

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
KARYAWAN : KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat

Memperoleh gelar Sarjana Strata 1



Disusun oleh :

**Nama : Dea Octavia Nurmaningroum**

**NIM : 51413010**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA MADIUN**

**2017**

Skripsi berjudul

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN :  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VII  
Madiun)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

**Dea Octavia Nurmaningroum (51413010)**

Telah disetujui dan diterima baik oleh pembimbing skripsi Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun, guna melengkapi sebagian tugas dan  
memenuhi syarat – syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Madiun, 28 November 2017

Disetujui dan diterima baik oleh :

Disetujui oleh  
Pembimbing I

Ardianus Laurens Paulus, S.E., M.Sc.  
NIDN. 0721048301

Mengetahui

Dekan  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Unika Widya Mandala Madiun

Menthan, S.E., M.Sc.  
NIDN. 0702067703

Ketua Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Unika Widya Mandala Madiun

Asyuni, S.E., M.Sc.  
NIDN. 0717128001

Skripsi berjudul

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
KARYAWAN : KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**(Studi Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VII  
Madiun)**




Yang dipersiapkan dan disusun oleh

**Dea Octavia Nurmaningroum (51413010)**

Telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima, guna melengkapi sebagian tugas untuk memenuhi syarat – syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen

Madiun, 28 November 2017

Tim Penguji Skripsi

- |    |  |   |
|----|--|---|
| 1. | Dra. Dyah Kurniawati, S.E., M.Si.<br>NIDN. 0713126601    | (  ) |
| 2. | Vivi Ariyani, S.E., M. Sc.<br>NIDN. 0717128001           | (  ) |
| 3. | Ardianus Laurens Paulus, S.E., M.Sc.<br>NIDN. 0721048301 | (  ) |

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis dengan judul : **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan : Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VII Madiun)** tidak memuat karya orang lain atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam daftar pustaka selayaknya karya ilmiah.

Jika kalau ternyata terbukti hasil jiplakan, dengan sendirinya skripsi saya batal dan saya bersedia gelar kesarjanaan saya dicabut dan hak saya sebagai mahasiswa ditiadakan.

Madiun, 22 November 2017



METERAI  
TEMPEL  
TGL. 20  
D011CAEF694789464  
5000  
ENAM RIBU RUPIAH

Dea Octavia Nurmaningroum

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

“Saat ini mungkin aku tengah mengelana. Tapi kelak, aku akan menemukan jalanku. Aku akan menemukan impianku. Sepertinya kau harus menciptakan jalan yang baru.”

**(Winter Woods)**

“Jauh lebih baik menjadi sedikit berbeda, dari pada menjadi sedikit lebih baik.”

**(Putera Sampoerna, Founder Sampoerna)**

“Jika kalian berbuat baik, sesungguhnya kalian berbuat baik bagi diri kalian sendiri.”

**(QS. Al – Isra : 7)**

“Suatu hari, realitas akan memisahkan diri dari harapan kita tanpa peringatan. Jadi, kadang – kadang, ada hal – hal yang tidak berubah seperti yang kamu harapkan. Dan terkadang segalanya berubah jauh lebih baik dari perkiraan.”

**(She Was Pretty – 2015)**

“Bahwa kau harus pergi ke jalan yang kau inginkan meskipun kau bukan yang terbaik.”

**(Kim Ji Won (Choi Ae Ra – Fight For My Way))**

Kupersembahkan karya ini untuk :

♥ Allah SWT

♥ Bapak Nurharjanto

♥ Ibu Winnarti

♥ Kakak Riezsky Dhesitawati

♥ Keponakan Krishna Aryowiguno  
Wicaksono

♥ Teman dan sahabat seperjuangan  
2013

♥ Almamaterku

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VII Madiun melalui kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Sampel dari penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling* yang dimana mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proposional di setiap divisi di wilayah kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VII Madiun. Instrument pengumpulan data menggunakan kuisioner. Teknik analisis data menggunakan analisis linier berganda dan analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sekaligus budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja memiliki peran *partial mediation* pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh *full mediation* pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb ..... Syukur alhamdulillah puja dan puji syukur kepada Allah SWT atas Limpahan Rahmat dan Karunia - Nya, penulis dapat menyelesaikan pembuatan dan penulisan laporan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan : Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VII Madiun)”**. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.

Dalam penulisan skripsi ini tentunya tidak bisa lepas dari doa, bantuan, dorongan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan Karunia – Nya.
2. Bapak Ardianus Laurens Paulus, S.E., M.Sc, selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, semangat, dan saran – saran yang sangat berharga kepada penulis selama menyusun skripsi.
3. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VII Madiun yang telah memberikan izin pada penulis untuk melakukan penelitian.

4. Bapak dan Ibu Dosen yang telah membagikan ilmu pengetahuan dan pengalamannya selama perkuliahan sehingga menjadi bekal bagi penulis untuk menulis skripsi.
5. Bapak dan ibuku yang sudah memberikan doa, semangat dan dukungan.
6. Kakak serta adikku keponakan yang telah memberikan nasihat dan hiburan disaat lelah.
7. Teman – teman manajemen angkatan 2013 dan semua teman – teman di Unika Widya Mandala Madiun yang telah memberikan motivasi dan yang telah membantu proses penelitian skripsi ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung sekali lagi saya ucapkan terima kasih.

Akhir kata penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan pada penulisan skripsi ini, sehingga penulis mengharapkan adanya saran dan kritikan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Madiun, 23 November 2017

Penulis,

Dea Octavia Nurmaningroum



## Daftar Isi

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAKSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat penelitian .....	9
E. Sistematika penulisan laporan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....	11
A. Telaah Teori .....	11
1. Budaya organisasi .....	11
a. Definisi budaya organisasi .....	11
b. Dimensi budaya organisasi .....	12
c. Tipe – tipe budaya organisasi.....	13
d. Karakteristik budaya organisasi .....	15
2. Komitmen organisasional .....	16
a. Definisi komitmen organisasional.....	16
b. Dimensi komitmen organisasional.....	17
c. Tipe Komitmen .....	17
3. Kepuasan kerja.....	19
a. Definisi kepuasan kerja .....	19
b. Kategori kepuasan kerja .....	20
c. Komponen kepuasan kerja .....	22
4. Kinerja karyawan .....	27
a. Definisi kinerja dan penilaian kinerja .....	27
b. Tujuan penilaian kinerja.....	28
c. Manfaat penilaian kinerja.....	29
d. Dimensi kinerja .....	30
e. Faktor – faktor kinerja.....	31
B. Pengembangan Hipotesis .....	32
1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	32
2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja.....	33
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	34

4.	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	35
5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	36
6.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja .....	37
7.	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.....	38
C.	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	40
<b>BAB III METODA PENELITIAN .....</b>		<b>41</b>
A.	Desain Penelitian .....	41
B.	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	41
1.	Populasi .....	41
2.	Sampel.....	42
3.	Teknik Pengambilan Sampel .....	43
C.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	44
1.	Variabel Penelitian .....	44
a.	Variabel Independen.....	45
b.	Variabel Dependen .....	45
c.	Variabel Mediasi atau Intervening .....	45
2.	Definisi Operasional Variabel.....	45
D.	Instrument penelitian .....	51
E.	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	52
F.	Data dan Prosedur Pengumpulan Data .....	52
1.	Data .....	52
a.	Data Primer.....	52
b.	Data Sekunder .....	52
2.	Teknik Pengumpulan Data.....	53
G.	Teknik Analisis Data.....	53
1.	Statistik Deskriptif .....	53
2.	Uji Kualitas Data.....	53
a.	Uji Validitas.....	54
b.	Uji Reliabilitas .....	54
3.	Uji Asumsi Klasik.....	55
a.	Uji Normalitas .....	55
b.	Uji Multikolinieritas .....	55
c.	Uji Autokorelasi .....	56
d.	Uji Heteroskedastisitas .....	56
4.	Analisis Regresi Bertingkat (Hierarchical Regression) .....	57
5.	Koefisien Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	59
6.	Uji hipotesis .....	59
7.	Analisis Jalur (Path Analysis) untuk Variabel Mediasi .....	60
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>63</b>
A.	Data Penelitian .....	63
1.	Gambaran umum PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VII Madiun ..	63
2.	Data Responden .....	66

3.	Karakteristik Responden .....	67
B.	Hasil Penelitian .....	69
1.	Statistik Deskriptif .....	69
	a. Persepsi Responden Tentang Budaya Organisasi .....	69
	b. Persepsi Responden Tentang Komitmen Organisasional .....	70
	c. Persepsi Responden Tentang Kepuasan Kerja .....	71
	d. Persepsi Responden Tentang Kinerja Karyawan .....	72
2.	Uji Kualitas Data.....	73
	a. Uji Validitas .....	73
	1) Variabel Budaya Organisasi .....	74
	2) Variabel Komitmen Organisasional .....	74
	3) Variabel Kepuasan Kerja.....	75
	4) Variabel Kinerja Karyawan .....	76
	b. Uji Reliabilitas .....	77
3.	Uji Asumsi Klasik.....	77
	a. Normalitas .....	77
	b. Uji Multikolinieritas.....	78
	c. Uji Autokorelasi .....	79
	d. Uji Heteroskedastisitas.....	79
4.	Analisis Regresi Linier .....	80
5.	Koefisien Determinasi .....	85
6.	Uji Hipotesis (Uji Statistik t) .....	86
	a. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja .....	87
	b. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	88
	c. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	89
	d. Analisis Jalur (Path Analysis) (Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi) .....	90
7.	Pembahasan.....	95
	1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. ....	95
	2. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.....	96
	3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. ....	98
	4. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. ....	99
	5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan .....	100
	6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.....	101
	7. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. ....	103
	BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	105
A.	Kesimpulan .....	105
B.	Implikasi manajerial.....	107
C.	Keterbatasan.....	110

D. Saran .....	111
DAFTAR PUSTAKA .....	112
LAMPIRAN	

## Daftar Tabel

Tabel 3.1 Data Karyawan PT. KAI (Persero) DAOP VII Madiun .....	42
Tabel 3.2 Menentukan Ukuran Sampel (Masing – Masing Divisi) .....	44
Tabel 4.1 Tabel Respon Rate Dan Kuisisioner Yang Diolah .....	66
Tabel 4.2 Karakteristik Responden .....	67
Tabel 4.3 Rata – Rata Tanggapan Responden Tentang Budaya Organisasi .....	69
Tabel 4.4 rata – rata tanggapan responden tentang komitmen organisasional.....	70
Tabel 4.5 Rata – Rata Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja.....	71
Tabel 4.6 Rata – Rata Tanggapan Responden Tentang Kinerja Karyawan .....	72
Tabel 4.7 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi .....	74
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional .....	75
Tabel 4.9 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	76
Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan .....	76
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas .....	77
Tabel 4.12 Uji Kolomogrov-Smirnov .....	78
Tabel 4.13 Uji Multikolinieritas.....	78
Tabel 4.14 Uji Durbin Watson .....	79
Tabel 4.15 Uji Heteroskedasitas.....	80
Tabel 4.16 Analisis Regresi Linier Berganda (Model I).....	81
Tabel 4.17 Analisis Regresi Linier Berganda (Model II).....	82
Tabel 4.18 Analisi Linier Berganda (Model III) .....	84
Tabel 4.19 Koefisien determinasi ( <b>R<sup>2</sup></b> ).....	85
Tabel 4.20 Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berjenjang.....	94

## **Daftar Gambar**

Gambar 4.1 Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan .....	88
(Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja).....	88
Gambar 4.2 Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan .....	89
(Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan).....	89
Gambar 4.3 Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan .....	90
(Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan) .....	90
Gambar 4.4 Diagram Analisis Jalur .....	94

## **Daftar Lampiran**

LAMPIRAN 1	KUISIONER
LAMPIRAN 2	JAWABAN PERNYATAAN VARIABEL
LAMPIRAN 3	ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF
LAMPIRAN 4	UJI KUALITAS DATA (UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS
LAMPIRAN 5	UJI ASUMSI KLASIK
LAMPIRAN 6	ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA