



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PT MDH DI JAKARTA**

Oleh

Nimas Kartika Dewi<sup>1</sup>, Yohanes Temaluru<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis,  
Universitas Pelita Harapan, Jakarta  
Email: [1nimaskartika@gmail.com](mailto:nimaskartika@gmail.com)

**Abstract**

*The research aims to evaluate the influence of work motivation, job satisfaction, and organizational culture on PT's organizational commitment. MDH. The research method used is quantitative with Structural Equation Modeling (SEM) analysis using the Partial Least Square (PLS) approach. The research population includes all staff level employees up to senior managers at PT. MDH as many as 70 people, with a total sampling technique. The research results show that work motivation has a positive influence on organizational commitment, job satisfaction also has a positive influence on organizational commitment. Organizational culture does not have a positive effect on organizational commitment, work motivation, job satisfaction, and organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment in PT MDH employees simultaneously*

**Keywords:** *Work Motivation, Job Satisfaction, Organizational Culture, Organizational Commitment*

**PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Hay Group terhadap World Most Admired Companies, bahwa salah satu faktor suksesnya sebuah perusahaan adalah kinerja karyawan (Lusri & Siagian, 2017).

Untuk menunjang kinerja karyawan, diperlukan komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Mardiyana et al., (2019:103) komitmen organisasi bisa diartikan sebagai suatu situasi dimana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Menurut Benarto et al., (2020) komitmen adalah ketika seorang tenaga pendidik mengenal organisasi dengan baik serta berhasrat untuk tetap sebagai anggota dari organisasi tersebut selamanya. Sedangkan

menurut Yusuf dan Syarif (2017) komitmen adalah suatu sikap keterikatan seseorang kepada organisasi sehingga memiliki kemauan yang besar untuk bertahan dalam organisasi, mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, serta menjalankan nilai dan tujuan yang dibentuk oleh organisasi.

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa konstruksi, PT MDH harus mampu mengelola karyawannya dengan baik agar menciptakan hasil kinerja yang baik serta proyek yang selesai sesuai waktu yang disepakati dengan berusaha untuk menekan tingkat turnover karyawannya dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian ini dilakukan di PT MDH yaitu perusahaan jasa konstruksi rancang bangun berskala nasional yang telah beroperasi di Indonesia sejak tahun 1994 dengan jumlah karyawan 70 orang pada saat penelitian ini dilakukan. Perusahaan ini mengerjakan proyek



pemerintah maupun swasta dalam bidang Infrastruktur Sumber Daya Air seperti Pekerjaan Sungai, Pengendali Banjir, Pekerjaan Bendungan dan juga Sistem Irigasi.

Untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan dengan baik, tentu penting untuk memperhatikan kapasitas karyawan, agar semua proyek yang dikerjakan oleh PT. MDH tidak mengalami hambatan dan dapat diselesaikan tepat waktu. Namun demikian, PT MDH mengalami turnover yang tinggi selama 3 tahun terakhir dan puncaknya pada tahun 2023, hal ini dapat berpengaruh terhadap hasil dan kualitas pekerjaan.

**Tabel 1. Data turnover PT XYZ 2021 s/d 2023**

Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan		Jumlah karyawan akhir tahun	Jumlah rata-rata karyawan	Tingkat TO (%)
		Masuk	Keluar			
2021	59	8	9	58	58.5	15.3 %
2022	58	6	8	56	57.0	14.0 %
2023	56	11	14	53	54.5	25.6 %

Sumber: PT MDH Jakarta, tahun 2024

Tabel 1.1 merupakan data karyawan resign PT MDH pada Tahun 2021 sampai dengan Tahun 2023. Berdasarkan data pada tabel tersebut, diketahui bahwa terdapat peningkatan turnover karyawan setiap tahunnya dimana pada tahun 2021 sebesar 15.3%, pada tahun 2022 sebesar 14.0% dan sampai pada tahun 2023 kembali mengalami peningkatan yang signifikan yaitu 25.6%.

Tingginya *turnover* karyawan menjadi masalah bagi PT MDH. Beberapa dampak yang ditimbulkan dari tingginya *turnover* karyawan tersebut salah satunya PT MDH harus mengeluarkan waktu dan *cost* lebih untuk proses training karyawan baru dan perekrutan karyawan.

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai tingginya *turnover* akibat kurangnya komitmen organisasi di PT MDH maka peneliti memutuskan untuk melakukan survey pada 40 orang karyawan, dimana peneliti menyebutkan

6 keresahan dalam bekerja yang dapat membuat karyawan berkeinginan untuk berpindah pekerjaan, dan karyawan diminta untuk memilih faktor mana saja yang menjadi keresahan mereka yang akhirnya mempengaruhi komitmen organisasi yaitu karyawan sebagai pekerja di PT. MDH.

Berikut hasil dari survey awal yang dilakukan peneliti kepada 40 orang karyawan di PT. MDH.

**Tabel 2 Survei karyawan PT MDH**

No	Keresahan	Jumlah karyawan	%
1	Budaya Organisasi	24	19%
2	Manajemen	19	15%
3	Motivasi Kerja	21	17%
4	Kepuasan kerja	25	20%
5	Kepercayaan atasan	17	14%
6	Pengembangan karir	18	15%

Sumber: Hasil olah data survei internal

Pada tabel 1.2, dapat dilihat bahwa keresahan karyawan paling tinggi yaitu kepuasan kerja dengan nilai presentasi 20%, disusul oleh budaya organisasi sebesar 19% dan urutan ketiga paling tinggi adalah motivasi kerja sebesar 17%. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa salah satu faktor yang paling mempengaruhi komitmen karyawan dalam bekerja di PT MDH adalah Penelitian ini mengidentifikasi variabel-variabel yang diduga berpengaruh terhadap *turnover intention* diantaranya adalah kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan dimediasi oleh kepuasan kerja. Pengujian variabel yang mempengaruhi *turnover intention* telah dibuktikan secara empiris oleh:

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan mengindikasikan adanya pengaruh yang positif antara motivasi kerja dengan komitmen organisasi yang dilakukan pada karyawan garis depan (front liner) toko ritel di Yordania oleh Al-Madi et al., (2017). Selain itu terdapat juga pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen kerja pada karyawan berbagai departemen Diesel Locomotive Works (DLW) di India, yang merupakan salah satu raksasa sektor publik di India oleh (Tiwari et al., 2014). Terdapat juga pengaruh yang positif antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi dalam penelitian yang



dilakukan oleh Wibawa et al., (2018) pada karyawan di PT. Bening Big Tree Farms di Badung, Bali.

Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang dijelaskan sebelumnya maka peneliti merasa tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berjudul “Pengaruh motivasi kerja (X1), kepuasan kerja (X2) dan budaya organisasi (X3) terhadap komitmen organisasi (Y) di PT. MDH”

**Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan dan penjelasan tentang masalah yang telah diuraikan pada bagian pendahuluan, dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah pada penelitian adalah:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan?
4. Apakah motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan secara simultan?

**Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Mengetahui pengaruh positif motivasi kerja terhadap komitmen organisasi karyawan
2. Mengetahui pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan
3. Mengetahui pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan
4. Mengetahui pengaruh positif motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan secara simultan

**LANDASAN TEORI**

**Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi yang selanjutnya berdampak pada keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi/perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi Meyer & Allen (dalam Islamy et al., 2016)

**Motivasi Kerja**

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya Robbins (dalam Adha et al., 2019). Sedangkan menurut Sutrisno (dalam Djaya, 2021). Motivasi kerja adalah suatu faktor yang akan mendorong seseorang dalam melakukan suatu aktivitas tertentu, olehnya itu motivasi terkadang diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan

**Kepuasan Kerja**

Robbins and Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan beberapa teori. Masing-masing teori didasarkan pada asumsi yang berbeda-beda. Dibawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja (Indirasari, 2017)

**Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan secara bersama oleh semua anggota yang terlibat di dalam organisasi (Dunggio, 2020). Budaya organisasi merupakan kekuatan individu sebagai faktor pendukung tercapainya kinerja suatu organisasi yang berisi keyakinan, norma-norma, nilai-nilai

bersama yang menjadi karakteristik melakukan sesuatu dalam organisasi (Setyorini & Santi, 2021).

**Pengembangan Hipotesis**

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi karyawan terhadap komitmen organisasi

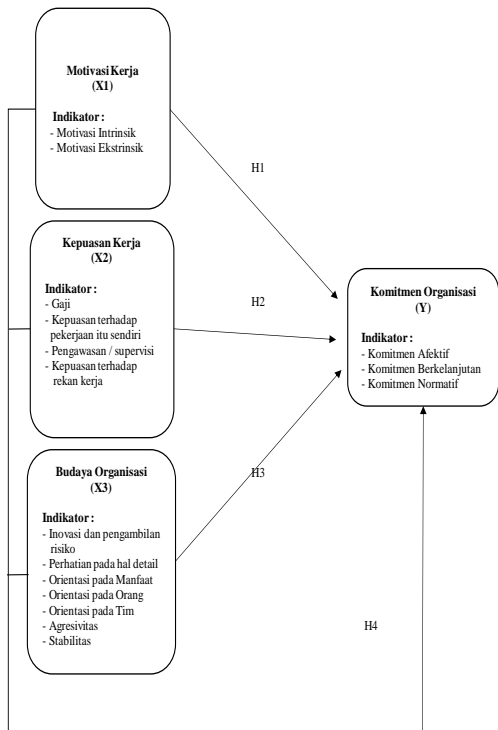
Hipotesis 2: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Hipotesis 4: Tpengaruh positif motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan secara simultan

**Kerangka Pemikiran**

Model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

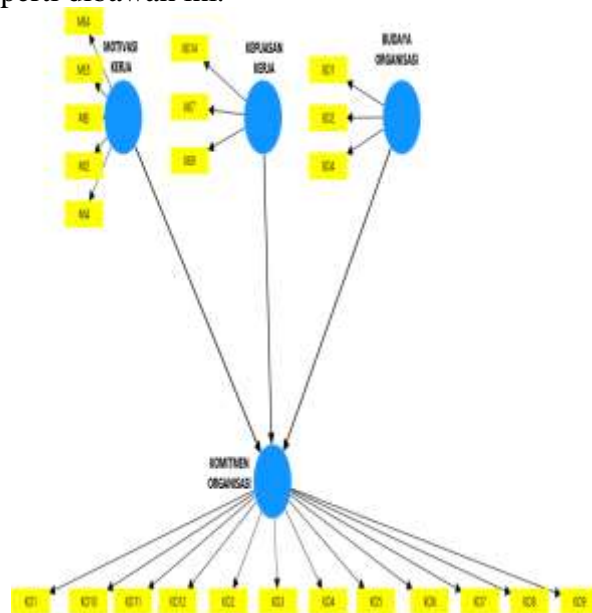
Sumber: Data olahan penulis (2024)

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Outer Model**

Pengujian melalui model PLS pada awalnya dilakukan pengevaluasian konstruk modelnya

lebih dahulu. Pengevaluasian model ukuran ataupun biasanya diistilahkan sebagai *outer model* dilaksanakan untuk melakukan penilaian validitas serta reliabilitas dengan menjalankan menu *calculate* yaitu *PLS Algorithm*. Adapun uji *outer model reflective* model penelitian ini disusun dengan 4 bagian yaitu secara berurutan 1) *indicator reliability (outer loading)*, 2) *construct reliability (Cronbach's alpha dan composite reliability)*, 3) *construct validity (average variance extracted atau AVE)*, dan 4) *discriminant validity (heterotrait-monotrait ratio)*. Hasil dari pengolahan data dengan PLS Algorithm mendapatkan gambar *outer model* seperti dibawah ini.



Gambar 2. Hasil Outer Model

Sumber: Hasil Pengolahan data PLS-SEM penelitian (2024)

Pada hasil outer model didapatkan bahwa dari 54 indikator terdapat 23 indikator yang dapat digunakan dalam model penelitian. Adapun pengolahan data ini digunakan untuk memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas model. Dari Gambar 4.1 di atas pada outer model dapat dilihat semua indikator telah reliabel untuk mengukur konstraknya sesuai dengan nilai outer loading yang dipersyaratkan (Ghozali & Latan, 2014 dalam Kusuma, 2021).



Berikut penjelasan terperinci mengenai hasil evaluasi outer model.

**Indicator Reliability**

Tahapan pertama yang dilakukan pada pengolahan olah data PLS-SEM adalah *outer loading* dengan menilai *indicator reliability*. Dari hasil pengolahan data dengan PLS-SEM didapatkan nilai *outer loading* yang menunjukkan hubungan antara indikator dengan konstraknya. Terdapat nilai yang dipersyaratkan sebagai batas masing-masing indikator agar dapat dikatakan reliabel untuk mengukur konstraknya tersebut. Dalam PLS-SEM, suatu indikator dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,7 (Ghozali, 2018). Pada tahap ini, dilakukan dua kali pengolahan data dengan PLS-SEM untuk mendapatkan nilai *outer loading* yang sesuai dengan syarat nilai tersebut.

**Tabel 3 Hasil Nilai Outer Loading Pertama**

Variabel	Indikator	Kode	Outer Loading	Minimum	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	1. Motivasi Intrinsik	MI1	0,560	0,7	Invalid
		MI2	0,721	0,7	Valid
		MI3	0,902	0,7	Valid
		MI4	0,821	0,7	Valid
		MI5	0,918	0,7	Valid
		MI6	0,880	0,7	Valid
	2. Motivasi Ekstrinsik	ME1	0,792	0,7	Valid
		ME2	0,838	0,7	Valid
		ME3	0,881	0,7	Valid
		ME4	0,769	0,7	Valid
		ME5	0,778	0,7	Valid
		ME6	0,859	0,7	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	1. Gaji	KK1	0,744	0,7	Valid
		KK2	0,865	0,7	Valid
		KK3	0,835	0,7	Valid
		KK4	0,851	0,7	Valid
	2. Kepuasan	KK5	0,619	0,7	Invalid

3. Kepuasan terhadap atasan	terhadap Pekerjaan itu sendiri	KK6	0,730	0,7	Valid
		KK7	0,713	0,7	Valid
		KK8	0,759	0,7	Valid
	3. Kepuasan terhadap atasan	KK9	0,748	0,7	Valid
		KK10	0,807	0,7	Valid
		KK11	0,684	0,7	Invalid
		KK12	0,834	0,7	Valid
	4. Kepuasan terhadap Rekan Kerja	KK13	0,810	0,7	Valid
		KK14	0,738	0,7	Valid
		KK15	0,675	0,7	Invalid
		KK16	0,625	0,7	Invalid
	Budaya Organisasi (X3)	1. Inovasi dan Pengambilan Risiko	BO1	0,734	0,7
BO2			0,734	0,7	Valid
2. Perhatian pada Hal Detail		BO3	0,693	0,7	Invalid
		BO4	0,787	0,7	Valid
3. Orientasi pada Manfaat		BO5	0,895	0,7	Valid
		BO6	0,674	0,7	Invalid
4. Orientasi pada Orang		BO7	0,830	0,7	Valid
		BO8	0,779	0,7	Valid
5. Orientasi pada Tim		BO9	0,700	0,7	Invalid
		BO10	0,799	0,7	Valid
6. Agresivitas		BO11	0,449	0,7	Invalid
		BO12	0,466	0,7	Invalid
7. Stabilitas		BO13	0,798	0,7	Valid
		BO14	0,852	0,7	Valid
Komitmen Organisasi (Y)	1. Komitmen Afektif	KO1	0,837	0,7	Valid
		KO2	0,709	0,7	Valid
		KO3	0,894	0,7	Valid
		KO4	0,831	0,7	Valid
	2. Komitmen Berkelanjutan	KO5	0,893	0,7	Valid
		KO6	0,908	0,7	Valid
		KO7	0,905	0,7	Valid



		KO 8	0,865	0,7	Valid
3. Komitmen Normatif		KO 9	0,828	0,7	Valid
		KO 10	0,890	0,7	Valid
		KO 11	0,794	0,7	Valid
		KO 12	0,862	0,7	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS-SEM Penelitian (2024)

Dari tabel 3.5 diketahui bahwa ada item pernyataan yang belum valid, yaitu pada item MI1 sebesar 0,560 , item KK5 sebesar 0,619 , selanjutnya item KK11 sebesar 0,684 , item KK15 sebesar 0,675 , item KK16 sebesar 0,625 , BO3 sebesar 0,693 , BO6 sebesar 0,674 , BO9 sebesar 0,700 , BO11 dan BO12 masing-masing sebesar 0,449 dan 0,466 yang semuanya berada di bawah 0,7 sebagai nilai standar uji validitas tersebut (Ghozali, 2018).

Item pernyataan yang tidak mencapai nilai standar uji validitas lalu dihapus dan kemudian dilakukan pengolahan data kembali dengan tujuan mendapatkan hasil yang valid sesuai dengan standar nilai, berikut merupakan hasil perhitungan tersebut:

Tabel 4 Hasil Nilai Outer Loading Kedua

Variabel	Indikator	Kode	Outer Loading	Minimum	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	1. Motivasi Intrinsik	MI2	0.708	0,7	Valid
		MI3	0.895	0,7	Valid
		MI4	0.826	0,7	Valid
		MI5	0.915	0,7	Valid
		MI6	0.882	0,7	Valid
	2. Motivasi Ekstrinsik	ME1	0.793	0,7	Valid
		ME2	0.853	0,7	Valid
		ME3	0.880	0,7	Valid
		ME4	0.779	0,7	Valid
		ME5	0.784	0,7	Valid
		ME6	0.861	0,7	Valid
1. Gaji		KK1	0.779	0,7	Valid

Kepuasan Kerja (X2)	2. Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri	KK2	0.891	0,7	Valid	
		KK3	0.850	0,7	Valid	
		KK4	0.862	0,7	Valid	
	3. Kepuasan terhadap atasan	KK6	0.730	0,7	Valid	
		KK7	0.723	0,7	Valid	
		KK8	0.769	0,7	Valid	
	4. Kepuasan terhadap Rekan Kerja	KK9	0.759	0,7	Valid	
		KK10	0.808	0,7	Valid	
		KK12	0.820	0,7	Valid	
		KK13	0.796	0,7	Valid	
		KK14	0.721	0,7	Valid	
		1. Inovasi dan Pengambilan Risiko	BO1	0.727	0,7	Valid
BO2	0.727		0,7	Valid		
Budaya Organisasi (X3)	2. Perhatian pada Hal Detail	BO4	0.803	0,7	Valid	
	3. Orientasi pada Manfaat	BO5	0.902	0,7	Valid	
	4. Orientasi pada Orang	BO7	0.848	0,7	Valid	
		BO8	0.787	0,7	Valid	
	5. Orientasi pada Tim	BO10	0.777	0,7	Valid	
	6. Stabilitas	BO13	0.823	0,7	Valid	
		BO14	0.877	0,7	Valid	
	Komitmen Organisasi (Y)	1. Komitmen Afektif	KO1	0.836	0,7	Valid
			KO2	0.708	0,7	Valid
			KO3	0.893	0,7	Valid
KO4			0.830	0,7	Valid	
2. Komitmen Berkelanjutan		KO5	0.893	0,7	Valid	
		KO6	0.908	0,7	Valid	
		KO7	0.905	0,7	Valid	
		KO8	0.865	0,7	Valid	
		KO9	0.829	0,7	Valid	



3. Komitmen Normatif	KO 10	0.890	0,7	Valid
	KO 11	0.795	0,7	Valid
	KO 12	0.863	0,7	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS-SEM Penelitian (2024)

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, dapat dilihat bahwa keseluruhan indikator-indikator dari variabel penelitian telah memiliki nilai outer loading di atas 0,7 sebagai batas minimum yang disyaratkan sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam model penelitian ini telah reliabel untuk mengukur konstruksya masing-masing.

Pada penelitian ini, terdapat nilai outer loading ketiga pada Tabel 4.10 dikarenakan adanya pengolahan data ulang atas uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yang mengakibatkan beberapa indikator harus dihapuskan sehingga berpengaruh pada outer loading atas indicator penelitian.

**Tabel 5 Hasil Nilai Outer Loading Ketiga**

Variabel	Indikator	Kode	Outer Loading	Minimum	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	1. Motivasi Intrinsik	MI2	0.732	0,7	Valid
		MI4	0.822	0,7	Valid
	2. Motivasi Ekstrinsik	ME 1	0.817	0,7	Valid
		ME 4	0.789	0,7	Valid
		ME 5	0.807	0,7	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	2. Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri	KK 7	0.788	0,7	Valid
		KK 9	0.844	0,7	Valid
	3. Kepuasan terhadap atasan	KK 14	0.809	0,7	Valid
Budaya Organisasi (X3)	1. Inovasi dan Pengambilan Risiko	BO1	0.852	0,7	Valid
		BO2	0.878	0,7	Valid

Komitmen Organisasi (Y)	2. Perhatian pada Hal Detail	BO4	0.831	0,7	Valid
	1. Komitmen Afektif	KO 1	0.835	0,7	Valid
		KO 2	0.707	0,7	Valid
		KO 3	0.893	0,7	Valid
		KO 4	0.831	0,7	Valid
	2. Komitmen Berkelanjutan	KO 5	0.894	0,7	Valid
		KO 6	0.909	0,7	Valid
		KO 7	0.904	0,7	Valid
		KO 8	0.864	0,7	Valid
	3. Komitmen Normatif	KO 9	0.829	0,7	Valid
		KO 10	0.890	0,7	Valid
		KO 11	0.796	0,7	Valid
KO 12		0.864	0,7	Valid	

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS-SEM Penelitian (2024)

#### 4.2.1.1 Construct Reliability

Tahap kedua pada analisis outer loading adalah dengan menilai *construct reliability*. Nilai ini diperlukan untuk mengetahui *internal consistency* data jawaban responden terhadap item indikator dari suatu konstruk. Dari data hasil pengolahan data PLS-SEM didapatkan nilai *construct reliability* untuk menilai sejauh mana konstruk tersebut dapat diukur secara *reliable* oleh indikator-indikatornya. Pada analisis outer model ini dilakukan uji reliabilitas dengan mengevaluasi nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Ghozali, 2018). Nilai batas yang dipersyaratkan sebagai acuan adalah nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,7 sebagai batas bawah (*lower bound*).

**Tabel 5 Nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Hasil
----------	------------------	-----------------------	-------

Budaya Organisasi	0.817	0.890	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.745	0.855	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.966	0.970	Reliabel
Motivasi Kerja	0.853	0.895	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan data PLS-SEM penelitian (2024)

Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai nilai *Cronbach's alpha* pada semua variabel telah berada di atas 0,7 seperti yang dipersyaratkan (Ghozali, 2018). Selanjutnya, dapat diketahui juga semua indikator telah memiliki nilai *composite reliability* telah berada di atas 0,7 . Dari data hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator-indikator telah menunjukkan sesuai dengan nilai yang dipersyaratkan, sehingga dinyatakan reliabel untuk dapat mengukur konstraknya.

**Construct Validity**

Tahap ketiga pada analisis *outer loading*, setelah menguji reliabilitas adalah dengan menilai *construct validity* atau dalam model *reflective* disebut sebagai *convergent validity*. Adapun nilai yang dijadikan acuan sebagai batas bawah yang diterima adalah nilai rata-rata dari varian atau *average variance extracted* (AVE) dari indikator-indikator suatu konstruk. Suatu *latent variable* atau konstruk dapat dinyatakan valid bila nilai AVE-nya lebih dari 0,50 (Hair et al., 2019).

**Tabel 6 Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE	Hasil
Budaya Organisasi	0.729	Valid
Kepuasan Kerja	0.662	Valid
Komitmen Organisasi	0.728	Valid
Motivasi Kerja	0.631	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan data PLS-SEM Penelitian (2024)

Pada Tabel 4.12 di atas, dapat diketahui nilai *average variance extracted* (AVE) dari masing-masing variabel, dimana seluruh variabel

penelitian dalam model penelitian ini telah memiliki nilai lebih dari 0,50 seperti yang dipersyaratkan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam model penelitian ini telah dianggap valid untuk secara bersama-sama mengukur konstraknya masing-masing.

**Discriminant Validity**

Pengujian *discriminant validity* bisa dilaksanakan dengan memeriksa *cross loading* karena didalamnya terdapat nilai koefisien korelasi indikator kepada konstruk asosiasinya dibanding pada koefisien korelasi terhadap konstruk lainnya. Ditekankan nilai yang lebih pada Nilai koefisien korelasi indikator terhadap konstruk asosiasinya dibanding konstruk lainnya sebab nilai tersebut memberikan indikasi sesuai dengan sebuah indikator dalam memperjelas konstruk asosiasi dibanding menerangkan konstruk-konstruk lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* terhadap *cross loading* disajikan dalam Tabel 4.13.

**Tabel 7 Cross Loading**

Kode	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja
BO1	0.852	0.602	0.567	0.628
BO2	0.878	0.614	0.454	0.603
BO4	0.831	0.571	0.653	0.690
KK14	0.626	0.809	0.554	0.522
KK7	0.542	0.788	0.518	0.606
KK9	0.537	0.844	0.608	0.521
KO1	0.586	0.529	0.835	0.687
KO10	0.559	0.592	0.890	0.743
KO11	0.513	0.559	0.796	0.636
KO12	0.539	0.619	0.864	0.714
KO2	0.396	0.523	0.707	0.509
KO3	0.633	0.573	0.893	0.706
KO4	0.547	0.560	0.831	0.646
KO5	0.682	0.713	0.894	0.747
KO6	0.648	0.652	0.909	0.762
KO7	0.559	0.561	0.904	0.751
KO8	0.551	0.538	0.864	0.703
KO9	0.602	0.625	0.829	0.692
ME4	0.559	0.584	0.652	0.789
ME5	0.577	0.553	0.636	0.807
ME1	0.593	0.471	0.620	0.817
MI2	0.656	0.604	0.657	0.732
MI4	0.621	0.450	0.664	0.822

Sumber: Hasil Pengolahan data PLS-SEM Penelitian (2024)

Berdasarkan pada keterangan Tabel 4.11 bahwasanya nilai korelasi konstruk dengan indikator miliknya melebihi nilai korelasi





dengan konstruk yang lain. Sehingga seluruh konstruk ataupun variabel laten telah mempunyai *discriminant validity* yang baik, yakni indikator dalam blok indikator konstruk tadi lebih baik dari indikator pada blok yang lain.

**Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

Analisis selanjutnya adalah *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yang menunjukkan rasio korelasi antara sifat dengan korelasi dari sifat dalam suatu variabel. Tabel berikut menunjukkan hasil uji HTMT pada penelitian ini:

**Tabel 8 Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Pertama**

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi				
Kepuasan Kerja	<b>0.978</b>			
Komitmen Organisasi	0.832	0.822		
Motivasi Kerja	<b>0.944</b>	<b>0.916</b>	0.867	

Sumber: Hasil Pengolahan data PLS-SEM Penelitian (2024)

Secara teknis, pendekatan HTMT adalah perkiraan apa korelasi sebenarnya antara dua konstruksi, jika mereka diukur dengan sempurna (yaitu, jika mereka benar benar reliabel), korelasi yang benar ini juga disebut sebagai korelasi yang terputus-putus, yaitu korelasi yang terputus antara dua konstruk yang benar reliabel), korelasi yang benar ini juga disebut sebagai korelasi yang terputus-putus, yaitu korelasi yang terputus antara dua konstruk yang mendekati nilai 1 (satu) menunjukkan kurangnya validitas diskriminan, maka dari itu nilai HTMT harus kurang dari 0,9 untuk memastikan validitas diskriminan antara dua konstruk relatif (Hanseler et al., 2015)

Dari tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa terdapat nilai HTMT dalam penelitian ini yang masih bernilai di atas 0,9 yaitu nilai korelasi antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja dengan nilai HTMT sebesar

0,978, budaya organisasi dengan motivasi kerja dengan nilai HTMT sebesar 0,944 dan kepuasan kerja dengan motivasi kerja dengan nilai HTMT sebesar 0,916. Oleh karena itu pada penelitian ini, penulis melakukan pengolahan data ulang dengan cara menghapus indikator dengan nilai rata-rata korelasi paling tinggi pada variabel yang belum lolos uji HTMT di atas.

**Tabel 9 Nilai Rata-Rata Korelasi Indikator**

Kode	BO1	BO10	BO13	BO14	BO2	BO4	BO5	BO7	BO8	Rata-Rata Korelasi Indikator
KK1	0,478	0,528	0,615	0,663	0,502	0,534	0,690	0,527	0,616	<b>0,573</b>
KK10	0,550	0,597	0,681	0,622	0,606	0,577	0,648	0,572	0,640	<b>0,610</b>
KK12	0,538	0,586	0,692	0,714	0,536	0,637	0,660	0,520	0,617	<b>0,611</b>
KK13	0,545	0,722	0,600	0,622	0,608	0,600	0,679	0,699	0,688	<b>0,640</b>
KK14	0,531	0,543	0,574	0,596	0,613	0,478	0,536	0,496	0,468	0,537
KK2	0,603	0,634	0,740	0,756	0,623	0,728	0,746	0,663	0,631	<b>0,680</b>
KK3	0,464	0,585	0,664	0,697	0,525	0,686	0,657	0,587	0,680	<b>0,616</b>
KK4	0,559	0,646	0,675	0,708	0,613	0,624	0,766	0,644	0,689	<b>0,658</b>
KK6	0,493	0,485	0,570	0,562	0,459	0,508	0,536	0,505	0,677	<b>0,533</b>
KK7	0,508	0,502	0,589	0,619	0,454	0,425	0,530	0,528	0,505	0,518
KK8	0,551	0,635	0,647	0,691	0,575	0,636	0,577	0,598	0,515	<b>0,603</b>
KK9	0,438	0,663	0,491	0,540	0,438	0,487	0,412	0,386	0,569	0,492
Rata-Rata Korelasi Indikator	0,522	<b>0,594</b>	<b>0,628</b>	<b>0,649</b>	0,546	0,577	<b>0,620</b>	<b>0,560</b>	<b>0,608</b>	

Kode	BO1	BO10	BO13	BO14	BO2	BO4	BO5	BO7	BO8	Rata-Rata Korelasi Indikator
ME2	0,571	0,562	0,582	0,695	0,605	0,619	0,730	0,572	0,612	<b>0,616</b>
ME3	0,484	0,586	0,716	0,751	0,539	0,602	0,768	0,691	0,740	<b>0,653</b>
ME4	0,478	0,443	0,647	0,719	0,470	0,477	0,607	0,481	0,640	0,551
ME5	0,466	0,443	0,616	0,689	0,482	0,520	0,647	0,520	0,557	0,549
ME6	0,591	0,504	0,711	0,763	0,565	0,583	0,760	0,616	0,616	<b>0,634</b>
ME1	0,549	0,484	0,649	0,660	0,453	0,501	0,638	0,553	0,536	0,558
MI2	0,516	0,537	0,445	0,513	0,524	0,619	0,616	0,503	0,538	0,535
MI3	0,546	0,451	0,699	0,699	0,568	0,700	0,778	0,686	0,591	<b>0,635</b>
MI4	0,483	0,368	0,583	0,601	0,460	0,615	0,732	0,650	0,531	0,558
MI5	0,653	0,633	0,746	0,751	0,598	0,613	0,791	0,698	0,679	<b>0,685</b>
MI6	0,621	0,605	0,666	0,724	0,552	0,596	0,739	0,659	0,662	<b>0,647</b>
Rata-Rata Korelasi Indikator	0,542	<b>0,511</b>	<b>0,642</b>	<b>0,688</b>	0,529	0,586	<b>0,710</b>	<b>0,603</b>	<b>0,609</b>	

Kode	KK1	KK10	KK12	KK13	KK14	KK2	KK3	KK4	KK6	KK7	Rata-Rata Korelasi Indikator
ME2	0,619	0,605	0,611	0,545	0,451	0,682	0,629	0,733	0,598	0,534	<b>0,601</b>
ME3	0,676	0,621	0,657	0,690	0,525	0,765	0,751	0,756	0,679	0,537	<b>0,666</b>
ME4	0,543	0,505	0,712	0,540	0,461	0,541	0,599	0,595	0,697	0,584	0,578
ME5	0,524	0,482	0,484	0,521	0,495	0,650	0,557	0,649	0,537	0,468	0,537
ME6	0,741	0,638	0,625	0,592	0,609	0,733	0,673	0,704	0,633	0,571	<b>0,652</b>
ME1	0,534	0,484	0,501	0,465	0,367	0,591	0,622	0,622	0,483	0,392	<b>0,506</b>
MI2	0,443	0,556	0,579	0,589	0,460	0,580	0,482	0,634	0,500	0,510	0,533
MI3	0,622	0,648	0,658	0,520	0,464	0,741	0,692	0,750	0,550	0,531	<b>0,618</b>
MI4	0,559	0,491	0,475	0,383	0,290	0,662	0,565	0,709	0,560	0,443	0,514
MI5	0,642	0,649	0,718	0,645	0,554	0,715	0,717	0,772	0,660	0,526	<b>0,660</b>
MI6	0,697	0,672	0,583	0,558	0,468	0,748	0,679	0,780	0,626	0,507	<b>0,632</b>
Rata-Rata Korelasi Indikator	<b>0,600</b>	<b>0,577</b>	<b>0,600</b>	<b>0,550</b>	0,468	<b>0,673</b>	<b>0,633</b>	<b>0,700</b>	<b>0,593</b>	0,509	

Sumber: Hasil Pengolahan data PLS-SEM Penelitian (2024)

Tabel 4.16 dibawah ini adalah hasil uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) setelah

dilakukan penghapusan terhadap item-item indicator yang memiliki nilai rata-rata korelasi tertinggi. Seluruh nilai berada dibawah 0,9 , sehingga korelasi antar variabel atau konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan pada penelitian ini.

**Tabel 10 Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Kedua**

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi				
Kepuasan Kerja	0.894			
Komitmen Organisasi	0.731	0.810		
Motivasi Kerja	0.896	0.846	0.894	

Sumber: Hasil Pengolahan data PLS-SEM Penelitian (2024)

### Hasil Inner Model (Model Struktural)

Pengukuran model struktural atau *inner model* pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan menghitung nilai *R-Square* untuk setiap variabel dependen. Nilai *R-square* atau koefisien determinasi dapat dilihat dari dua aspek, yang pertama adalah *explanatory power* atau seberapa kemampuan variabel-variabel independent dalam model penelitian dapat menjelaskan variabel dependent-nya. Yang kedua adalah *predictive accuracy* atau seberapa akurat kemampuan dari variabel-variabel independent dalam model penelitian dalam memprediksi variabel dependent dalam derajat tertentu, yang diukur dari derajat lemah hingga kuat (Hair et al., 2019).

Selain itu, dilakukan juga perhitungan nilai *Q-Square* yang berfungsi untuk melihat kekuatan *predictive relevance model*, uji kolinearitas yang berfungsi untuk melihat gejala multikolinieritas pada variabel independen dengan melihat nilai VIF, serta uji hipotesis yang berfungsi untuk melihat seberapa signifikannya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

### Uji R-Square ( $R^2$ )

Evaluasi *R-Square* dilakukan untuk menjelaskan seberapa besar variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *R-Square* juga digunakan untuk pengukuran kekuatan prediksi dari model struktural. Dengan nilai *R-Square* sebesar 0.75 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kriteria kuat, nilai *R-Square* sebesar 0.50 menunjukkan model penelitian kriteria *moderate*, dan nilai *R-Square* sebesar 0.25 menunjukkan model penelitian kriteria lemah.

**Tabel 11 Nilai Uji R-Square**

	R-square
Komitmen Organisasi	0.701

Sumber: Hasil Pengolahan data PLS-SEM Penelitian (2024)

Dari tabel 4.16 diketahui bahwa hasil pengujian *R-Square* dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen organisasi yang dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi adalah sebesar 70,1% sementara sisanya sebesar 29,9% komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar penelitian. Selanjutnya nilai tersebut juga menunjukkan bahwa model pada penelitian ini adalah *moderate* karena berada di atas 0,50 dan di bawah 0,75.

### Uji F-Square

Nilai *f-square* digunakan untuk menganalisis relevansi konstruk dalam menjelaskan variabel endogen yang digunakan. Tabel di bawah ini memperlihatkan bahwa nilai *effect size* yang diperoleh dari analisis nilai *f-square*, dimana nilai *f-square* 0.02 mengindikasikan pengaruh kecil, nilai 0.15 mengindikasikan pengaruh sedang, dan nilai 0.35 mengindikasikan pengaruh besar (Hair et al., 2016).

**Tabel 12 Nilai Uji F-Square**

Variabel	Komitmen Organisasi
Budaya Organisasi	0.000
Kepuasan Kerja	0.103



Motivasi Kerja	0.518
Komitmen Organisasi	

Sumber: Hasil Pengolahan data PLS-SEM Penelitian (2024)

Menurut hasil analisis, tidak terdapat pengaruh yang ditunjukkan pada hubungan antar variabel budaya organisasi (0,000) dan variabel komitmen organisasi. Pengaruh kecil ditunjukkan pada hubungan antar variabel kepuasan kerja terhadap variabel komitmen organisasi sebesar 0,103. Namun, variabel motivasi kerja memiliki pengaruh hubungan yang besar terhadap variabel komitmen organisasi sebesar 0,518.

**Uji Q-Square**

Evaluasi selanjutnya dalam penelitian ini adalah pengukuran *Q-Square* atau yang dapat disebut juga sebagai *predictive relevance* dengan menggunakan prosedur *PLSpredict* dalam aplikasi SmartPLS 4.0. Pengukuran *Q-Square* dilakukan dengan tujuan melihat kapabilitas prediksi dari model penelitian yang digunakan. Nilai *Q-Square* di atas nol memiliki arti bahwa model penelitian memiliki kriteria *predictive relevance* yang baik, dan nilai *Q-Square* di bawah nol menandakan bahwa model tersebut kurang baik (Ghozali, 2015). Tabel 4.17 menunjukkan hasil pengukuran *Q-Square* pada model dari penelitian ini.

**Tabel 13 Nilai Uji F-Square**

	<b>Q<sup>2</sup>predict</b>
<b>Komitmen Organisasi</b>	0.650

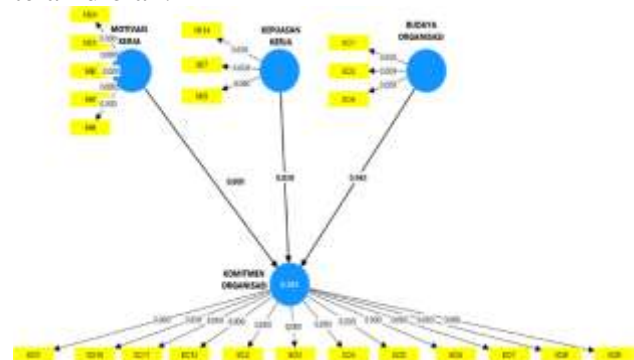
Sumber: Hasil Pengolahan data PLS-SEM Penelitian (2024)

Berdasarkan nilai hasil pengujian dari tabel 4.17, dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square predictive relevance* untuk variabel laten dependen adalah sebesar 0.650. Nilai tersebut berada di atas nilai nol yang dapat diartikan bahwa model penelitian ini memiliki *predictive relevance* atau model yang digunakan pada penelitian ini adalah telah relevan dan memiliki kemampuan untuk dapat memprediksi hubungan antara setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

**Uji Hipotesis**

Setelah seluruh data telah terbukti valid dan reliabel melalui pengujian evaluasi baik *outer model* dan juga *inner model*, tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis yang berfungsi untuk menunjukkan hubungan antar variabel – variabel laten yang diteliti.

Uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian mengacu pada *bootstrapping* dan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Dalam menentukan hubungan antar variabel, penelitian ini mengacu pada hasil uji *t-statistics* dan *p-values* pada setiap hubungan variabel. Mengacu pada (Hair et al., 2017), suatu hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* > 1,96 dengan tingkat signifikansi *p-values* 0,05 (5%). Kemudian nilai original sample juga dievaluasi untuk melihat apakah hubungan antar konstruk bersifat positif atau negatif dengan melihat nilai original sample menunjukkan angka positif atau negatif. Berikut ini adalah hasil model penelitian yang telah diolah:



**Gambar 3 Hasil Inner Model**

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS-SEM Penelitian (2024)

Berikut merupakan hasil uji hipotesis *path coefficient* yang menunjukkan hubungan antar konstruk:

**Tabel 14 Hasil Uji Path Coefficient**

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasi	0.635	5.331	0.000	Didukung



Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi ->	0.257	2.199	0.014	Didukung
Budaya Organisasi Komitmen Organisasi ->	0.009	0.071	0.472	Tidak didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS-SEM Penelitian (2024)

Dari tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa nilai *Original Sample* variabel motivasi kerja terhadap variabel komitmen organisasi yang memiliki nilai positif sebesar 0.635. Nilai positif tersebut menandakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Hasil dari nilai dari *p-value* berada dibawah 0.05 yaitu sebesar 0.000, dan nilai *T-Statistics* sebesar 5.331 berada diatas nilai *T-Table* yaitu 1,64. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berisi “H1: Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi” adalah **didukung**.

Nilai *Original Sample* untuk variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Komitmen Organisasi adalah positif, yaitu sebesar 0.257 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Nilai *p-value* juga berada dibawah 0.05 yaitu sebesar 0.014, serta nilai *T-Statistics* sebesar 2.199 yang berada di atas nilai *T-Table* yaitu 1,64, sehingga dapat diartikan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. Berdasarkan hasil olah data tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini yang berisi “H2: Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi” adalah **didukung**.

Variabel ketiga yang diukur adalah variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Komitmen Organisasi juga bernilai positif, yaitu sebesar 0.009 yang menandakan bahwa budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Nilai *p-value* pada variabel budaya organisasi memiliki nilai diatas 0.05, yaitu sebesar 0.472 dan nilai

*T-Statistics* sebesar 0.071 berada dibawah nilai *T-Table* yaitu 1,64, yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap variabel komitmen organisasi. Dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ketiga yang berisi “H3: Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi” adalah **tidak didukung**.

Perhitungan untuk hipotesis keempat dalam penelitian ini dilakukan secara manual karena pengujian hipotesis tersebut tidak terlampir pada *output* aplikasi SmartPLS. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

dengan keterangan rumus sebagai berikut:

$R^2$  = Koefisien korelasi ganda dari tabel 4.16

$k$  = Jumlah variabel independen (bebas)

$n$  = Jumlah anggota sampel

Hasil dari rumus diatas didapatkan perhitungan berikut:

$$F_h = \frac{0.701 / 3}{(1 - 0.701) - (60 - 3 - 1)}$$

$$F_h = 43.7$$

Nilai tersebut selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai F tabel yang dihitung melalui rumus berikut pada Excel:

=FINV(probability;df1;df2)

Dengan menggunakan nilai *probability* sebesar 0.05, nilai *df1* yaitu 3 dikarenakan penelitian menggunakan tiga variabel bebas, dan menggunakan nilai *df2* yang merupakan jumlah sampel penelitian dikurangi dengan jumlah variabel bebas dikurang dengan satu (60-3-1) yaitu hasilnya sebesar 56. Maka nilai F yang didapat adalah 2.77.

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa nilai F hitung yaitu sebesar 43.7 lebih besar daripada nilai F tabel yaitu sebesar 2.77,





.....  
sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel independen mampu mempengaruhi variabel dependen secara bersama – sama. Hipotesis keempat dalam penelitian yang berisi: “H4: Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi secara simultan” dapat diterima.

### **Pembahasan**

#### **Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil uji sigifikansi hipotesis dalam tabel 4.14 yang telah dilakukan, diketahui bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi terbukti. Sesuai pada hasil pengujian hipotesis ini, hasil dari nilai dari p-value berada dibawah 0.05 yaitu sebesar 0.000, dan nilai T-Statistics sebesar 5.331 berada diatas nilai T-Table yaitu 1,64. Hal tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan garis depan (*front liner*) toko ritel di Yordania oleh Al-Madi et al., (2017). Namun penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Sumanto et al., (2016) pada karyawan Bank BCA Kantor Cabang Utama Tangerang bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan, dengan dimensi-dimensi yang harus diperhatikan, yaitu dimensi dissatisfiers yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi, hubungan antar pribadi dan kualitas supervisi.

Pada variabel motivasi intrinsik, kode MI2 dengan pernyataan “Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan” dan kode MI4 dengan pernyataan “Atasan memberikan tugas yang bervariasi untuk mendorong saya lebih berkembang” mendapat rata – rata nilai yang sama yaitu sebesar 4,417 dengan kategori sangat setuju, menandakan bahwa kesadaran karyawan akan tanggungjawab atas pekerjaannya dan keinginan untuk berkembang

di perusahaan menjadi motivasi terbesar karyawan dalam bekerja.

Pada variabel motivasi ekstrinsik, kode ME4 dengan pernyataan “Kerjasama yang baik dengan rekan kerja dapat menciptakan suasana yang menyenangkan, sehingga dapat memotivasi saya dalam bekerja” mendapatkan rata – rata nilai tertinggi sebesar 4,500 dan masuk dalam kategori sangat setuju. Hal ini menandakan bahwa adanya rekan kerja yang bisa saling bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan di perusahaan merupakan faktor ekstrinsik terbesar yang membuat karyawan termotivasi untuk bekerja. Selanjutnya dalam variabel motivasi intrinsik dengan kode ME5 yang menyatakan “Saya merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan pimpinan saya.” mendapatkan nilai rata-rata 4.167 yang masuk dalam kategori setuju menandakan bahwa karyawan cukup puas dengan strategi, karakter dan cara bekerja yang dilakukan oleh pimpinan mereka di perusahaan.

Pada variabel motivasi kerja, diketahui juga bahwa motivasi intrinsik merupakan indikator yang paling kuat dalam variabel motivasi kerja dengan nilai rata – rata indikator sebesar 4.417 , disusul dengan variabel motivasi ekstrinsik dengan nilai rata-rata indikator sebesar 4.372. Meskipun nilai tersebut tidak memiliki perbedaan yang signifikan, hal ini merupakan sebuah temuan yang menarik dalam penelitian ini karena responden dalam penelitian yaitu karyawan pada PT MDH berpendapat bahwa motivasi kerja yang mereka miliki lebih banyak berasal dari diri mereka sendiri dari pada motivasi yang berasal dari pengaruh rekan kerja dan juga gaya kepemimpinan pemimpin di Perusahaan. Selain itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa kesadaran karyawan terhadap pentingnya pekerjaan dan tanggungjawab mereka mereka terhadap hasil pekerjaan cukup tinggi.

#### **Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis kedua penelitian ini yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memiliki





.....  
pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi juga terbukti. Pada tabel 4.14 terbukti bahwa hipotesis ini memiliki nilai p-value berada dibawah 0.05 yaitu sebesar 0.014, serta nilai T-Statistics sebesar 2.199 yang berada di atas nilai T-Table yaitu 1,64. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan pada karyawan berbagai departemen *Diesel Locomotive Works (DLW)* di India, yang merupakan salah satu raksasa sektor publik di India oleh (Tiwari et al., 2014 ) dan menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasi.

Dalam penelitian ini, item pernyataan KK14 yang berbunyi “Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang saling membantu menyelesaikan pekerjaan.” mendapat nilai rata-rata sebesar 4,550 dengan kategori jawaban sangat setuju dan merupakan nilai rata-rata tertinggi dari semua item pernyataan dalam variabel ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden di PT.MDH lebih merasa puas dalam bekerja apabila pekerjaan yang ada dilakukan bersama – sama dengan karyawan yang lain daripada dikerjakan sendiri atau secara individual. Dalam hal ini, hubungan sosial antar karyawan memiliki *value* yang tinggi dalam perusahaan karena berkaitan dengan kerjasama yang terbentuk, hal tersebut juga terbukti oleh peneliti pada kegiatan bekerja sehari-hari di PT.MDH, dimana para karyawan antar divisi saling berkoordinasi dan bekerjasama dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Sedangkan item terendah pada variabel yaitu dalam indikator kepuasan terhadap atasan dengan kode KK9 yang berisi pernyataan “Saya senang dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada karyawan bawahannya.” mendapat nilai rata-rata sebesar 4,333 namun masih masuk sebagai kategori sangat setuju. Perolehan nilai tersebut dapat diartikan bahwa adanya perhatian, dukungan dan bimbingan dari atasan kepada karyawan sangat mempengaruhi rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya.

Pada variabel kepuasan kerja, rata – rata nilai yang didapat pada variabel ini adalah 4,428 yang masuk dalam kategori jawaban setuju. Hal ini memiliki pengertian bahwa kepuasan kerja karyawan di PT. MDH termasuk sangat tinggi terutama dengan adanya kerjasama rekan kerja dalam perusahaan dan didukung oleh gaya kepemimpinan atasan terhadap bawahan dalam menjalankan pekerjaan.

### **Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis ketiga dari penelitian ini yaitu “Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi” tidak terbukti sesuai dengan hasil pengujian pada tabel 4.14 pada hasil uji hipotesis, nilai p-value pada variabel budaya organisasi memiliki nilai diatas 0.05, yaitu sebesar 0.472 dan nilai T-Statistics sebesar 0.071 berada dibawah nilai T-Table yaitu 1,64, yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasi.

Hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh dalam penelitian yang dilakukan oleh Wibawa et al., (2018) pada karyawan di PT. Bening Big Tree Farms di Badung, Bali yang menyatakan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Pada penelitian ini, indikator kedua dalam variabel budaya organisasi yakni perhatian pada hal detail pada kode BO4 yang memiliki pernyataan “Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat” memperoleh nilai rata-rata tertinggi dalam variabel ini yaitu sebesar 4,333 yang masuk dalam kategori jawaban sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. MDH terbiasa dengan budaya kerja mereka dalam hal menghasilkan pekerjaan yang terukur dan dapat diperiksa dari segi kualitas, kuantitas, dan kualifikasi lain yang dipersyaratkan sesuai SOP perusahaan. Pernyataan ini berkaitan dengan jenis usaha PT. MDH yaitu sebagai penyedia



jasa konstruksi, dimana pekerjaan yang dilakukan harus mengutamakan keakuratan perhitungan, ketepatan mutu dan kualitas pekerjaan rancang bangun konstruksi untuk menghasilkan bangunan konstruksi yang sesuai dengan standar.

Selanjutnya pada indikator pertama yaitu Inovasi dan Pengambilan Risiko dalam variabel budaya organisasi, kode BO2 dalam merupakan pernyataan dengan nilai tertinggi yang memiliki pernyataan “Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan” memperoleh nilai rata-rata jawaban yaitu sebesar 4,317 yang masuk dalam kategori jawaban sangat setuju. Rata-rata jawaban ini memiliki arti bahwa budaya kerja yang ada di PT. MDH selain karyawan dituntut untuk dapat bekerja dengan akurat, karyawan juga dibiasakan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tugasnya tanpa harus diinstruksikan oleh atasannya. Pernyataan ini jika kita kaitkan dengan bidang jasa konstruksi tentu sangat relevan, karena kecepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pembangunan akan tergantung pada kecepatan realisasi *action plan project* oleh karyawan yang bekerja.

Namun adanya tuntutan dari manajemen atas keakuratan hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dan juga sikap memiliki inisiatif dalam bekerja yang harus dimiliki karyawan justru tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Hal ini juga dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang ada di PT. MDH belum mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawannya untuk dapat bertahan bekerja dalam perusahaan.

Pada variabel komitmen organisasi, untuk indikator komitmen afektif, nilai rata – rata terbesar adalah pada kode KO2 dengan pernyataan “Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini.” yaitu sebesar 3,867 yang masuk dalam kategori setuju. Hal ini merepresentasikan bahwa ikatan secara emosional yang melekat pada karyawan untuk

melibatkan dirinya dengan organisasi cukup tinggi.

Pada indikator komitmen berkelanjutan dalam variabel ini, KO8 dengan pernyataan “Saya merasa belum ada perusahaan lain yang memiliki lingkungan kerja nyaman seperti perusahaan ini.” memiliki nilai rata-rata terbesar sebesar 3,783 dengan kategori jawaban setuju. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada mampu memenuhi kebutuhan fisik dan psikologis karyawan berupa kenyamanan memiliki fasilitas yang memadai, seperti ruang kerja yang luas dan nyaman, peralatan kerja yang lengkap, serta pencahayaan dan ventilasi yang baik sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk bekerja.

Indikator terakhir pada variabel komitmen organisasi adalah komitmen normatif. Kode KO9 pada indikator ini dengan pernyataan “Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya.” mendapat nilai rata-rata terbesar yaitu 3,867 dengan kategori jawaban setuju. Hal ini merupakan gambaran bahwa karyawan PT. MDH merasa harus bertahan untuk bekerja karena rasa loyalitasnya kepada perusahaan.

### **Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis keempat dan terakhir pada penelitian ini menyatakan bahwa “Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi secara simultan” juga diterima karena memiliki hubungan yang signifikan. Hipotesis ini didukung dari perhitungan nilai F hitung yaitu sebesar 43.7 lebih besar daripada nilai F tabel yaitu sebesar 2.77.

Selanjutnya hasil analisis nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,701 atau 70,1% yakni variasi variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan dengan variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 29.9%



dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar penelitian ini.

Berdasarkan analisa dan data-data di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi serta dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima dengan meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afandy et al., (2021) bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan dan Listrik (BBPPMPV BBL) Medan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Penelitian ini mempunyai fokus pada komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan pada PT. MDH. Terdapat 3 variabel independent dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi, dan terdapat 1 variabel dependent yaitu komitmen organisasi. Terdapat 4 hipotesis yang telah diuji secara empiris dengan menggunakan data yang telah dikumpulkan dari responden yang bekerja di PT.MDH. Analisis data dengan PLS-SEM telah dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan. Dari hasil analisis data didapatkan kesimpulan penelitian seperti dibawah ini:

1. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pertama yang terkuat terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT MDH. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *original sample* pada hasil uji *path coefficient* sebesar 0,635. Hal tersebut

menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan, maka komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan juga semakin meningkat.

2. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terkuat kedua terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT MDH yang ditunjukkan dari nilai *original sample* pada hasil uji *path coefficient* sebesar 0,257. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan juga akan meningkat.
3. Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT MDH, walaupun nilai *original sample* pada hasil uji *path coefficient* sebesar 0.009, namun hasil p-value pada variabel budaya organisasi memiliki nilai diatas 0.05, yaitu sebesar 0.472 dan nilai T-Statistics sebesar 0.071 berada dibawah nilai T-Table yaitu 1,64, yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasi.
4. Motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT MDH secara simultan dengan nilai  $F_h$  sebesar 43.7 yang lebih besar dari pada nilai  $F_t$  yaitu sebesar 2.77. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja, kepuasan kerja, dan semakin baik lingkungan kerja karyawan secara bersamaan, maka akan meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan di PT. MDH.



Model hasil penelitian ini diketahui bahwa  $R^2$  dalam kategori yang memiliki pengaruh moderat. Pada jalur ini nilai  $f^2$  dari terdapat pengaruh besar yang ditunjukkan pada hubungan antar variabel Motivasi Kerja (0.518) dan variabel komitmen organisasi. Pengaruh kecil ditunjukkan pada hubungan antar variabel kepuasan kerja terhadap variabel komitmen organisasi sebesar 0.103 dan tidak terdapat pengaruh yang ditunjukkan pada hubungan antar variabel budaya organisasi (0,000) dan variabel komitmen organisasi.

### Implikasi Manajerial

Penelitian ini berfokus pada pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada PT MDH. Dalam menjalankan perusahaan, manajemen PT MDH dituntut untuk dapat menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dengan meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi karyawan di perusahaan tersebut. Walaupun hasil tanggapan responden pada setiap variabel penelitian hasilnya masih cukup baik karena nilai rata-rata terendah berada pada kategori setuju, temuan hasil penelitian ini dapat memberikan sejumlah saran bagi perusahaan.

1. Memberikan lebih banyak tanggapan positif seperti apresiasi dan pujian, serta dukungan secara verbal kepada karyawan yang sedang atau telah melaksanakan tugas atau pekerjaan mereka untuk meningkatkan tingkat motivasi karyawan dalam bekerja.
2. Selain kompensasi, kepuasan kerja karyawan PT. MDH juga dapat ditingkatkan melalui pemberian fasilitas dari perusahaan kepada karyawan yang dapat menunjang pekerjaan sehari-hari.
3. Budaya Organisasi pada PT. MDH dapat ditingkatkan melalui pembuatan slogan atau moto yang dapat meningkatkan rasa istimewa pada diri karyawan yang berbeda dengan organisasi lainnya dan

dapat dijadikan harapan karyawan lebih memahami nilai-nilai perusahaan.

### Keterbatasan Dan Saran

Penelitian ini mungkin hanya melibatkan sejumlah kecil sampel dari satu perusahaan (PT. MDH), sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan untuk perusahaan atau industri lain. Variabilitas antara industri dan budaya perusahaan dapat mempengaruhi hasil penelitian. Disarankan untuk menambahkan populasi sehingga sampel menjadi lebih luas.

Pengumpulan data melalui kuesioner dapat menghadapi masalah subjektivitas responden dan bias penjawab, yang mungkin tidak memberikan gambaran yang akurat mengenai situasi sebenarnya. Sehingga diperlukan wawancara yang lebih mendalam untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Wawancara dan fokus grup dapat memberikan wawasan yang lebih kaya dibandingkan dengan kuesioner saja.

Penelitian ini belum memasukkan variabel-variabel penting lainnya yang mungkin dapat mempengaruhi komitmen organisasi, seperti gaya kepemimpinan dan *work life balance*, serta kompensasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] A Bari, R Hidayat. (2022). Teori Hirarki Maslow. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 7 (1), 8-14.
- [2] Aldy Purnomo, Rochmat. (2017) . Analisis Statistik Ekonomi dan Bisnis Islam dengan SPSS, Ponorogo: CV. Wade Group.
- [3] Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). *The impact of employee motivation on organizational commitment*. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.



- [4] Chindy Krismawarti Simanjuntak.(2020).Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi. Psikoborneo.Vol 8, No 2, 2020:265-274
- [5] Cooper, Donald R.,Pamela S.Schindler. (2017), Metode Penelitian Bisnis, Edisi 11, Buku 1, Jakarta : Salemba Empat.
- [6] Djaya Subhan. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi. Buletin Studi Ekonomi. Vol. 26 No. 1, Februari 2021, pages: 72-84.
- [7] Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitration dan Pelayanan Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna Gorontalo, 1-9.
- [8] Islamy, Fahmi Jahidah. (2016). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif Dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Turnover Intention Pada Dosen Tetap STIE Inaba Bandung.Jurnal Indonesia Membangun 15(2):164–81.
- [9] Faisal , Asri , dan Basri Rakhman.(2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan dan Listrik (BBPPMPV BBL) Medan. (Tesis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara).
- [10] Ghozali, I. (2015). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [11] Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,490.
- [12] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least structural equation modeling (PLS-SEM) (ke-1)*. SAGE.
- [13] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least structural equation modeling (PLS-SEM) (ke-2)*. SAGE.
- [14] Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fishcer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). *Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice*. *Business Research*, 12(1), 115–142.
- [15] Indrasari, Meithiana. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan. Indomedia Pustaka, Sidoarjo.
- [16] Kristiano, & Bernarto, I. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru. Jurnal Manajemen, 12(1), 68–75.
- [17] Laurence Valencia Suyanto dan Mei Ie. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Volume III No. 3/2021 Hal: 782-793
- [18] Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt . Borwita Citra Prima Surabaya. Agora, 5(1), 2–8.
- [19] Luthans, Fred. (2011). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- [20] Mardiyana, Sutanto & Abdul Choliq Hidayat. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daerah Istimewa Yogyakarta. Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia, 9(2), 100–113.





- [21] Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods fot business: a skill building approach*. John Wiley & Sons.
- [22] Seplifriskila Tampubolon, V., Sagala, E. J., Manajemen, P., Telekomunikasi, B., & Informatika, D. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT BUM Divisi PMKS. *Jurnal Business Management Journal*, 16(2), 65–80.
- [23] Setyorini, A. D., Santi, S., & Anggiani, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(2).
- [24] Stefiana Meilince Oupen. (2020). Kontribusi Atas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Kerja Guru SD. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*. Vol. 11 No. 1. Th. 2020 (32-41).
- [25] Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA
- [26] Sumanto dan Herminingsih. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Tangerang. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* Volume 2, Nomor 1, Maret 2016 ISSN (online) 2210:4125.
- [27] Tiwari, V. and Singh, S.K. (2014) *Moderation Effect of Job Involvement on the Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction*. SAGE Open, 1-7.
- [28] Tiwari, V. and Singh, S.K. (2014). *Moderation Effect of Job Involvement on the Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction*. SAGE Open, 1-7.
- [29] Wibawa, I., & Putra, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Pt. Bening Badung-Bali). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(6), 255206.
- [30] Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi*. Makassar: CV Nas Media Pustaka.
- [31] Zahriyah, Umi Wita. dkk. (2015) . Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis.*, Vol. 2, No.1, Hal 1-7.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN