

MENINGKATKAN KINERJA MELALUI KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING PADA KARYAWAN TELKOMSEL BRANCH SEMARANG

**Deva Ivon Prakasiwi Asri
Kusni Ingsih**

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of leadership, organizational culture, organizational commitment and job satisfaction on employee performance. The population in this study were employees Telkomsel, Jl. Pahlawan No. 10, Semarang, which amounted to 125 employees. The selected samples were 112 employees. The method of collecting data using questionnaires and analysis technique used is Structural Equation Model (SEM). The results showed that : 1) Leadership positive and significant effect on job satisfaction. 2) Cultural organizations positive and significant effect on job satisfaction. 3) Organizational commitment and significant positive effect on job satisfaction. 4) Job satisfaction positive and significant effect on employees performance. 5) Leadership positive and significant effect on employees performance. 6) Organizational culture positive and significant effect on employees performance. 7) Organizational commitment positive and significant effect on employees performance.

Keywords : Leadership, Organizational Culture, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja manajer dan kinerja karyawan. Kinerja manajer adalah satu ukuran tentang bagaimana manajer secara efektif melaksanakan tugas-tugas dan secara efisien menggunakan sumber-sumber untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Di banyak organisasi, kinerja karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka secara signifikan mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional. Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi (Silalahi,2013:408).

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas (Silalahi, 2013:408). Biasanya orang yang level kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang

produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau kinerjanya rendah (Sutrisno,2012:150). Informasi tinggi rendahnya kinerja seseorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian kerja karyawan (Sutrisno,2012:151).

Banyak faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan, namun dalam penelitian ini dianalisis melalui perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja sesuai dengan penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) dan Rahayu, dkk (2013). Hasil tersebut didukung oleh beberapa peneliti yang melakukan penelitian yang sama, seperti Djamaludin (2009), Liliyana, dkk (2011), Suwardi dan Utomo (2011), Irianti dan Utami (2012) serta Hartanto (2014).

Obyek yang dipilih dalam penelitian ini adalah Telkomsel di Kota Semarang adalah Telkomsel, Jl. Pahlawan No. 10, Semarang. Berdasarkan hasil pra survey terhadap 15 responden Telkomsel, dapat diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan 53% karyawan merasa komunikasi pimpinan dengan kurang lancar dan 60% menyatakan bahwa kemampuan pimpinan untuk mendorong bawahan bekerja maksimal masih kurang. Sedangkan kerja sama dengan rekan kerja masih kurang (60%) dan dukungan dan perhatian dari perusahaan kepada karyawan berprestasi juga kurang (53%). Sebanyak 53% responden mempunyai perasaan biasa saja saat bekerja di Telkomsel dan kepedulian terhadap organisasi. Karyawan yang menyatakan “Tidak Setuju” terhadap kesempatan promosi sebanyak 67% dan adanya hubungan yang harmonis terhadap rekan kerja dinyatakan oleh 53% responden yang menyatakan “Tidak Setuju”

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu tidak mungkin disenanginya (Siagian,2009:62). Pengertian lain kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya (Bangun,2012:339). Menurut Sunyoto (2012:35), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik. Juga menurut Sutrisno (2012:218), kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Sedangkan menurut Silalahi (2013:310), kepemimpinan adalah tindakan mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang ke arah pencapaian tujuan-tujuan. Wirawan (2013:7) mengartikan kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi untuk saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah persepsi yang sama di kalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama (Siagian,2009:188). Konsep lain budaya organisasi adalah suatu pola khusus dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan norma-

norma bersama yang membentuk aktivitas-aktivitas, bahasa, simbol-simbol, dan acara-acara sosialisasi pegawai dalam perusahaan (Jackson, dkk, 2010:71). Menurut Robbins dan Coulter (2010:63), budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak. Juga menurut Sunyoto (2012:52), budaya organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari pihak berbagai pekerja yang dapat berubah dari waktu ke waktu dan dari satu pekerja ke pekerja yang lain. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014:62), budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara tertutup begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013:73). Konsep lain komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjadi anggotanya (Wirawan, 2013:713). Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165), komitmen organisasi adalah tingkatan di mana seseorang mengenal perusahaan dan tujuan-tujuannya.

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 2014:165).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai dan Sagala, 2013:856). Menurut Wirawan (2013:698), kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi merupakan perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif. Jika orang merasa dan bersikap positif terhadap pekerjaannya, ia puas terhadap pekerjaannya. Jika merasa dan bersikap negatif terhadap pekerjaannya, maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya.

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tidak terbatas. Ini diimaksudkan bahwa kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Oleh karena itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja (Rivai dan Sagala, 2013:856).

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5). Sedangkan menurut Bangun (2012:231), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Pengertian lain kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013: 548).

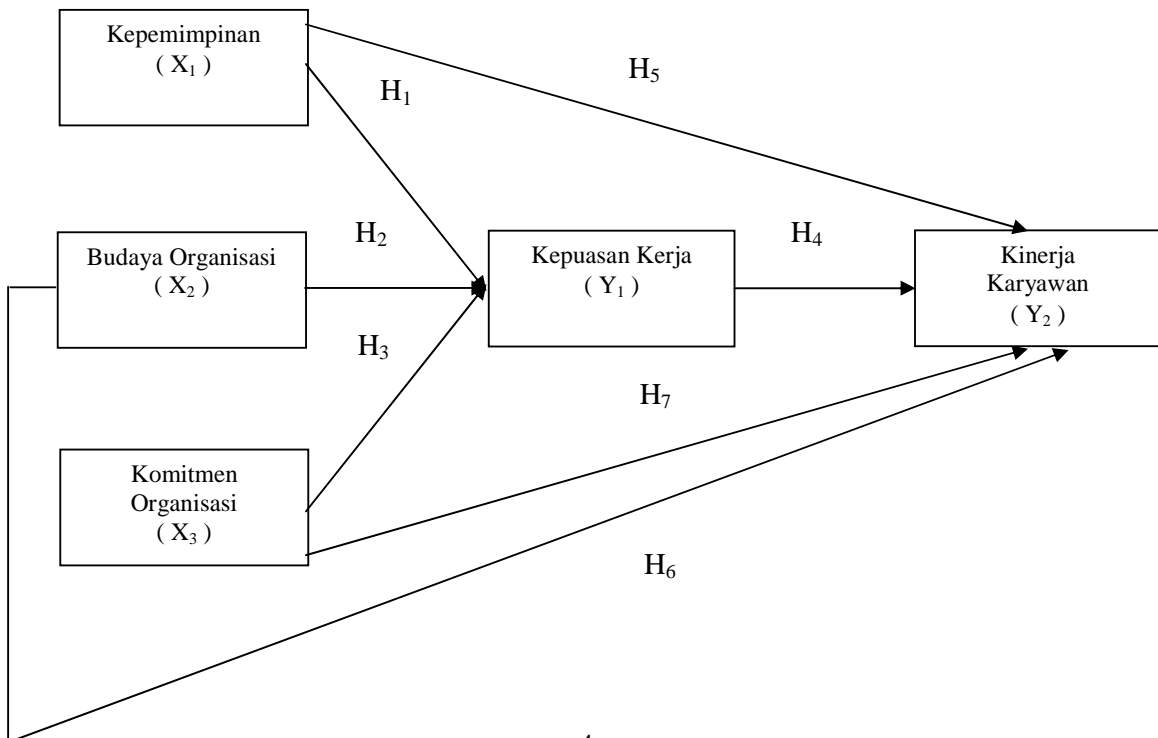
Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan jaman. Oleh karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauhmana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya (Rivai dan Sagala, 2013:547).

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Oleh sebab itu, perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja (Rivai dan Sagala, 2013:547).

Penelitian Terdahulu

1. **Suwardi dan Utomo (2011)**
Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2. **Irianti dan Utami (2012)**
 - Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
 - Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
3. **Rahayu, dkk (2013)**
Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

KERANGKA KONSEPTUAL



HIPOTESIS

- H₁ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- H₂ : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- H₃ : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- H₄ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₅ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₆ : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₇ : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari variabel independen yaitu :

1. Kepemimpinan (X₁)
Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi karyawan di Telkomsel agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya.
Kepemimpinan (X₁) diukur melalui :
 - a. Komunikasi pimpinan dengan bawahan
 - b. Kepercayaan pimpinan kepada bawahan
 - c. Kemampuan pimpinan untuk mendorong bawahan bekerja maksimal
 - d. Kemampuan pimpinan untuk menunjukkan kreativitas
 - e. Pengetahuan pimpinan terhadap tugas yang menjadi tanggungjawabnya
 - f. Keteladanan pimpinan kepada bawahannya
2. Budaya Organisasi (X₂)
Budaya organisasi adalah suatu pola khusus dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma bersama yang membentuk aktivitas-aktivitas, bahasa, simbol-simbol, dan acara-acara sosialisasi pegawai di Telkomsel.
Budaya organisasi (X₂) diukur melalui :
 - a. Keterbukaan
 - b. Rasa aman dengan pekerjaan
 - c. Perasaan dihargai
 - d. Kerja sama
 - e. Kejelasan organisasi
 - f. Dukungan dan perhatian
3. Komitmen Organisasi (X₃)
Komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai Telkomsel sebagai tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjangi anggotanya.
Komitmen Organisasi (X₃) diukur melalui :
 - a. Perasaan menjadi bagian organisasi
 - b. Kebanggaan terhadap organisasi
 - c. Kepedulian terhadap organisasi

- d. Ketertarikan untuk bekerja pada organisasi
- e. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi
- f. Kemauan yang besar untuk berusaha lagi

Variabel Intervening yaitu :

4. Kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya di Telkomsel .

Kepuasan Kerja (Y_1) diukur melalui :

- a. Pekerjaan yang cocok
- b. Atasan baik
- c. Gaji cukup
- d. Kesempatan promosi
- e. Rekan kerja harmonis

Variabel dependen yaitu :

5. Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan di Telkomsel.

Kinerja karyawan (Y_2), diukur melalui :

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Efisiensi
- d. Kemampuan
- e. Ketepatan
- f. Pengetahuan
- g. Kreativitas

Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Telkomsel, Jl. Pahlawan No. 10, Semarang yang berjumlah 125 karyawan.

Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan Telkomsel sebanyak 112 karyawan.

Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan peneliti (Umar,2013:42).

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut (Umar,2013:49).

Metode Analisis

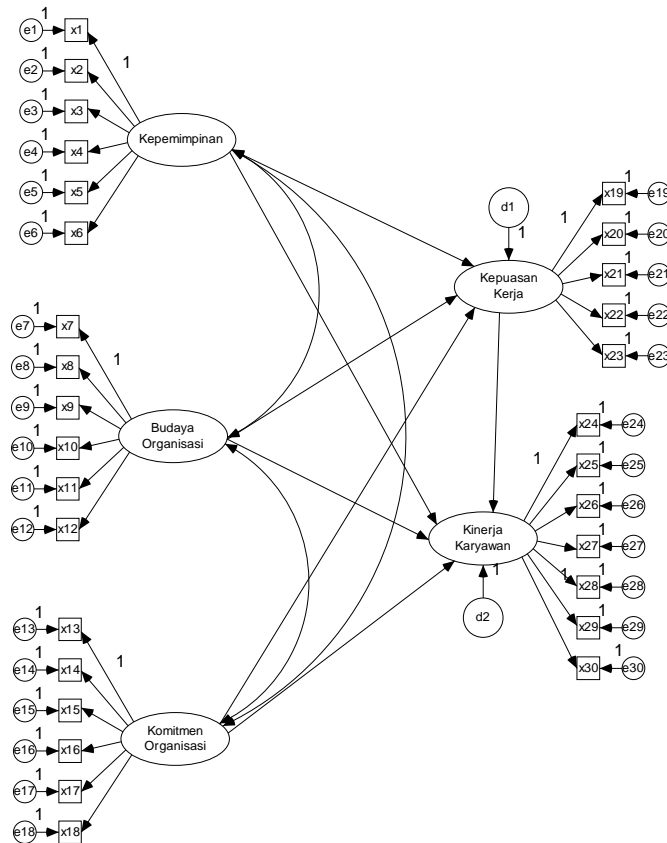
Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)*

Model persamaan Struktural, *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dan independen dapat berbentuk faktor atau konstruk, yang dibangun dari beberapa variabel indikator (Ferdinand, 2002: 6). SEM adalah teknik statistik multivariat yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi) yang bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya ataupun hubungan antar konstruk (Santoso, 2007 : 12).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

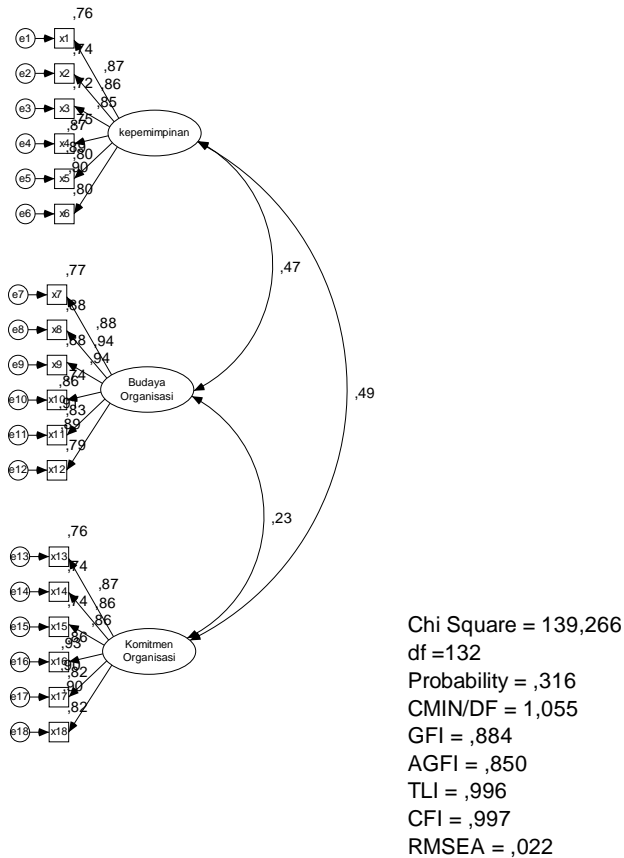
Pengembangan diagram alur (Path Diagram)

Model Path Diagram



Sumber : Data Primer Yang Diolah (2014)

Confirmatory Factor Analysis Variabel Eksogen



Berdasarkan dari hasil confirmatory factor analysis variabel eksogen menunjukkan hasil-hasil sebagai berikut :

Nilai faktor loading indikator variabel kepemimpinan yaitu $X_1 = 0,87$, $X_2 = 0,86$, $X_3 = 0,85$, $X_4 = 0,87$, $X_5 = 0,89$, $X_6 = 0,90$. Semua nilai faktor loading sesuai yang disarankan yaitu $\geq 0,5$, sehingga keenam indikator yang digunakan menjadi konstruk pembentuk variabel kepemimpinan.

Nilai faktor loading indikator variabel budaya organisasi yaitu $X_7 = 0,88$, $X_8 = 0,94$, $X_9 = 0,94$, $X_{10} = 0,86$, $X_{11} = 0,91$, $X_{12} = 0,89$. Semua nilai faktor loading sesuai yang disarankan yaitu $\geq 0,5$, sehingga keenam indikator yang digunakan menjadi konstruk pembentuk variabel budaya organisasi.

Nilai faktor loading variabel komitmen organisasi yaitu $X_{13} = 0,87$, $X_{14} = 0,86$, $X_{15} = 0,86$, $X_{16} = 0,93$, $X_{17} = 0,90$ dan $X_{18} = 0,90$. Semua nilai faktor loading sesuai yang disarankan yaitu $\geq 0,5$, sehingga keenam indikator yang digunakan menjadi konstruk pembentuk variabel komitmen organisasi.

Sementara untuk melihat hasil uji kesesuaian dan uji statistik terhadap variabel eksogen dapat dilihat pada

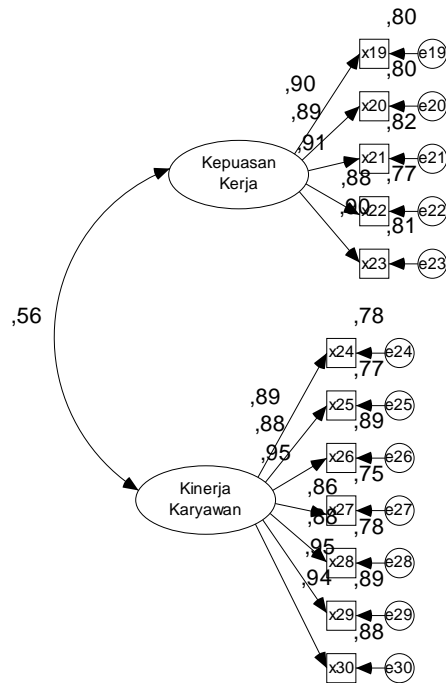
<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan lebih kecil dari <i>Chi-Square</i> (χ^2 tabel), dengan sig. $\alpha = 0,05$, dan $df = 132$, maka χ^2 tabel = 159,814	139,266	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,316	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,884	Cukup
AGFI	$\geq 0,90$	0,850	Cukup
TLI	$\geq 0,95$	0,996	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,997	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,055	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,022	Baik

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2014

Hasil uji fit model memperlihatkan nilai chi square sebesar $139,266 <$ (lebih kecil) dari chi square tabel sebesar 159,814 dengan $\text{sig. } 0,316 > \alpha = 0,05$ yang berarti matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya adalah sama, sementara hasil lainnya menunjukkan nilai TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA sesuai dengan nilai *cut of value* yang ditentukan, sedangkan nilai GFI, dan AGFI lebih kecil dari nilai *cut of value* yang ditentukan sehingga dikategorikan cukup. Dari hasil yang dapat disimpulkan secara umum model SEM yang digunakan dapat dikategorikan baik untuk menggambarkan hubungan kausalitas variabel independen.

Confirmatory Factor Analysis Variabel Endogen

Hasil pengukuran indikator-indikator yang merupakan konstruk pembentuk variabel endogen atau variabel dependen kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar berikut :



Chi Square = 45,874

df =54

Probability = ,776

CMIN/DF = ,850

GFI = ,937

AGFI = ,909

TLI = 1,006

CFI = 1,000

RMSEA = ,000

Gambar 4.4

CFA Variabel Endogen

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2014

Berdasarkan dari hasil confirmatory factor analysis variabel endogen menunjukkan hasil-hasil sebagai berikut

Nilai faktor loading variabel kepuasan kerja yaitu $X_{19} = 0,90$, $X_{20} = 0,89$, $X_{21} = 0,91$, $X_{22} = 0,88$, dan $X_{23} = 0,90$. Semua nilai faktor loading sesuai yang disarankan yaitu $\geq 0,5$, sehingga kelima indikator yang digunakan mampu menjadi konstruk pembentuk variabel kepuasan kerja.

Nilai faktor loading kinerja karyawan yaitu $X_{24} = 0,89$, $X_{25} = 0,88$, $X_{26} = 0,95$, $X_{27} = 0,86$, $X_{28} = 0,88$, $X_{29} = 0,95$, dan $X_{30} = 0,94$. Semua nilai faktor loading sesuai yang disarankan yaitu $\geq 0,5$, sehingga ketujuh indikator yang digunakan mampu menjadi konstruk pembentuk variabel kinerja karyawan.

Sementara untuk melihat hasil uji kesesuaian dan uji statistik terhadap variabel endogen dapat dilihat pada tabel berikut

Hasil Uji Fit CFA Variabel Endogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan lebih kecil dari <i>Chi-Square</i> (χ^2 tabel), dengan sig. $\alpha = 0,05$, dan $df = 54$, maka χ^2 tabel = 72,153	45,874	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,776	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,937	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,909	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,006	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,850	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2014

Hasil uji fit model memperlihatkan nilai chi square sebesar $45,874 <$ (lebih kecil) dari chi square tabel sebesar 72,153 dengan sig. $0,776 > \alpha = 0,05$ yang berarti matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya adalah sama, sementara hasil lainnya menunjukkan nilai GFI, AGFI, TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA sesuai dengan nilai *cut of value* yang ditentukan. Dari hasil yang dapat disimpulkan secara umum model SEM yang digunakan dapat dikategorikan baik untuk menggambarkan hubungan kausalitas variabel dependen.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dapat dilakukan berdasarkan dari nilai critical ratio dan tingkat sig.yang terdapat pada *regression weight*, dimana diperlukan nilai $cr \geq 2,00$ dan sig. $\leq \alpha = 0,05$ sebagai syarat penerimaan hipotesis. Hasil nilai cr dan tingkat sig. antar variabel yang dihipotesiskan dapat dilihat hasilnya seperti pada tabel berikut :

Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja	<---	Kepemimpinan	,248	,113	2,190	,029
Kepuasan_Kerja	<---	Budaya_Organisasi	,346	,094	3,686	***
Kepuasan_Kerja	<---	Komitmen_Organisasi	,306	,102	3,007	,003
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	,274	,109	2,502	,012
Kinerja_Karyawan	<---	Kepemimpinan	,272	,121	2,254	,024
Kinerja_Karyawan	<---	Budaya_Organisasi	,251	,103	2,441	,015
Kinerja_Karyawan	<---	Komitmen_Organisasi	,229	,110	2,087	,037

Berdasarkan hasil yang didapat maka dapat dilakukan pembuktian sebagai berikut :

1. Budaya organisasi menjadi variabel terbesar yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan didapat estimate sebesar 0,346 dan nilai cr sebesar 3,686 > 2,00 dengan sig. *** < 0,05. Berdasarkan dari hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Komitmen organisasi menjadi variabel kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan didapat estimate sebesar 0,306 dan nilai cr sebesar 3,007 > 2,00 dengan sig. 0,003 < 0,05. Berdasarkan dari hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kepemimpinan menjadi variabel terkecil yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan didapat estimate sebesar 0,248 dan nilai cr sebesar 2,190 > 2,00 dengan sig. 0,029 < 0,05. Berdasarkan dari hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Kepuasan kerja menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan didapat estimate sebesar 0,274 dan nilai cr sebesar 2,502 > 2,00 dengan sig. 0,012 < 0,05. Berdasarkan dari hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Budaya organisasi menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan didapat estimate sebesar 0,251 dan nilai cr sebesar 2,441 > 2,00 dengan sig. 0,015 < 0,05. Berdasarkan dari hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepemimpinan menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan didapat estimate sebesar 0,272 dan nilai cr sebesar 2,254 > 2,00 dengan sig. 0,024 < 0,05. Berdasarkan dari hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Komitmen organisasi menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan didapat estimate sebesar 0,229 dan nilai cr sebesar 2,087 > 2,00 dengan sig. 0,037 < 0,05. Berdasarkan dari hasil yang didapat ini maka menerima hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

SARAN

1. Pada setiap bagian seperti di bagian marketing dan customer service sebaiknya perlu dibuat kombinasi karyawan yang telah lama bekerja dan karyawan baru, yang ditempatkan di setiap kelompok kerja sehingga akan menciptakan kerjasama yang lebih erat diantara karyawan lama dengan baru ketika menjalankan tugas.
2. Sebaiknya lebih ditingkatkan yaitu dengan mengajak mereka ikut mempromosikan penggunaan produk kartu seluler Telkomsel seperti kartu Simpati dan kartu AS kepada orang lain yang ada di sekitar mereka seperti teman dan keluarga. Tindakan ini akan membantu Telkomsel untuk dapat lebih mengembangkan usaha mereka di bidang penjualan kartu seluler.
3. Pimpinan sebaiknya lebih sering memberikan arahan dan bimbingan kepada karyawan agar lebih mampu mencapai hasil kerja yang lebih baik, seperti masing – masing pimpinan memberikan briefing setiap hari kepada para bawahan di unit kerjanya sebelum melaksanakan tugas, sehingga para karyawan bisa mendapatkan berbagai masukan mengenai cara yang tepat didalam melaksanakan tugas. Hal ini akan membantu karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih maksimal.
4. Para karyawan yang masih berstatus pegawai tidak tetap sebaiknya diberi kesempatan untuk melakukan test agar bisa diterima menjadi karyawan tetap, dan bagi karyawan tetap yang telah bekerja dalam kurun waktu tertentu seperti minimal 5 tahun sebaiknya diberi kesempatan untuk mengikuti test untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi. Dengan menerapkan kebijakan yang lebih memudahkan karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan maka hal ini akan lebih memuaskan para karyawan dalam bekerja..

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Erlangga. Jakarta.
- Djamaludin, Musa. 2009. “Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur”. **Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen**. Vol. 5. No. 2. Januari 2009. Hal. 1 – 80. Universitas 17 Agustus 1945. Surabaya.
- Hartanto, Irvan. 2014. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Timur Jaya”. **Jurnal Agora**. Vol. 2. No. 1. Hal. 1 – 5. Universitas Kristen Petra. Surabaya.
- Irianti, Maria Theresia Femi dan Setyaningsih Sri Utami. 2012. “Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai

- Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar”. **Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia**. Vol. 6. No. 1. Juni 2012. Hal. 82 – 94. Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Surakarta.
- Jackson, Susan E., Randall S. Schuler dan Steve Werner. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia**. Buku 1. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. **Perilaku Organisasi**. Edisi 9. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Liliyana, Utin Nina Hermina dan Desvira Zain. 2011. “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMA 9 Pontianak”. **Jurnal Aplikasi Manajemen**. Vol. 9. No. 2. Maret 2011. Hal. 491 – 499. Politeknik Negeri Pontianak. Pontianak.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. **Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi**. Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.
- Rahayu, Vebriana Tri, Vivi Ariyani dan Soni Kurniawan. 2013. ”Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. PLN Cabang Madiun”. **Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi (JRMA)**. Vol. 1. No. 1. Februari 2013. Hal. 89 – 95. Universitas Widya Mandala. Madiun.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik**. Edisi Kedua. Cetakan Kelima. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. **Manajemen**. Alih Bahasa : Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Erlangga. Jakarta.
- Siagian, Sondang. 2009. **Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja**. Cetakan Kedua. Rineka Cipta. Jakarta.
- Silalahi, Ulber. 2013. **Asas-Asas Manajemen**. Cetakan Kedua. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Sugiyono. 2012. **Metode Penelitian Bisnis**. Cetakan Ke-16. Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, Danang. 2012. **Teori, Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia**. *Center for Academic Publishing Service (CAPS)*. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi 1. Cetakan Keempat. Prenada Media Group. Jakarta.
- Suwardi dan Joko Utomo. 2011. ”Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai

Setda Kabupaten Pati)”. **Analisis Manajemen**. Vol. 5. No.1. Juli 2011. Hal. 75 – 86. Universitas Muria Kudus. Kudus

Taurisa, Chaterina Melina dan Intan Ratnawati. 2012. ”Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”. **Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)**. September 2012. Vol. 19 No. 2. Hal. 170 – 187. Universitas Diponegoro. Semarang.

Umar, Husein. 2013. **Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**. Edisi Kedua. Cetakan 12. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Wirawan. 2009. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manuis. Teori, Aplikasi, dan Penelitian**. Salemba Empat. Jakarta.

Wirawan. 2013. **Kepemimpinan. Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian**. Edisi 1. Cetakan 1. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.