendiri pekerjaan sesuai dengan pandangan dan peraturan yang berlaku dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 17 responden (14,5%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 27 responden (23,1%), yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden (29,9%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 38 responden (32,5%). Rata-rata jawaban responden untuk item X<sub>1,2</sub> sebesar 3,80 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju pegawai

diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk berinisiatif mengkaji dan menyelesaikan sendiri pekerjaan sesuai dengan pandangan dan peraturan yang berlaku.

Untuk item  $X_{1.3}$  tentang apabila menemukan masalah diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 24 responden (20,5%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 26 responden (22,2%), yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden (29,1%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 33 responden (28,2%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{1.3}$  sebesar 3,65 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju apabila menemukan masalah diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat.

Untuk item  $X_{1.4}$  tentang penyelesaian pekerjaan yang melibatkan beberapa seksi/bagian/unit dilaksanakan secara terkoordinasi, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 22 responden (18,8%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 25 responden (21,4%), yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden (28,2) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 36 responden (30,8%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{1.4}$  sebesar 4,13 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju penyelesaian pekerjaan yang melibatkan beberapa seksi/bagian/unit dilaksanakan secara terkoordinasi.

Untuk Item  $X_{1.5}$  tentang pimpinan selalu mengecek ulang setiap laporan dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 19 responden (16,2%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 32 responden (27,4%), yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 40 responden (34,2%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{1.5}$  sebesar 3,74 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju pimpinan selalu mengecek ulang setiap laporan.

Sedangkan item  $X_{1.6}$  tentang pimpinan selalu mengingatkan pegawai tentang tenggat waktu penyelesaian laporan, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 16 responden (13,7%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 18 responden (15,4%), yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden (24,8%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 54 responden (46,2%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{1.6}$  sebesar 4,03 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju pimpinan selalu mengingatkan pegawai tentang tenggat waktu penyelesaian laporan.

Pada item  $X_{1.7}$  tentang komunikasi dengan sesama pegawai tidak dibatasi dengan oleh hierarki kewenangan yang formal, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 20 responden (17,1%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 19 responden (16,2%), yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden (30,8%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 42 responden (35,9%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{1.7}$  sebesar 3,85 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju komunikasi dengan sesama pegawai tidak dibatasi dengan oleh hierarki kewenangan yang formal.

Untuk item  $X_{1.8}$  tentang pimpinan bersedia mendengarkan saran dan masukan dari pegawai dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 14 responden (12%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 23 responden (19,7%), yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden (35%), dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 39 responden (33,3%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{1.8}$  sebesar 3,90 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju pimpinan bersedia mendengarkan saran dan masukan dari pegawai.

Berdasarkan Yeheskiel (2012) yang disajikan pada Tabel nampak bahwa skor rata-rata sebesar 3,87 berada di interval 3,41–4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi responden atas variabel budaya organisasi telah dipeersiapkan dengan baik.

## 2. Hasil Analisis Variabel Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja terdiri dari 10 indikator yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri, kebutuhan aktualisasi diri. Jawaban responden atas indikator variabel Motivasi Kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel. 3 Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Motivasi Kerja

Item	Skor jawaban responden										Skor Rata-rata
	1 (STS)		2 (TS)		3 (CS)		4 (S)		5 (SS)		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
X <sub>2,1</sub>	-	-	-	-	46	39,3	50	42,7	21	17,9	3,79
X <sub>2,2</sub>	-	-	9	7,7	24	20,5	23	19,7	61	52,1	4,16
X <sub>2,3</sub>	-	-	36	30,8	11	9,4	10	8,5	60	51,3	3,80
X <sub>2,4</sub>	-	-	1	0,9	46	39,3	57	48,7	13	11,1	3,70
X <sub>2,5</sub>	-	-	5	4,3	35	29,9	41	35	36	30,8	3,92
X <sub>2,6</sub>	-	-	4	3,4	31	26,5	38	32,5	44	37,6	4,04
X <sub>2,7</sub>	-	-	19	16,2	46	39,3	45	38,5	7	6	3,34
X <sub>2,8</sub>	-	-	18	15,4	37	31,6	39	33,3	23	19,7	3,57
X <sub>2,9</sub>	-	-	4	3,4	29	24,8	35	29,9	49	41,9	4,10
X <sub>2,10</sub>	-	-	11	9,4	50	42,7	45	38,5	11	9,4	3,48
Rata-rata skor Motivasi Kerja											3,88

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017.

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: item X<sub>2,1</sub> tentang jam istirahat yang diberikan kantor/instansi dapat memenuhi waktu untuk beristirahat setelah bekerja dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 46 responden (39,3%), yang menyatakan setuju sebanyak 50 responden (42,7%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden (17,9%). Rata-rata jawaban responden untuk X<sub>2,1</sub> sebesar 3,79 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju jam istirahat yang diberikan kantor/instansi dapat memenuhi waktu untuk beristirahat setelah bekerja.

Untuk item X<sub>2,2</sub> tentang gaji memenuhi kebutuhan makan, minum, dan tempat tinggal dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 9 responden (7,7%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 24 responden (20,5%), yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden (19,7%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 61 responden (52,1%). Rata-rata jawaban responden untuk item X<sub>2,2</sub> sebesar 4,16 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju gaji memenuhi kebutuhan makan, minum, dan tempat tinggal.

Untuk item X<sub>2,3</sub> tentang bekerja mendapat jaminan asuransi keselamatan kerja dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 36 responden (30,8%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 11 responden (9,4%), yang menyatakan setuju sebanyak 10 responden (8,5%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 60 responden (51,3%). Rata-rata jawaban responden untuk item X<sub>2,3</sub> sebesar 3,80 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju bekerja mendapat jaminan asuransi keselamatan kerja.

Untuk item X<sub>2,4</sub> tentang bekerja mendapatkan jaminan hari tua, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden (0,9%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 46 responden (39,3%), yang menyatakan setuju sebanyak 57 responden (48,7%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden (11,1%). Rata-rata jawaban responden untuk item X<sub>2,4</sub> sebesar 3,70 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju bekerja mendapatkan jaminan hari tua.

Pada item X<sub>2,5</sub> tentang setiap mendapat kesulitan, rekan kerja mau memberikan bantuan, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden (4,3%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 35 responden (29,9%), yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden (35%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 36 responden (30,8%). Rata-rata jawaban responden untuk item X<sub>2,5</sub> sebesar 3,92 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju setiap mendapat kesulitan, rekan kerja mau memberikan bantuan.

Untuk item X<sub>2,6</sub> tentang atasan terbuka untuk mendiskusikan, jika mempunyai masalah dan kekhawatiran dalam bekerja dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan



tidak setuju sebanyak 4 responden (3,4%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 35 responden (29,9%), yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden (35%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 36 responden (30,8%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2,6}$  sebesar 4,04 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju atasan terbuka untuk mendiskusikan, jika mempunyai masalah dan kekhawatiran dalam bekerja.

Pada item  $X_{2,7}$  tentang instansi/organisasi memberikan insentif atas hasil kerja yang memuaskan, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 19 responden (16,2%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 46 responden (39,3%), yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden (38,5%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden (6%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2,7}$  sebesar 3,34 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung ragu-ragu instansi/organisasi memberikan insentif atas hasil kerja yang memuaskan.

Untuk item  $X_{2,8}$  tentang instansi/organisasi memberi kesempatan promosi jabatan atau kenaikan pangkat jika memenuhi persyaratan, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 18 responden (15,4%), responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 37 responden (31,6%), yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden (33,3%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden (19,7%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2,8}$  sebesar 3,57 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju instansi/organisasi memberi kesempatan promosi jabatan atau kenaikan pangkat jika memenuhi persyaratan.

Pada item  $X_{2,9}$  tentang pimpinan memberi kesempatan untuk melakukan kreativitas dalam bekerja, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden (3,4%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 29 responden (24,8%), yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden (29,9%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 49 responden (41,9%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2,9}$  sebesar 4,10 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju pimpinan memberi kesempatan untuk melakukan kreativitas dalam bekerja.

Untuk item  $X_{2,10}$  tentang pimpinan memberi kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan dalam bekerja, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 11 responden (9,4%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 50 responden (42,7%), yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden (38,5%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden (9,4%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $X_{2,10}$  sebesar 3,48 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung ragu-ragu pimpinan memberi kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan dalam bekerja.

Berdasarkan Yeheskiel (2012) yang disajikan pada Tabel nampak bahwa skor rata-rata sebesar 3,88 berada di interval 3,41–4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi responden atas variabel motivasi kerja telah dipersepsikan dengan baik.

### 3. Hasil Analisis Variabel Komitmen Organisasi

Variabel Komitmen Organisasi terdiri dari 9 indikator yakni komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Jawaban responden atas indikator variabel Komitmen Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4 Deskripsi jawaban responden pada Variabel Komitmen Organisasi

Item	Skor jawaban responden										Skor Rata-rata
	1 (STS)		2 (TS)		3 (CS)		4 (S)		5 (SS)		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Y <sub>1,1</sub>	-	-	22	18,8	25	21,4	15	12,8	55	47	3,88
Y <sub>1,2</sub>	-	-	11	9,4	44	37,6	46	39,3	16	13,7	3,57
Y <sub>1,3</sub>	-	-	18	15,4	29	24,8	42	35,9	28	23,9	3,68
Y <sub>1,4</sub>	-	-	12	10,3	43	36,8	48	41	14	12	3,55
Y <sub>1,5</sub>	-	-	21	17,9	41	35	39	33,3	16	13,7	3,43
Y <sub>1,6</sub>	-	-	16	13,7	38	32,5	44	37,6	19	16,2	3,56

Item	Skor jawaban responden										Skor Rata-rata
	1 (STS)		2 (TS)		3 (CS)		4 (S)		5 (SS)		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Y <sub>1,7</sub>	-	-	14	12	31	26,5	36	30,8	36	30,8	3,80
Y <sub>1,8</sub>	-	-	20	17,1	25	21,4	15	12,8	57	48,7	3,93
Y <sub>1,9</sub>	-	-	10	8,5	43	36,8	46	39,3	18	15,4	3,62
Rata-rata skor Komitmen Organisasi											3,67

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017.

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: untuk item Y<sub>1,1</sub> tentang rasa senang pegawai untuk menghabiskan sisa masa kerjanya untuk berkarir di organisasi saat ini, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 22 responden (18,8%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 25 responden (21,4%), yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden (12,8%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 55 responden (47%). Rata-rata jawaban responden untuk item Y<sub>1,1</sub> sebesar 3,88 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju tentang rasa senang pegawai untuk menghabiskan sisa masa kerjanya untuk berkarir di organisasi saat ini.

Untuk item Y<sub>1,2</sub> tentang rasa percaya pegawai secara emosional terhadap organisasi, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 11 responden (9,4%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 44 responden (37,6%), yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden (39,3%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden (13,7%). Rata-rata jawaban responden untuk item Y<sub>1,2</sub> sebesar 3,57 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju tentang rasa percaya pegawai secara emosional terhadap organisasi.

Pada item Y<sub>1,3</sub> tentang perasaan pegawai bahwa organisasi merupakan bagian dari hidupnya dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 18 responden (15,4%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 29 responden (24,8%), yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden (35,9%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 responden (23,9%). Rata-rata jawaban responden untuk item Y<sub>1,3</sub> sebesar 3,68 dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju perasaan pegawai bahwa organisasi merupakan bagian dari hidupnya.

Pada item Y<sub>1,4</sub> tentang kecintaan pegawai kepada organisasi karena secara rasional bermanfaat baik dari segi psikologis dan ekonomi, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 12 responden (10,3%), yang menyatakan ragu-ragu 43 responden (36,8%), yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden (41%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden (12%). Rata-rata jawaban responden untuk item Y<sub>1,4</sub> sebesar 3,55 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju tentang kecintaan pegawai kepada organisasi karena secara rasional bermanfaat baik dari segi psikologis dan ekonomi.

Pada item Y<sub>1,5</sub> tentang keinginan bertahan dengan pekerjaannya (jabatan) dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 21 responden (17,9%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 41 responden (35%), yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden (33,3%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden (13,7%). Rata-rata jawaban responden untuk item Y<sub>1,5</sub> sebesar 3,43 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung ragu-ragu tentang keinginan bertahan dengan pekerjaannya (jabatan).

Pada item Y<sub>1,6</sub> tentang ketertarikan pegawai pada pekerjaan yang ada, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 16 responden (13,7%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 38 responden (32,5%), yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden (37,6%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden (16,2%). Rata-rata jawaban responden untuk item Y<sub>1,6</sub> sebesar 3,56 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju tentang ketertarikan pegawai pada pekerjaan yang ada.

Untuk item Y<sub>1,7</sub> tentang kesetiaan terhadap organisasi untuk tidak berpindah ke

organisasi lain, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 14 responden (12%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 31 responden (26,5%), yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden (30,8%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 36 responden (30,8%) pula. Rata-rata jawaban responden untuk item Y<sub>1,7</sub> sebesar 3,80 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju tentang kesetiaan terhadap organisasi untuk tidak berpindah ke organisasi lain.

Untuk item Y<sub>1,8</sub> tentang kebahagiaan dalam bekerja di organisasi sekarang bekerja dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 20 responden (17,1%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 25 responden (21,4%), yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden (12,8%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 57 responden (48,7%). Rata-rata jawaban responden untuk item Y<sub>1,8</sub> sebesar 3,93 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju tentang kebahagiaan dalam bekerja di organisasi sekarang bekerja.

Untuk item Y<sub>1,9</sub> tentang kebanggaan bekerja di organisasi dimana sekarang bekerja, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 10 responden (8,5%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 43 responden (36,8%), yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden (39,3%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden (15,4%). Rata-rata jawaban responden untuk item Y<sub>1,9</sub> sebesar 3,62 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju tentang kebanggaan bekerja di organisasi dimana sekarang bekerja. Berdasarkan Yeheskiel (2012) yang disajikan pada Tabel nampak bahwa skor rata-rata sebesar 3,67 berada di interval 3,41 – 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi responden atas variabel komitmen organisasi telah dipersepsikan dengan baik.

#### 4. Hasil Analisis Variabel Kinerja

Variabel Kinerja terdiri dari 10 indikator yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, kehadiran dan kemampuan bekerja sama. Jawaban responden atas indikator variabel Kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel. 5 Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja

Item	Skor jawaban responden										Skor Rata-rata
	1 (STS)		2 (TS)		3 (CS)		4 (S)		5 (SS)		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Y <sub>2,1</sub>	-	-	1	0,9	46	39,3	50	42,7	20	17,1	3,76
Y <sub>2,2</sub>	-	-	10	8,5	24	20,5	23	19,7	60	51,3	4,14
Y <sub>2,3</sub>	-	-	36	30,8	11	9,4	10	8,5	60	51,3	3,80
Y <sub>2,4</sub>	-	-	2	1,7	46	39,3	57	49,7	12	10,3	3,68
Y <sub>2,5</sub>	1	0,9	5	4,3	35	29,9	41	35	35	29,9	3,89
Y <sub>2,6</sub>	-	-	5	4,3	31	26,5	38	32,5	43	36,8	4,02
Y <sub>2,7</sub>	1	0,9	19	16,2	46	39,3	44	37,6	7	6	3,32
Y <sub>2,8</sub>	-	-	19	16,2	37	31,6	39	33,3	22	18,8	3,55
Y <sub>2,9</sub>	1	0,9	4	3,4	29	24,8	35	29,9	48	41	4,07
Y <sub>2,10</sub>	-	-	12	10,3	50	42,7	45	38,5	10	8,5	3,45
Rata-rata skor Kinerja											3,80

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2017.

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: untuk item Y<sub>2,1</sub> tentang menyelesaikan pekerjaan diatas standar organisasi/instansi, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden (0,9%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 46 responden (39,3%), yang menyatakan setuju sebanyak 50 responden (42,7%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden (17,1%). Rata-rata jawaban responden untuk item Y<sub>2,1</sub> sebesar 3,76 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju menyelesaikan pekerjaan diatas standar organisasi/instansi.

Pada item Y<sub>2,2</sub> tentang menghasilkan/menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target organisasi/instansi, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 10 responden (8,5%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 24 responden (20,5%), yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden (19,7%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 60 responden (51,3%). Rata-rata jawaban responden untuk item Y<sub>2,2</sub> sebesar 4,14

sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju menghasilkan/menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target organisasi/instansi.

Pada item  $Y_{2.3}$  tentang melakukan pekerjaan yang yang diberikan atasan dengan rapi dan teliti dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 36 responden (30,8%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 11 responden (9,4%), yang menyatakan setuju sebanyak 10 responden (8,5%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 60 responden (51,3%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{2.3}$  sebesar 3,80 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju melakukan pekerjaan yang yang diberikan atasan dengan rapi dan teliti.

Untuk item  $Y_{2.4}$  tentang berfikir cepat dalam memecahkan masalah pekerjaan dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (1,7%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 46 responden (39,3%), yang menyatakan setuju sebanyak 57 responden (48,7%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden (10,3%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{2.4}$  sebesar 3,68 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju berfikir cepat dalam memecahkan masalah pekerjaan.

Pada item  $Y_{2.5}$  tentang menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (0,9%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden (4,3%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 35 responden (29,9%), yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden (35%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 35 responden (29,9%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{2.5}$  sebesar 3,89 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.

Untuk item  $Y_{2.6}$  tentang bekerja dengan baik dengan semua peralatan dan bahan yang ada setiap harinya dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden (4,3%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 31 responden (26,5%), yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden (32,5%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 43 responden (36,8%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{2.6}$  sebesar 4,02 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju bekerja dengan baik dengan semua peralatan dan bahan yang ada setiap harinya.

Pada item  $Y_{2.7}$  tentang masuk kerja dengan tepat waktu sesuai dengan yang ditentukan organisasi/instansi, dapat dijelaskan jumlah responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (0,9%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 19 responden (16,2%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 46 responden (39,3%), yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden (37,6%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden (6%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{2.7}$  sebesar 3,32 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung ragu-ragu masuk kerja dengan tepat waktu sesuai dengan yang ditentukan organisasi/instansi.

Pada item  $Y_{2.8}$  tentang pulang kerja sesuai dengan yang ditentukan organisasi/instansi dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 19 responden (16,2%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 37 responden (31,6%), yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden (33,3%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 responden (18,8%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{2.8}$  sebesar 3,55 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju pulang kerja sesuai dengan yang ditentukan organisasi/instansi.

Untuk item  $Y_{2.9}$  tentang bekerja dengan baik dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan bersama, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (0,9%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden (3,4%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 29 responden (24,8%), yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden (29,9%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 48 responden (41%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{2.9}$  sebesar 4,07 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung sangat setuju bekerja dengan baik dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan bersama.

Untuk item  $Y_{2,10}$  tentang berkoordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 12 responden (10,3%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 50 responden (42,7%), yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden (38,5%) dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden (8,5%). Rata-rata jawaban responden untuk item  $Y_{2,10}$  sebesar 3,45 sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden cenderung ragu-ragu berkoordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan Yeheskiel (2012) yang disajikan pada Tabel nampak bahwa skor ra-rata sebesar 3.80 berada di intrerval 3,41 – 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi responden atas variabel kinerja telah dipersepsikan dengan baik.

### Hasil Analisis Jalur

Hasil analisis jalur jalur  $X_1$  dan  $X_2$  ke  $Y_1$  disajikan pada lampiran 6 dan jalur  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $Y_1$  ke  $Y_2$  disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel. 6 Hasil Olah Data Path Analisis

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.361	.395		5.986	.000
	$X_1$	1.334	.061	<b>1.350</b>	4.558	<b>.000</b>
	$X_2$	1.379	.094	<b>1.358</b>	4.033	<b>.000</b>
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	.161	.185		4.870	.000
	$X_1$	.124	.025	<b>.136</b>	4.979	<b>.000</b>
	$X_2$	.159	.041	<b>.121</b>	4.356	<b>.000</b>
	$Y_1$	.607	.038	<b>.617</b>	5.447	<b>.000</b>

a. Dependent Variable:  $Y_2$

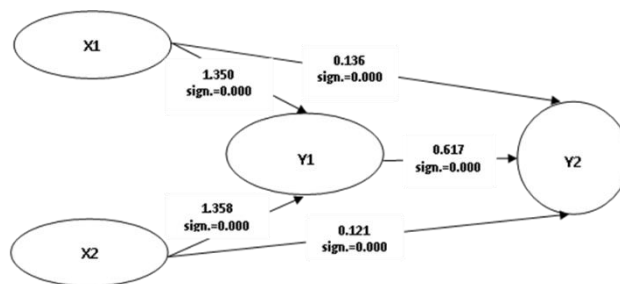
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2017.

Tabel. 7 Ringkasan Hasil Analisa Jalur

Jalur	Koefisien Jalur	Nilai Sig.	Total pengaruh	Keterangan
$X_1 \Rightarrow Y_1$	1.350	0.000		Signifikan
$X_2 \Rightarrow Y_1$	1.358	0.000		Signifikan
$Y_1 \Rightarrow Y_2$	0.617	0.000		Signifikan
$X_1 \Rightarrow Y_2$ (Pengaruh Langsung)	0.136	0.000		Signifikan
$X_2 \Rightarrow Y_2$ (Pengaruh Langsung)	0.121	0.000		Signifikan
$X_1 \Rightarrow Y_1 \Rightarrow z$ (Pengaruh Tidak Langsung)	$1.350 \times 0.617$ $= 0.833 > 0.136$		$0,136+0,833=$ $0,969$	Signifikan
$X_2 \Rightarrow Y_1 \Rightarrow z$ (Pengaruh Tidak Langsung)	$1.358 \times 0.617$ $= 0.838 > 0.121$		$0,121+0,838=$ $0.959$	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017.

Selanjutnya, berpijak pada tabel tersebut dapat dibuat gambar hasil analisis jalur sebagai berikut :



Gambar. 2 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)  
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2017.

Berpijak pada tabel tersebut, dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

1. Jalur  $X_1 \Rightarrow Y_1$  memiliki koefisien jalur bertanda positif, menunjukkan bahwa  $X_1$  berhubungan positif dengan  $Y_1$ . Artinya, jika indikator-indikator  $X_1$  ditingkatkan keberadaannya, maka  $Y_1$  juga akan meningkat.
2. Jalur  $X_2 \Rightarrow Y_1$  memiliki koefisien jalur bertanda positif, menunjukkan bahwa  $X_2$  berhubungan positif dengan  $Y_1$ . Artinya, jika indikator-indikator  $X_2$  ditingkatkan keberadaannya, maka  $Y_1$  juga akan meningkat.
3. Jalur  $Y_1 \Rightarrow Y_2$  memiliki koefisien jalur bertanda positif, menunjukkan bahwa  $Y_1$  berhubungan positif dengan  $Y_2$ . Artinya, jika indikator-indikator  $Y_1$  ditingkatkan keberadaannya, maka  $Y_2$  juga akan meningkat.
4. Jalur  $X_1 \Rightarrow Y_2$  memiliki koefisien jalur bertanda positif, menunjukkan bahwa  $X_1$  berhubungan positif dengan  $Y_2$ . Artinya, jika indikator-indikator  $X_1$  ditingkatkan keberadaannya, maka  $Y_2$  juga akan meningkat.
5. Jalur  $X_2 \Rightarrow Y_2$  memiliki koefisien jalur bertanda positif, menunjukkan bahwa  $X_2$  berhubungan positif dengan  $Y_2$ . Artinya, jika indikator-indikator  $X_2$  ditingkatkan keberadaannya, maka  $Y_2$  juga akan meningkat.
6. Koefisien jalur **pengaruh tidak langsung** atau dengan kata lain pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$  sebesar 0.833 **lebih besar** dari pada **pengaruh langsung** atau dengan kata lain pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_2$  tanpa melalui  $Y_1$  sebesar 0.136.
7. Koefisien jalur **pengaruh tidak langsung** atau dengan kata lain pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$  sebesar 0.838 **lebih besar** dari pada **pengaruh langsung** atau dengan kata lain pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_2$  tanpa melalui  $Y_1$  sebesar 0.121.

## 6. Hasil Uji Hipotesis

### a. Hipotesis Pertama

Pada Gambar 2 nampak bahwa jalur ( $PX_1Y_1$ ) atas variabel  $X_1$  terhadap  $Y_1$  nilai signifikansi 0.000 lebih kecil alpa 0.05. Artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap komitmen organisasi ( $Y_1$ ) **diterima**.

### b. Hipotesis Kedua

Pada Gambar 2 nampak bahwa jalur ( $PY_1X_2$ ) atas variabel  $X_2$  terhadap  $Y_1$  nilai signifikansi 0.000 lebih kecil alpa 0.05. Artinya motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap komitmen organisasi ( $Y_1$ ) **diterima**.

### c. Hipotesis Ketiga

Pada Gambar 2 nampak bahwa jalur ( $PY_2X_1$ ) atas variabel  $X_1$  terhadap  $Y_2$ , nilai signifikansi 0.000 lebih kecil alpa 0.05. Artinya bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan budaya kerja ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja ( $Y_2$ ) **diterima**.

#### d. Hipotesis Keempat

Pada Gambar 2 di atas nampak bahwa jalur ( $PY_2X_2$ ) atas variabel  $X_2$  terhadap  $Y_2$  nilai signifikansi 0.000 lebih kecil alpha 0.05. Artinya bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja ( $Y_2$ ) **diterima**.

#### e. Hipotesis Kelima

Pada Gambar 2 di atas nampak bahwa jalur ( $PY_2Y_1$ ) atas variabel  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  nilai signifikansi 0.000 lebih kecil alpha 0.05. Artinya bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen organisasi ( $Y_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja ( $Y_2$ ) **diterima**.

#### f. Hipotesis Keenam

Pada Gambar 2 di atas nampak bahwa jalur ( $PX_1Y_1$ ) nilai signifikansi atas variabel variabel  $X_1$  terhadap  $Y_1$  sebesar 0.000 lebih kecil alpha 0.05. Artinya bahwa variabel  $X_1$  berpengaruh terhadap variabel  $Y_1$ . Sementara itu, jalur ( $PY_2Y_1$ ) nilai signifikansi atas variabel  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  sebesar 0.000 lebih kecil alpha 0.05. Artinya bahwa variabel  $Y_1$  berpengaruh terhadap variabel  $Y_2$ . Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja ( $Y_2$ ) melalui komitmen organisasi ( $Y_1$ ) **diterima**.

#### g. Hipotesis Ketujuh

Pada Gambar 2 di atas nampak bahwa jalur ( $PY_1X_2$ ) nilai signifikansi atas variabel variabel  $X_2$  terhadap  $Y_1$  sebesar 0.000 lebih kecil alpha 0.05. Artinya bahwa variabel  $X_2$  berpengaruh terhadap variabel  $Y_1$ . Sementara itu, jalur ( $PY_1Y_2$ ) nilai signifikansi atas variabel  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  sebesar 0.000 lebih kecil alpha 0.05. Artinya bahwa variabel  $Y_1$  berpengaruh terhadap variabel  $Y_2$ . Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja ( $Y_2$ ) melalui komitmen organisasi ( $Y_1$ ) **diterima**.

### PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel-variabel bebas ( $X_1, X_2$ ) memiliki pengaruh variabel terikat ( $Y_1$ ) yang ditunjukkan dengan masing-masing nilai Sig. F 0,000 > 0.005. Sedangkan pada uji t atau uji parsial terlihat bahwa variabel  $X_1$  dan  $X_2$  mempunyai pengaruh terhadap  $Y_1$ . Hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai Sig. masing-masing 0,000 > 0,005. Selain itu hasil analisis path linier berganda yang telah dilakukan menunjukkan koefisien determinasi (R Squared) sebesar 0,625. Hasil ini menyatakan bahwa variabel-variabel bebas (Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja) mampu menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel terikat (Komitmen Organisasi) sebesar 62,5%. Sedangkan sisanya 37,5% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dicakup dalam model regresi dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa secara simultan variabel-variabel bebas ( $X_1, X_2$  dan  $Y_1$ ) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat ( $Y_2$ ) yang ditunjukkan dengan nilai Sig. F 0,000 < 0.005. Sedangkan pada uji t atau uji parsial terlihat bahwa variabel  $X_1, X_2$  dan  $Y_1$  berpengaruh terhadap  $Y_2$ . Hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai Sig. 0,000 < 0,005. Selain itu hasil analisis path linier berganda yang telah dilakukan menunjukkan koefisien determinasi (R Squared) sebesar 0,750. Hasil ini menyatakan bahwa variabel-variabel bebas (Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi) mampu menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel terikat (Kinerja) sebesar 75%. Sedangkan sisanya 25% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dicakup dalam model path dalam penelitian ini.

Adapun pengaruh antar variabel dalam penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya organisasi/instansi. Pemahaman tentang budaya *The Telkom Way* perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan, karena karyawan pada saat permulaan masuk kerja, mereka masuk dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya *The Telkom Way* yang kemudian akan

berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya *The Telkom Way* menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa sebagai *stake holder* Telkom, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi Telkom maupun karyawan.

Saat ini, upaya-upaya Karyawan dalam mencapai target SKI maupun target KM, sangat dipengaruhi oleh Budaya *The Telkom Way*. Jadi, Budaya *The Telkom Way* yang dikemas dalam Kipas Budaya FUNTASTIC 5 Jember oleh Witel Jember dapat menumbuhkan *Basic Believe* : *Always The Best*, yang diwujudkan dalam sikap *Integrity*, *Enthusiasm*, dan *Totality* sehingga dapat menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat terhadap pada diri Karyawan Telkom. Sikap *Integrity* berarti karyawan mempunyai integritas, berperilaku positif, dan jujur. Sikap *Enthusiasm* berarti karyawan mempunyai antusiasme, kesungguhan, dan keinginan untuk menjadi yang terbaik. Sikap *Totality* berarti totalitas dalam mengerjakan pekerjaannya, selalu berusaha untuk mengembangkan *skill* dan *knowledge* sesuai kompetensinya, dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Oragnisasi.

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tofan Hasan Maulana (2012) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung.

Untuk mendorong pegawai mengerahkan kemampuan optimalnya dalam kinerja. Kunci dalam motivasi kerja ialah intensitas, arah dan ketekunan hasil dari proses motivasi kerja yang difokuskan. Intensitas menyangkut pada seberapa kerasnya seorang pegawai berusaha. Intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali jika upaya tersebut diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Upaya yang diarahkan dengan konsisten menuju pencapaian tujuan organisasi akan menghasilkan ketekunan. Ketekunan merupakan ukuran seberapa lama pegawai dapat mempertahankan usahanya.

Kebutuhan pegawai yang terpenuhi akan menciptakan suatu kepuasan kerja pegawai. Kepuasan yang baik akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai. Komitmen organisasi terbangun akibat dari kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh harapan kerja pegawai yang terpenuhi. Dengan komitmen terhadap organisasi, pegawai akan merasa penting untuk ikut terlibat dalam kegiatan organisasi. Keterlibatan pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan membantu poses pencapaian tujuan.

Saat ini, karyawan Telkom menyadari bahwa revenue yang dihasilkan adalah murni hasil kerja kerasnya. Imbal baliknya karyawan akan menikmati *takehome pay* yang memuaskan. Upaya-upaya dalam mencapai SKI dan KM harus dengan memegang teguh prinsip *core values* 3S : *Solid*, *Speed*, dan *Smart*. *Solid* diwujudkan dalam bentuk sinergi antar unit, mempunyai visi yang sama, dan saling percaya. *Speed* diwujudkan bahwa setiap karyawan dituntut untuk selalu berinisiatif, cepat dalam melayani, dan berani membuat suatu keputusan. *Smart* berarti setiap karyawan sudah memahami tujuan, bisa menetapkan prioritas, dan selalu mencari cara-cara baru.

## 3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja. Tantangannya adalah proses internalisasi budaya *The Telkom Way* dalam Kipas Budaya FUNTASTIC 5 harus dilakukan secara kontinyu dan *massive*. *Key Behaviour* : *Imagine*, *Focus*, dan *Action* secara tidak langsung akan membentuk sikap, dan perilaku, serta persepsi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Melalui *Imagine*, karyawan harus bisa merencanakan kemenangan, menetapkan target, dan mengantisipasi risiko-risiko yang berpotensi muncul. Karyawan juga dituntut untuk *focus* yaitu bisa memprioritaskan sasaran yang



akan dicapai, menetapkan *quick win*, dan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Selain itu, karyawan harus bisa melakukan perbaikan yang berkelanjutan.

#### 4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan". Saat ini, karyawan Telkom bertekad untuk selalu memberikan yang terbaik agar selalu menjadi *Always The Best*. Konsensus yang dibangun oleh *Top Management* adalah menghapus tanggal merah (hari libur) pada kalender. Hal ini untuk membuktikan kepada Pelanggan bahwa Telkom siap memberikan Layanan 24 jam, 7 hari, dan 31 hari selama setahunnya. Kondisi ini akan mendapat tantangan yang berat masalah tingkat kejenuhan bekerja pada diri karyawan. Sehingga perlu dipikirkan implementasi konsep kerja yang *Fun* dan *enjoy*, dan dengan metoda *Shifting* kerja.

*Key Behaviour* : *Imagine*, *Focus*, dan *Action* secara tidak langsung akan membentuk sikap, dan perilaku, serta persepsi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Melalui *Imagine*, karyawan harus bisa merencanakan kemenangan, menetapkan target, dan mengantisipasi risiko-risiko yang berpotensi muncul. Karyawan juga dituntut untuk *focus* yaitu bisa memprioritaskan sasaran yang akan dicapai, menetapkan *quick win*, dan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Selain itu, karyawan harus bisa melakukan perbaikan yang berkelanjutan.

#### 5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya, yaitu penelitian Hafizh Farisy (2014), bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Korelasi atau hubungan antara budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional dengan Kinerja Karyawan rumah makan Geole adalah sangat kuat sebesar ( $r = 0,862$ ) dan koefisien determinasi atau angka R square adalah sebesar 0,743.

Saat ini, karyawan Telkom dalam mencapai target-target pekerjaannya secara langsung akan menjadi dasar penilaian pada masing-masing Individu. Jadi, semua karyawan dalam bekerja selalu berprinsip untuk mencapai target-target SKI dan target-target KM. *Output* penilaian dilakukan secara terukur, sehingga kinerja karyawan dapat dinilai secara obyektif.

Dalam mencapai target-target SKI dan target-target KM, karyawan harus selalu memegang *Key Behaviour* : *Imagine*, *Focus*, dan *Action*. Melalui *Imagine*, karyawan harus bisa merencanakan kemenangan, menetapkan target, dan mengantisipasi risiko-risiko yang berpotensi muncul. Karyawan juga dituntut untuk *focus* yaitu bisa memprioritaskan sasaran yang akan dicapai, menetapkan *quick win*, dan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Selain itu, karyawan harus bisa melakukan perbaikan yang berkelanjutan.

Selain itu, karyawan harus memegang teguh prinsip *core values* 3S : *Solid*, *Speed*, dan *Smart*. *Solid* diwujudkan dalam bentuk sinergi antar unit, mempunyai visi yang sama, dan saling percaya. *Speed* diwujudkan bahwa setiap karyawan dituntut untuk selalu berinisiatif, cepat dalam melayani, dan berani membuat suatu keputusan. *Smart* berarti setiap karyawan sudah memahami tujuan, bisa menetapkan prioritas, dan selalu mencari cara-cara baru.

Setiap Karyawan juga harus, menumbuhkan *Basic Believe* : *Always The Best*, yang diwujudkan dalam sikap *Integrity*, *Enthusiasm*, dan *Totality* sehingga dapat menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat terhadap pada diri Karyawan Telkom. Sikap *Integrity* berarti karyawan mempunyai integritas, berperilaku positif, dan jujur. Sikap *Enthusiasm* berarti karyawan mempunyai antusiasme, kesungguhan, dan keinginan untuk menjadi yang terbaik. Sikap *Totality* berarti totalitas dalam mengerjakan pekerjaannya, selalu berusaha untuk mengembangkan *skill* dan *knowledge* sesuai kompetensinya, dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

## 6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap Kinerja jika dibangun melalui komitmen organisasi. Hal ini mendukung teori bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins dan Timothy, 2008). Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Dengan implementasi budaya *The Telkom Way* melalui Kipas Budaya Funtastic 5 yang kuat akan menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat dalam diri semua karyawan. Pada diri Karyawan akan selalu memegang prinsip *Basic Believe : Always The Best, Core values : 3S (Solid, Speed, Smart)*, dan *Key Behaviour : IFA (Imagine, Focus, dan Action)* dalam mencapai target-target SKI dan target-target KM. Dengan komitmen organisasi yang kuat maka kinerja karyawan akan dapat ditingkatkan. Target-target SKI dan target-target KM merupakan komitmen yang dibangun oleh *Top Management* untuk mengamankan Sasaran Perusahaan dalam *scope* yang lebih besar.

## 7. Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja jika dibangun melalui komitmen organisasi. Hal ini mendukung penelitian McClelland dalam Mangkunegara (2005:68) berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan pencapaian kinerja. Motivasi kerja adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan optimal. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah

Dalam kinerja karyawan agar seseorang lebih semangat lagi perlu adanya motivasi dalam bekerja. Tetapi motivasi bukan merupakan satusatunya agar kinerja karyawan baik. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerja sama, maka kinerja akan meningkat. Dengan adanya motivasi yang mendukung seperti tercukupinya kebutuhan fisiologis karyawan seperti makan atau minum atau sandang pangan, adanya rasa aman dari perusahaan yang berupa asuransi keselamatan atau kesehatan, adanya rasa sosial seperti tidak membedakan karyawan satu dengan karyawan lain, adanya rasa penghargaan diri dengan adanya bonus atau adanya pujian dari pimpinan, adanya kebebasan menyampaikan pendapat, maka karyawan dalam bekerja semakin semangat sehingga kinerja karyawan akan baik.

Dengan tingginya motivasi yang ada pada diri karyawan maka dengan sendirinya juga akan menumbuhkan rasa komitmen organisasi yang tinggi pula. Sehingga pada akhirnya akan menumbuhkan kinerja karyawan, yang sesuai keinginan organisasi.

Dalam implementasinya, motivasi karyawan yang kuat, akan menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat dalam diri semua karyawan. Pada diri Karyawan akan selalu memegang prinsip *Basic Believe : Always The Best, Core values : 3S (Solid, Speed, Smart)*, dan *Key Behaviour : IFA (Imagine, Focus, dan Action)* dalam mencapai target-target SKI dan target-target KM. Motivasi yang kuat dalam diri karyawan untuk mencapai target-target SKI dan target-target KM, maka akan menguatkan komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang kuat maka kinerja karyawan akan dapat ditingkatkan. Target-target SKI dan target-target KM merupakan komitmen yang dibangun oleh *Top Management* untuk mengamankan Sasaran Perusahaan dalam *scope* yang lebih besar.

## SIMPULAN

Berdasarkan permasalahan dan pembahasan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan meningkat dengan membangun budaya organisasi dan komitmen organisasi yang kuat.
2. Untuk meningkatkan kinerja maka komitmen organisasi menjadi perhatian utama.
3. Dalam membangun budaya organisasi, harus dapat meningkatkan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Dalam memperkuat motivasi karyawan, harus dapat meningkatkan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan Motivasi kerja, maka cara yang lebih efektif adalah dibangun melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti dapat mengemukakan saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat.

1. Telkom harus lebih transparan dan menghilangkan sekat-sekat birokrasi dalam organisasi, sehingga setiap karyawan bisa mengemukakan pendapat jika menemukan masalah dilapangan. Nilai-nilai dalam The Telkom Way yang diinternalisasi terkait dengan Core Values 3S (Solid, Speed, dan Smart). Solid diwujudkan dalam bentuk Sinergi dan Saling Percaya, Speed diwujudkan dalam bentuk kecepatan dalam melayani dan memutuskan, Smart diwujudkan dalam bentuk menetapkan prioritas dan mencari cara baru.
2. Akibat seringnya karyawan bekerja melebihi dari jam kerja yang seharusnya, maka sebaiknya Telkom bisa memberikan insentif atau kompensasi dalam bentuk lain kepada karyawan, dengan harapan akan bisa meningkatkan motivasi karyawan. Nilai-nilai dalam The Telkom Way yang diinternalisasi terkait dengan Basic Belief (Always The Best) yaitu Integrity, Enthusiasm, dan Totality. Integrity diwujudkan dalam bentuk integritas dan Perilaku Positif. Enthusiasm diwujudkan dalam bentuk Antusiasme, Kesungguhan, dan Keinginan unit jadi yang terbaik. Totality diwujudkan dalam bentuk Totalitas dan Berkomitmen dalam tugas.
3. Internalisasi The Telkom Way harus dilakukan dilakukan secara terus menerus untuk menyadarkan karyawan bahwa dengan meningkatkan kinerja karyawan maka secara langsung akan bermanfaat baik dari sisi psikologis dan ekonomi, dengan harapan dapat menumbuhkan loyalitas karyawan. Nilai-nilai dalam The Telkom Way yang diinternalisasi terkait dengan Basic Belief (Always The Best) yaitu Integrity, Enthusiasm, dan Totality. Integrity diwujudkan dalam bentuk integritas, Perilaku Positif, dan Kejujuran. Enthusiasm diwujudkan dalam bentuk Antusiasme, dan Kesungguhan. Totality diwujudkan dalam bentuk Totalitas dan Berkomitmen dalam tugas.
4. Karyawan dengan bekerja rata-rata diatas jam kerja normal dan tidak ada kompensasi lembur, sebaiknya tidak dituntut masuk kerja tepat waktu seperti buruh pabrik, agar setiap karyawan bisa mengukur diri kapan dia bisa fulltime bekerja untuk mengejar target-target SKI dan target-target KM, sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Nilai-nilai dalam The Telkom Way yang diinternalisasi terkait dengan Key Behavior : Imagine, Focus, dan Action (IFA). Imagine diwujudkan dalam bentuk merencanakan kemenangan, dan menetapkan target. Focus diwujudkan dalam bentuk fokus dan menetapkan quick win. Action diwujudkan dalam bentuk evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Hafizh Farisy. 2014. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sektor Usaha Rumah Makan*. Diakses via.google.com.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Ivancevich, Gibson, dan Donnelly. Hollenbeck. 2009. *Organisasi. Edisi Ke Lima*. Jakarta. Erlangga.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.

- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*. Jakarta. Salemba Empat.
- Sugiyono. 2010. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung. Alfabeta
- Tania Rahmenda. 2014. *Budaya Perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., Tesis*. Yogyakarta. Program Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Tofan Hasan Maulana. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung*. Bandung: BAPPEDA Bandung.
- Yehezkiel, F. 2012. *Persepsi Dinas-Dinas terhadap Praktik Pengawasan oleh Inspektorat Kabupaten Semarang. Laporan Riset Fakultas Ekonomi. Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW)*. Salatiga. Fakultas Ekonomi. Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW).

