

## PERAN KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA

Kusni Ingsih

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univ. Dian Nuswantoro Semarang  
kusningsih@gmail.com

Sih Darmi Astuti

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univ. Dian Nuswantoro Semarang  
astuti\_sda@yahoo.com

Deva Ivon Prakasiwi Asri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univ. Dian Nuswantoro Semarang  
devaivon93@yahoo.com

### Abstract

*The purpose of this study was to examine the influence of leadership, organizational culture, organizational commitment and job satisfaction on employee performance. The respondents of this study are employees of Telkomsel Branch in Semarang. Data collection method and survey can be deployed and used in the analysis of as many as 112 questionnaires returned from the 125 pieces. Purposive and convenience sampling was used in this study. Validity and reliability testing performed before testing the relationship between variables using structural equation models (SEM). The analysis used in this study using a Maximum Likelihood (ML). The results contribute to performance literature in four ways. First, leadership, organizational culture, and organizational commitment had direct effect on job performance. Second, leadership was most strong and positive effect on job performance. The third was organizations cultural have positive effect on job satisfaction. Finally, organizational commitment was positive effect on job 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 salah 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 studi mereka juga didukung oleh Ahmad, H. et al. (2010) yang menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, demikian juga kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada agensi iklan di Islamabad, Pakistan. Beberapa peneliti yang melakukan penelitian dengan hasil yang sama, seperti Djamaludin (2009), Ahmad, H. et al. (2010), Liliyana, dkk (2011), Suwardi dan Utomo (2011), Irianti dan Utami (2012)

serta Hartanto (2014). Studi yang berbeda dilakukan oleh Pratiwi, P. (2012) yang menemukan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh pada kinerja pegawai, sedangkan studi Irawati, R. & Liana, Y. (2013) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh pada kinerja, sementara studi yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dilakukan oleh Syauta, J.H., dkk. (2012). Adapun studi-studi mereka dirangkum seperti ditunjukkan pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1**  
**RISET GAP**

No	Hubungan	Peneliti/th	Hasil Penelitian
1	Kepemimpinan terhadap Kinerja	Yeh, H. & Hong, D. (2012)	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja
		Irawati, R. & Liana, Y. (2013)	Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja
2	Budaya Organisasi terhadap Kinerja.	Pratiwi, P. (2012) Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013)	Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja
		Syauta, J.H., dkk. (2012)	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja
3	Komitmen terhadap Kinerja pegawai	Ahmad, H. et al. (2010) Yeh, H. & Hong, D. (2012) Irawati, R. & Liana, Y. (2013) Syauta, J.H., dkk. (2012)	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
		Pratiwi, P. (2012)	Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja

Obyek yang dipilih dalam penelitian ini adalah Telkomsel di Kota Semarang yang berlokasi di 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”. Berdasarkan riset gap pada stud-studi sebelumnya,

maka penulis mencoba menjelaskan dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variable intervening dalam model penelitian ini. Selain adanya riset gap yang mendasari studi ini adalah adanya fenomena pada obyek riset, sehingga peneliti tertarik untuk memfokuskan pada topik ini.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain 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 dalam mempengaruhi cara bertindak. Sedangkan 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. Sementara 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 di maksudkan 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 Pegawai**

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).

### **Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Moghimi, M. & Firozabad (2013) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada 268 orang guru di Tehran. Studi yang sama dilakukan oleh Irianti dan Utami (2012) dalam studinya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja” menemukan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja ditemukan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan temuan ini, maka disusun hipotesis 1 sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **Hubungan Budaya dengan Kepuasan Kerja**

Studi yang dilakukan oleh Sabri, P.S.U., et al. (2011) terhadap 347 orang guru baik di sektor swasta maupun pemerintah pada Institute maupun Universitas di Pakistan menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja para guru. Budaya organisasi dalam studi ini dilihat dari dua komponen, yaitu budaya bagi para manajer dan pimpinan, dan budaya bagi para pegawai/guru. Studi menunjukkan bahwa budaya bagi para pegawai/guru lebih tinggi efeknya terhadap kepuasan kerja dibanding bagi para manajer dan pimpinan. Penelitian lain yang mendukung temuan ini adalah studi yang dilakukan oleh Tsai, Y. (2011), yang mengambil obyek pada para perawat di Rumah sakit di Taiwan. Studi terhadap 200 orang perawat menemukan bahwa budaya organisasi di Rumah sakit yang dicerminkan dalam empat dimensi, yaitu: orientasi pada pegawai, focus pada pelanggan, menekankan tanggung jawab, dan menekankan pada kooperasi, ternyata memiliki pengaruh lebih kuat terhadap penciptaan kepuasan kerja mereka dibandingkan dengan perilaku pemimpin. MacIntosh, E.W. & Doherty, A. (2010) melakukan riset yang sama dengan judul “The Influence of Organization Culture on Job Satisfaction and Inten to Leave” pada 33 industry fitness. Studi menemukan bahwa budaya organisasi dengan delapan dimensi yang diteliti, yaitu: kompetensi staf, atmosfer, koneksitas, formalitas, penjualan, peralatan layanan, program-program layanan, & presensi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dimensi budaya yang terkuat yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah atmosfer, sedangkan yang terlemah adalah peralatan layanan. Berdasarkan temuan ini, maka disusun hipotesis 2 sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan merasa puas. Studi Ahmad, H., et al. (2010) yang berjudul “Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude Towards Work & Organizational Commitment” yang dilakukan terhadap para agen iklan di Islamabad, Pakistan, menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan sikap kerja para agen. Penelitian yang mendukung temuan ini adalah studi yang dilakukan oleh Yeh, H. & Hong, D. (2012), demikian juga studi Insan, A.N., dkk. (2013) pada 270 orang karyawan PLN di Makasar, Sulawesi Selatan, yang menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dari penciptaan komitmen para pegawai. Berdasarkan temuan di atas, maka disusun hipotesis 3 sebagai berikut:

H3 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan

### **Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai**

Penelitian yang dilakukan oleh Pradeep, D.D. & Prabhu, N.R.V. (2011) yang berjudul “The Relationship between Effective Leadership & Employee Performance”, menemukan bahwa pemimpin yang efektif akan mampu meningkatkan kinerja bawahannya. Studi ini dilakukan pada para manajer dengan berbagai level profesional. Studi yang sama juga dilakukan oleh Chika P. Enueme, Ebele J Edwunyenga (2008), Keith A. Rowland (2008), Irianti dan Utami (2012), Yeh, H. & Hong, D. (2012), Rahayu, dkk (2013). Berdasarkan temuan di atas, maka disusun hipotesis 4 sebagai berikut:

H4 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Hubungan Budaya dengan Kinerja Pegawai**

Penelitian yang dilakukan oleh Aluko, M.A.O. (2003) yang berjudul “The Impact of Culture on Organization Performance in Selected Textile Firms in Nigeria”, menemukan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan responden sejumlah 630 orang. Temuan yang sama pada studi yang dilakukan oleh Shahzad, et al. (2012), yang menemukan bahwa ketika pegawai memiliki komitmen terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang sama dengan yang dimiliki oleh organisasi, maka dapat meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara menyeluruh. Jacobs, R., et al. (2013) yang melakukan studi dengan judul “The Relationship between Organizational Culture & Performance in Acute Hospitals”, dengan 295 orang responden menemukan bahwa budaya organisasi dapat

meningkatkan kinerja para manajer di Rumah Sakit. Berdasarkan temuan di atas, maka disusun hipotesis 5 sebagai berikut:

H5: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz Khan dkk (2010) yang berjudul *The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance*. “A study of Oil and Gas sector of Pakistan”, menemukan bahwa dari tiga dimensi komitmen organisasional, komitmen normative memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, sementara dua komitmen yang lain yaitu afektif dan kontinuan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Studi yang mendukung temuan ini adalah riset yang dilakukan oleh Kyzen, M. & Tariq, S. (2012), yang mengambil obyek pada para pegawai di empat kota besar di Pakistan. Studi menemukan bahwa pegawai yang lebih komit akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Kondisi berlaku baik di sektor swasta maupun di sektor pemerintah. Berdasarkan temuan-temuan ini, maka disusun hipotesis 6 sebagai berikut:

H6: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Studi yang dilakukan oleh H.Shokrkon dan A.Naami (2009) yang berjudul “The Relationship of Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvaz Factory Workers”, menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Studi lain yang menemukan hubungan yang sama dilakukan oleh Alamdar Husein Khan, Muhammad Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed (2012) serta Suwardi dan Utomo (2011). Berdasarkan studi terdahulu yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu penulis dapat merumuskan hipotesis 7 sebagai berikut:

H7: Kepuasan kerja pegawai mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

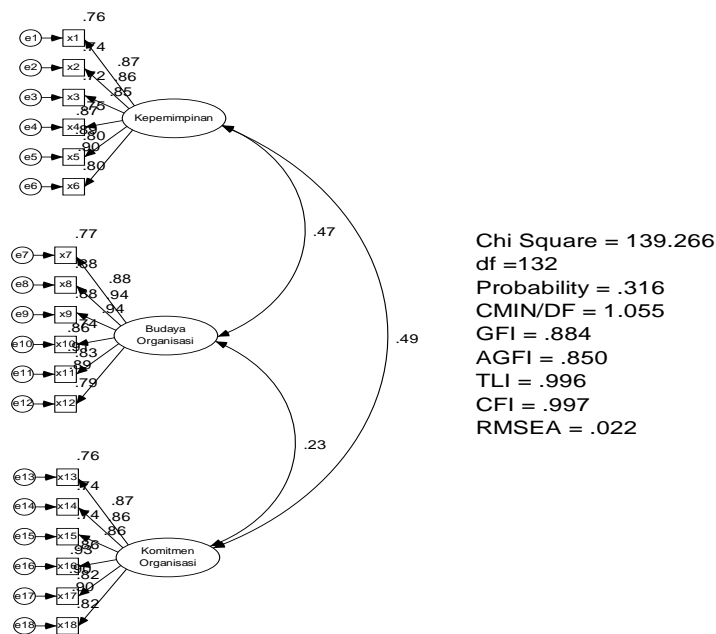
Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Telkomsel, Jl. Pahlawan No. 10, Semarang yang berjumlah 125

karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan Telkomsel sebanyak 112 karyawan. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah survey dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)*. Pengukuran variabel kepemimpinan menggunakan 6 indikator yaitu: komunikasi pimpinan dengan bawahan, kepercayaan pimpinan kepada bawahan, kemampuan pimpinan untuk mendorong bawahan bekerja maksimal, kemampuan pimpinan untuk menunjukkan kreativitas, pengetahuan pimpinan terhadap tugas yang menjadi tanggungjawabnya, keteladanan pimpinan kepada bawahannya. Budaya Organisasi diukur dengan 6 indikator, yaitu: keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerja sama, kejelasan organisasi, dukungan dan perhatian. Komitmen Organisasi diukur dengan 6 indikator: perasaan menjadi bagian organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha lagi. Variabel kepuasan kerja diukur dengan 5 indikator, yaitu: pekerjaan yang cocok, atasan baik, gaji cukup, kesempatan promosi, dan rekan kerja harmonis. Adapun variabel kinerja karyawan diukur melalui 7 indikator, yaitu: kuantitas, kualitas, efisiensi, kemampuan, ketepatan, pengetahuan, dan kreativitas.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Confirmatory Factor Analysis Variabel Eksogen**

Hasil analisis confirmatory analisis terhadap variabel eksogen seperti ditunjukkan pada Gambar 1 berikut:



**Gambar 1.**  
**CFA VARIABEL EKSOGEN**

Berdasarkan dari hasil confirmatory factor analysis variabel eksogen menunjukkan bahwa hasil uji fit model memperlihatkan nilai chi square sebesar  $139,266 < (\text{lebih kecil})$  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 yang lebih besar dari  $0,9$ , CMIN/DF sebesar  $1,055$ , dan RMSEA sesuai dengan nilai *cut of value* yang ditentukan, yaitu sebesar  $0,022$ . Sedangkan nilai GFI, dan AGFI hanya memberikan nilai yang lebih kecil dari nilai *cut of value* yang ditentukan sehingga dikategorikan marginal. Dari hasil yang dapat disimpulkan secara umum model SEM yang digunakan dapat dikategorikan baik untuk menggambarkan hubungan kausalitas variabel independen.

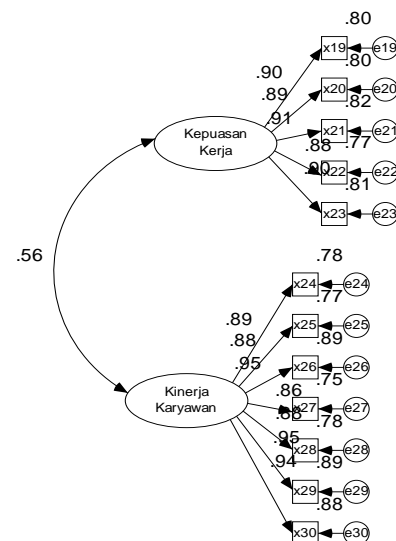
Nilai faktor loading indikator variabel kepemimpinan yaitu  $X_1 = 0,87$ ,  $X_2 = 0,86$ ,  $X_3 = 0,85$ ,  $X_4 = 0,87$ ,  $X_5 = 0,89$ ,  $X_6 = 0,90$ . Semua nilai faktor loading sesuai yang disarankan yaitu  $\geq 0,5$ , sehingga keenam indikator yang digunakan menjadi konstruk pembentuk variabel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

$X_{18} = 0,90$ . Karena semua nilai faktor loading sudah sesuai dengan yang disarankan, maka keenam indikator dapat digunakan dalam variabel komitmen organisasi.

**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 2. 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 2.**  
**CFA VARIABEL ENDOGEN**

Berdasarkan dari hasil confirmatory factor analysis variabel endogen menunjukkan bahwa hasil uji fit model memperlihatkan nilai chi square sebesar  $45,874 < (\text{lebih kecil})$  dari chi square tabel sebesar  $72,153$  dengan  $\text{sig}.0,776 > \alpha = 0,05$  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. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa secara umum model SEM yang digunakan dapat dikategorikan baik untuk menggambarkan hubungan kausalitas variabel independen.

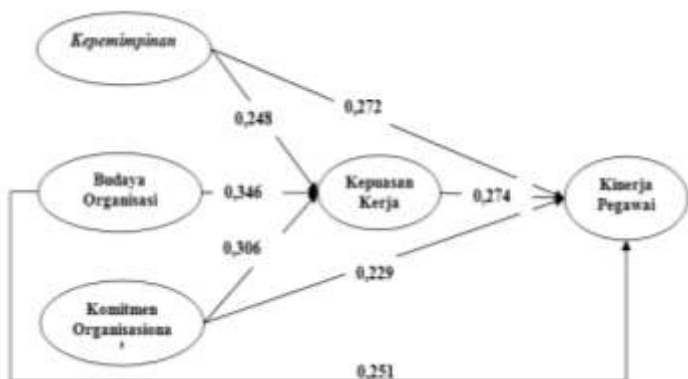
Nilai faktor loading variabel kepuasan kerja yaitu  $X_{19} = 0,90$ ,  $X_{20} = 0,89$ ,  $X_{21} = 0,91$ ,  $X_{22} = 0,88$ , dan  $X_{23} = 0,90$ . Semua nilai faktor loading sesuai yang disarankan yaitu  $\geq 0,5$ , sehingga kelima indikator yang digunakan mampu menjadi konstruk pembentuk variabel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

### Model Struktural

Hasil analisis dalam model structural dalam studi ini seperti dipaparkan pada Gambar 3 berikut ini:



Gambar 3.  
MODEL EMPIRIS

Hasil uji kesesuaian dan uji statistik terhadap full model SEM dapat dilihat pada Tabel 2. berikut:

Tabel 2.  
HASIL UJI FIT FULL MODEL

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	Diharapkan lebih kecil dari Chi-Square ( $\chi^2$ tabel), dengan sig. $\alpha = 0,05$ , dan $df = 396$ , maka $\chi^2$ tabel = 443,399	346,279	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,966	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,833	Cukup
AGFI	$\geq 0,90$	0,803	Cukup
TLI	$\geq 0,95$	1,015	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,874	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2014

Hasil uji fit model memperlihatkan nilai chi square sebesar  $346,279 < (\text{lebih kecil})$  dari chi square tabel sebesar 443,399 dengan sig.  $0,966 > \alpha = 0,05$  yang berarti matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya adalah sama, sementara hasil lainnya menunjukkan nilai TLI, CFI yang lebih besar dari 0,9, CMIN/DF sebesar 0,874, dan RMSEA

sesuai dengan nilai *cut of value* yang ditentukan, yaitu sebesar 0,000. Sedangkan nilai GFI, dan AGFI hanya memberikan nilai yang lebih kecil dari nilai *cut of value* yang ditentukan sehingga dikategorikan marginal. Dari hasil yang dapat disimpulkan secara umum model SEM yang digunakan dapat dikategorikan baik untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari faktor-faktor yang digunakan.

### PEMBAHASAN

Pengujian terhadap tujuh hipotesis yang diajukan untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja semua dapat diterima. Hasil pengujian dapat ditunjukkan seperti pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3.  
UJI HIPOTESIS

No	Hipotesis	CR.	P	Keterangan
1	Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja	2,190	,029	Diterima
2	Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	3,686	***	Diterima
3	Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	3,007	,003	Diterima
4	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	2,502	,012	Diterima
5	Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	2,254	,024	Diterima
6	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	2,441	,015	Diterima
7	Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	2,087	,037	Diterima

### Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Berdasarkan dari hasil yang didapat dalam studi ini, maka dapat disimpulkan bahwa menerima hipotesis dua yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Bahkan ditemukan bahwa budaya organisasi menjadi faktor terkuat yang mempengaruhi kepuasan kerja dibandingkan dengan dua faktor yang lain yaitu kepemimpinan dan komitmen organisasional. Budaya organisasi di Telkomsel dicerminkan dari: adanya rasa aman dalam bekerja atau dilindungi hak-haknya selama mereka bekerja, adanya saling menghargai diantara para karyawan, adanya kejelasan tujuan organisasi yaitu selalu meningkatkan kualitas layanan melalui

peningkatan kesejahteraan karyawan, adanya dukungan dan perhatian bagi karyawan berprestasi. Temuan ini mendukung studi yang dilakukan oleh MacIntosh, E.W. & Doherty, A. (2010), Sabri, P.S.U., et al. (2011), dan Tsai, Y. (2011).

Komitmen organisasional ditemukan juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga hipotesis ketiga diterima. Komitmen organisasi menjadi variabel kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini tercermin dari karyawan selalu senang dan tertarik untuk terus bekerja di Telkomsel, adanya kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan yang akan dicapai oleh Telkomsel, dan karyawan mempunyai kemauan yang besar untuk bekerja yang lebih baik dari sebelumnya, serta adanya perasaan bangga karyawan bekerja di Telkomsel. Komitmen organisasional menjadi variabel terkuat kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja. Studi ini mendukung riset yang dilakukan oleh Ahmad, H., et al. (2010), Yeh, H. & Hong, D. (2012), dan Insan, A.N., dkk. (2013).

Hipotesis yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diterima, sehingga hipotesis pertama dalam studi ini didukung. Kepemimpinan menjadi variabel terkecil yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini dapat dijelaskan dari munculnya peran atasan dalam bentuk mampu memberikan keteladanan yang baik bagi bawahan, memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan, dan percaya kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan ide dan cara mereka sendiri, serta lebih memotivasi bawahan dengan cara sering memberikan arahan dan bimbingan kepada karyawan sehingga akan menciptakan rasa lebih puas dalam bekerja bagi mereka. Studi ini mendukung riset yang dilakukan oleh Moghimi, M. & Firozabad (2013), serta Irianti dan Utami (2012).

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Bahkan studi menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel yang terkuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan para karyawan yang tercipta diekspresikan dalam bentuk gaji yang cukup, rekan kerja yang harmonis, pekerjaan yang sudah dirasa cocok bagi mereka, memiliki atasan yang baik, dan adanya kesempatan promosi yang baik dalam karir mereka. Kondisi-kondisi ini akan dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Studi ini mendukung riset yang dilakukan oleh H.Shokrkon dan A.Naami (2009), Alamdar Husein Khan, Muhammad Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed (2012), serta Suwardi dan Utomo (2011).

Berdasarkan dari hasil yang didapat dalam analisis ini maka menerima hipotesis yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bahkan kepemimpinan menjadi variabel terkuat kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan. Para pimpinan di Telkomsel telah menunjukkan perannya sebagai atasan yang dapat diterima bawahan, dalam hal: mampu memberikan keteladanan yang baik bagi bawahan, memahami dan menguasai terhadap tugas dan tanggung jawabnya, memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan, dan memiliki kreatifitas saat mengambil keputusan. Studi ini mendukung riset sebelumnya yang dilakukan oleh Pradeep, D.D. & Prabhu, N.R.V. (2011), Chika P. Enueme, Ebele J Edwunyenga (2008), Keith A. Rowland (2008), Irianti dan Utami (2012), Yeh, H. & Hong, D. (2012), Rahayu, dkk (2013). Hampir semua studi mereka dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang efektif akan mampu meningkatkan kinerja bawahannya. Namun studi yang berbeda ditemukan dalam hasil riset Irawati, R. & Liana, Y. (2013) yang mengatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis yang dilakukan dalam studi ini dapat disimpulkan bawah hipotesis kelima yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Budaya organisasi menjadi variabel terkuat ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi yang tercermin di perusahaan Telkomsel diantaranya adalah adanya rasa aman dalam bekerja atau dilindungi hak-haknya selama bekerja, adanya saling menghargai diantara para karyawan, adanya kejelasan tujuan organisasi yaitu selalu meningkatkan kualitas layanan melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, adanya dukungan dan perhatian bagi karyawan berprestasi, adanya kejelasan tujuan organisasi, adanya dukungan dan perhatian pihak manajemen, dan adanya keterbukaan dalam system pengangkatan pegawai, serta terciptanya kerjasama diantara karyawan lama maupun yang baru. Hal ini akan berdampak pada penciptaan kreatifitas, kemampuan, dan ketepatan kerja mereka. Temuan ini mendukung riset yang dilakukan oleh Aluko, M.A.O. (2003), Shahzad, et al. (2012), Jacobs, R., et al. (2013), dan Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai. Namun studi yang berbeda yang dilakukan oleh Syauta, J.H., dkk. (2012) yang menemukan bahwa budaya organisasi ternyata tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan merupakan pernyataan hipotesis keenam diterima. Komitmen organisasional menjadi variabel terlemah yang mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen



organisasional yang terbentuk di Telkomsel dicerminkan diantaranya dari perasaan karyawan yang selalu senang dan tertarik untuk terus bekerja di Telkomsel, adanya kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan yang akan dicapai oleh Telkomsel, dan karyawan mempunyai kemauan yang besar untuk bekerja yang lebih baik dari sebelumnya, serta adanya perasaan bangga karyawan bekerja di Telkomsel. Disamping itu, hal lain yang nampak adalah adanya perasaan bangga dari para karyawan sebagai bagian dari Telkomsel. Studi ini mendukung riset sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Riaz Khan dkk (2010), dan Kyzen, M. & Tariq, S. (2012). Studi-studi mereka menemukan bahwa pegawai yang lebih komit akan dapat meningkatkan kinerja mereka.

## KESIMPULAN

Studi dalam penelitian ini menemukan ada tiga cara yang dapat ditempuh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, yaitu:

1. Kepemimpinan yang baik merupakan faktor yang paling kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari pimpinan yang mampu memberikan keteladanan yang baik bagi bawahan, memahami dan menguasai terhadap tugas dan tanggung jawabnya, memiliki komunikasi yang baik dengan bawahan, dan memiliki kreatifitas saat mengambil keputusan. Kondisi-kondisi ini telah mampu meningkatkan kinerja mereka dalam hal pencapaian efisiensi kerja, pengetahuan yang baik, dan pencapaian target kerja baik secara kualitas maupun kuantitas.
2. Faktor kuat yang kedua yang akan meningkatkan kinerja adalah Budaya Organisasi. Budaya yang nampak di Telkomsel Branch Semarang diantaranya adalah: adanya rasa aman dalam bekerja atau dilindungi hak-haknya selama bekerja, adanya saling menghargai diantara para karyawan, adanya kejelasan tujuan organisasi yaitu selalu meningkatkan kualitas layanan melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, adanya dukungan dan perhatian bagi karyawan berprestasi. Hal ini akan berdampak pada penciptaan kreatifitas, kemampuan, dan ketepatan kerja mereka.
3. Komitmen organisasional merupakan faktor yang paling lemah yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bentuk-bentuk komitmen yang ditunjukkan diantaranya adalah: karyawan selalu senang dan tertarik untuk terus bekerja di Telkomsel, adanya kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan yang akan dicapai oleh Telkomsel, dan karyawan mempunyai kemauan yang

besar untuk bekerja yang lebih baik dari sebelumnya, serta adanya perasaan bangga karyawan bekerja di Telkomsel.

## Saran

Berdasarkan temuan-temuan studi ini diperoleh beberapa saran manajerial untuk perbaikan organisasi maupun untuk riset mendatang, yaitu:

1. Pimpinan sebaiknya meningkatkan kepercayaan kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan ide dan cara mereka sendiri dan lebih memotivasi bawahan dengan cara 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.
2. Budaya organisasi dapat dikuatkan dengan cara khususnya pada setiap bagian seperti di bagian *marketing* dan *customer service* sebagai ujung tombak layanan pelanggan 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. Bentuk lain dalam penguatan budaya adalah dari peningkatan keterbukaan terhadap system pengangkatan karyawan. 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.
3. Komitmen organisasional sebaiknya lebih ditingkatkan yaitu dengan mengajak para karyawan merasa bangga sebagai bagian dari Telkomsel. Tindakan ini akan membantu Telkomsel untuk dapat lebih berkembang dan meningkatkan citra perusahaan.
4. Studi mendatang sebaiknya diperkaya dengan variabel kompensasi, kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja sebagai faktor yang akan dapat lebih menjelaskan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, H. et al. 2010. Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude Towards Work, & Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*, vol. 18, no. 2.
- Aluko, M.A.O. 2003. The Impact of Culture on Organization Performance in Selected Textile Firms in Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, 12(2); 164-179.
- 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. Hal. 1 – 80.
- 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.
- Irianti, Maria Theresia Femi dan Setyaningsih Sri Utami. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai.
- Irawati, R. & Liana, Y. 2013. Effect of Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance With Organizational Commitment as Interval Variables. *Jurnal Ilmiah ESAI*, vol. 7, no. 3, Juli. ISSN no. 1978-6034.
- Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Vol. 6. No. 1. Juni, hal. 82 – 94.
- Jackson, Susan E., Randall S. Schuler dan Steve Werner. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- Jacobs, R., et al. 2013. The Relationship between Organizational Culture & Performance in Acute Hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115-125.
- Insan, A.N., dkk. 2013. The Effect of Empowerment of Organizational Commitment & The Job Satisfaction of The Employees of The National Electricity Company (Ltd) in South Sulawesi Province Indonesia. *Asian Transactions on Basic & Applied Sciences (ATBAS)*, ISSN: 2221-4291, vol. 03, Issue 04.
- Khan, M.R., et al. 2010. The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, vol. 15, no. 3.
- 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, hal. 491 – 499.
- MacIntosh, E.W. & Doherty, A. 2010. The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction & Inten to Leave. *Sport Management Review* 13, 106-117.
- Moghim, M. & Firozabad. 2013. The Mediating Effects of Psychological Empowerment & Job Satisfactions in Relationship between Transformational Leadership & Organizational Citizen Behavior. *Journal of Basic & Applied Scientific Research*, 3(5), 237-244.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.
- Pradeep, D.D. & Prabhu, N.R.V. 2011. The Relationship between Effective Leadership & Employee Performance. International Conference on Advancements in Information Technology with Workshop of ICBM. *IPCSIT*, vol. 20.
- Pratiwi, P. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi & Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja. *Aset*, Maret, vol 12, no. 1, 41-52. ISSN 1693-928X.
- 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, hal. 89 – 95.
- 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. *Management*. Jilid 1. Edisi Kesepuluh. McGraw Hill.
- Sabri, P.S.U. 2011. Organizational Culture & Its Impact on The Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. *International Journal of Business & Social Science*, December, vol 2, no. 2

- Siagian, Sondang. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Kedua. Rineka Cipta. Jakarta.
- Shahzad, F., et al. 2012. Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 3, no. 9, 975-985.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. 2013. Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 5, no. 2, ISSN: 2152-1034.
- Shokrkon, H. dan Naami, A. 2009. The Relationship of Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvas Factory Workers. *Journal of Education & Psychology*, Vol.3, No.2 Summer, pp. 39-52.
- 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, hal. 75 – 86. Universitas Muria Kudus. Kudus
- Syauta, J.H., dkk. 2012. The influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction, and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal Business and Management Invention*, vol. 1, issue 1, Dec, 69-76. ISSN: 2319-8028 (online), 2319-801X (print).
- 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, Vol. 19 No. 2. Hal. 170 – 187.
- Tsai, Y. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior, & Job Satisfaction. *MBC Health Services Research*, 11:98.
- 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.
- Yeh, H. & Hong, D. 2012. The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type & Job Performance. *The Journal of Human Resources & Adult Learning*, Dec, vol. 8, no. 2