

Kinerja karyawan hotel bintang 4 dan bintang 5 di Bandung Raya

Dewi Kania¹, Mudayat Mudayat²

Institusi

¹Universitas Primagraha

²Universitas Primagraha

Email

¹sahabatku957@gmail.com

²mermerdeka96@gmail.com

Penulis korespondensi

Dewi Kania

Jl. Trip Jamaksari No.mor 1A,

Kaligandu, Kec. Serang, Kota

Serang, Banten 42111

sahabatku957@gmail.com

Sejarah artikel

Diterima Agustus 2022

Disetujui Agustus 2022

Diterbitkan September 2022

Abstract: This study aims to analyze and study descriptively and derivatively related to the Influence of organizational culture and organizational commitment on job satisfaction and employee engagement and its implications on employee performance. This research method is a quantitative research method with descriptive and explanatory survey methods with cross-sectional categories. Population based on the geographical area with sampling techniques using proportional stratified random sampling. Sources of data obtained from Primary and Secondary data through observation, questionnaires, interviews and documentation using data analysis techniques, namely Path Analysis. The results showed that descriptively organizational culture is in the exceptionally good to a suitable category, while organizational commitment is in the relatively good to the excellent category, then job satisfaction is in the good enough to the good category, and employee engagement and employee performance are also in the category of good enough to sound, and the whole hypothesis is accepted.

Keywords: organizational culture; organizational commitment; job satisfaction; employee engagement; employee performance

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengkaji secara deskriptif dan verifikatif terkait dengan pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Metode Penelitian ini adalah jenis penelitian Kuantitatif dengan metode deskriptif dan eksplanatory survey dengan kategori *cross-sectional*. Populasi berdasarkan wilayah geografis dengan teknik pengambilan sampling menggunakan *proportional stratified random sampling*. Sumber data diperoleh dari data Primer dan Sekunder melalui observasi, penyebaran kuesioner, wawancara dan dokumentasi dengan menggunakan teknik analisis data yaitu *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara deskriptif budaya organisasi berada pada kategori cukup baik menuju baik, sedangkan untuk komitmen organisasi berada pada kategori cukup baik menuju baik, selanjutnya kepuasan kerja berada pada kategori cukup baik menuju baik, serta keterikatan karyawan dan kinerja karyawan juga berada pada kategori cukup baik menuju baik dan keseluruhan hipotesis diterima.

Kata kunci: budaya organisasi; komitmen organisasi; kepuasan kerja; keterikatan karyawan; kinerja karyawan



PENDAHULUAN

Sektor pariwisata di Indonesia semakin hari semakin tumbuh sebagai sektor unggulan yang mampu berkontribusi positif sebagai penyumbang devisa negara. Pada tahun 2018 berdasarkan data Kementerian Pariwisata, diperkirakan terjadi peningkatan 20% pariwisata atau senilai US\$20 miliar, dibanding tahun 2017 senilai US\$16,8 miliar. Tren peningkatan ini diyakini akan terus meningkat jika seluruh komponen industri bisa saling berkolaborasi dalam membangun pariwisata Indonesia secara berkelanjutan.

Peraturan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata nomor 02 Tahun 2003 dengan menunjuk organisasi Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) sebagai pelaksana klasifikasi industri perhotelan. PHRI sebagai komponen penting dalam mata rantai pariwisata di Indonesia. Dengan bertambahnya jumlah kedatangan turis asing, baik turis maupun pebisnis asing terdapat permintaan yang meningkat untuk sarana akomodasi atau hotel, baik untuk hotel berbintang maupun tidak berbintang. Hotel merupakan salah satu industri jasa yang menyediakan sarana akomodasi, makanan dan minuman serta penyedia sarana lainnya yang sangat berperan dalam menentukan keberhasilan ataupun kepuasan pada wisatawan dalam melakukan aktivitasnya. Industri perhotelan saat ini mengalami perkembangan yang sangat pesat, sehingga menimbulkan banyak persaingan. Dengan adanya persaingan yang semakin ketat diperlukan manajemen yang baik, agar bisa menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan profesionalisme di bidang perhotelan mutlak diperlukan dengan SDM yang handal. Hal ini dapat dicapai melalui pendidikan tenaga kerja pada lembaga pendidikan khususnya kejuruan hotel atau pariwisata.

Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Hal tersebut yang membuat para pebisnis hotel sadar bahwa nilai investasi karyawan sebagai sumber daya manusia adalah sangat penting. Perkembangan Bandung Raya (Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat, Kota Bandung dan Cimahi) tidak dapat dilepaskan dari keunggulan-keunggulannya. Keunggulan tersebut diklasifikasikan menjadi *absolut advantage*, *comparative advantage*, dan *competitive advantage*, baik berdasarkan masing-masing kabupaten, kota maupun secara keseluruhan wilayah metropolitan. *Absolut advantage* atau keunggulan absolut adalah keuntungan yang diperoleh suatu wilayah metropolitan dari keberadaan sumber daya alam dan sejarah yang dimilikinya namun tidak dimiliki wilayah lain. Bandung Raya secara geografis berbentuk cekungan dikelilingi pegunungan. *Comparative advantage* atau keunggulan komparatif adalah keuntungan yang dimiliki suatu wilayah metropolitan karena memiliki sumber daya produksi yang lebih unggul dibandingkan dengan wilayah lain, melalui penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga menciptakan keunggulan dalam persaingan antar wilayah. Dengan mengoptimalkan keunggulan-keunggulan, maka disusunlah konsep pengembangan Bandung Raya sebagai penghela percepatan pembangunan di Jawa Barat.

Berdasarkan hasil survey pendahuluan terhadap 30 responden karyawan Hotel Bintang 4 dan Bintang 5 mengenai kinerja karyawan dan berdasarkan pendapat Moeheriono (2012) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Tabel 1. Pra survey mengenai kinerja karyawan

Dimensi	Frekuensi					Total
	SS 5	S 4	KS 3	TS 2	STS 1	
Kuantitas	2	2	13	9	4	30
Ketepatan waktu	2	2	3	15	8	30
Kualitas	3	15	6	4	2	30
Efektivitas	3	6	4	13	4	30
Kemampuan bekerjasama	2	2	4	9	13	30
Total	12	27	30	50	31	150
Frekuensi	60	108	90	100	31	389
Presentase (%)	15.4	27.8	23.1	25.7		100.0
Rata-rata						2.59

Sumber: Hasil olah data pra survey, 2018

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa kinerja karyawan rata-rata 2,59 menunjukkan kriteria “cukup baik” secara keseluruhan kinerja karyawan masih belum optimal, hal ini dapat dilihat dari banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan dan banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan serta karyawan bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan. Ada banyak variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya keterikatan karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi.

Berdasarkan beberapa peneliti mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan ([Arslan & Roudaki, 2019](#); [Mishra et al., 2014](#); [Sendawula et al., 2018](#)), artinya jika keterikatan karyawan tinggi maka kinerja karyawan tersebut tinggi. Keterikatan kerja terjadi ketika seorang karyawan memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, bersedia terlibat dan mencurahkan energinya demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan, menghayati pekerjaan yang dilakukan dengan disertai antusiasme. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi. Menurut [Hughes et al. \(2012\)](#) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja.

Komitmen kontinu yang merupakan kesadaran tentang kerugian yang dihadapi seorang karyawan jika dia meninggalkan pekerjaannya atau karyawan yang mau tetap berada dalam organisasi karena memang mereka membutuhkan organisasi tersebut. Tetapi dilain sisi komitmen normatif masih di bawah komitmen afektif, yang berarti kemauan karyawan untuk melakukan usaha secara ekstra, kebanggaan terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan, akan menghabiskan sisa karier di perusahaan, tingkat kepedulian karyawan terhadap nasib perusahaan, memiliki ikatan emosional dengan perusahaan, dan nilai-nilai perusahaan sesuai dengan persepsi nilai yang dianutnya masih kurang baik.

Budaya organisasi merupakan faktor paling penting dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi karena budaya organisasi dapat membantu organisasi untuk mengarahkan

karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dengan baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami dan mengimplementasikan budaya tersebut. Sejalan menurut Rivai & Mulyadi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

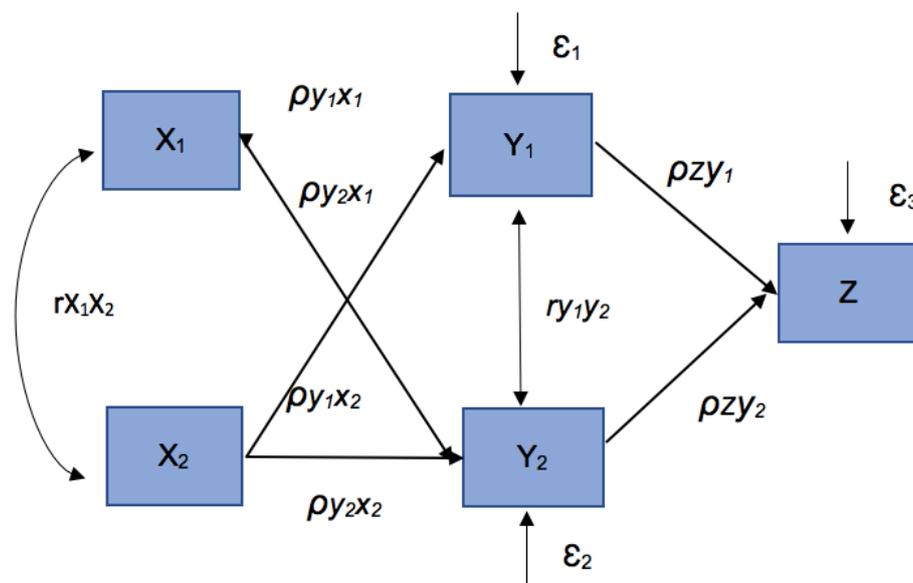
METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel penelitian, yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian verifikatif adalah untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Mengingat sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah *deskriptive survey* dan metode *explanatory survey*. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas*, dimana dalam menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*). Sedangkan alat unit analisis dalam penelitian ini adalah para *General Manager, Manager* dan *Supervisor* yang bekerja di Hotel Bintang 4 dan Bintang 5 di Bandung Raya.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan setingkat *General Manager, Manager* dan *Supervisor* Hotel Bintang 4 dan Bintang 5 di Bandung Raya yang terdiri dari 43 hotel dengan jumlah karyawan sebanyak 387 orang. Teknik sampling yang dipilih adalah *cluster stratified proportionalied random sampling*, yaitu proses memilih satuan sampling dari populasi diambil secara proporsional sehingga satuan sampling dalam populasi memiliki keterwakilan untuk diambil sebagai sampel. Adapun metode yang digunakan untuk menentukan sampel oleh peneliti adalah pendekatan Slovin dengan batas kesalahan yang ditoleransi sebesar 5 persen (5%), sehingga dalam penelitian ini sampel yang diambil sebanyak 197 responden. Metode pengumpulan data yaitu dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan langsung kepada responden.

Alat pengujian untuk menganalisis uji verifikatif menggunakan teknis analisis jalur (*path analysis*), dengan alasan (1) Antar variabel bebas (*independen*) memiliki hubungan korelasi yang didukung oleh teori yang sah; (2) Analisis jalur (*path analysis*) cukup representatif untuk menguji hipotesis yang diajukan untuk data *crosssectional*; (3) Dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dapat mengukur pengaruh langsung dan tidak langsungnya antara variabel bebas terhadap variabel *intervening* atau variabel terikat. Pengolahan data menggunakan *software* SPSS versi 23. Variabel yang dianalisis adalah budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi (X_2), sebagai variabel bebas (*independen variabel*), kepuasan kerja (Y_1) dan keterikatan karyawan (Y_2) sebagai variabel perantara (*intervening variable*), kinerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependen variable*). Pada penelitian ini yang diuji adalah seberapa besar pengaruh budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y_1) dan keterikatan karyawan (Y_2) serta implikasinya terhadap kinerja karyawan (Z). Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan adalah untuk mengetahui pengaruh X_1, X_2

terhadap Y_1 dan Y_2 baik secara langsung maupun tidak langsung, dan mengetahui pengaruh Y_1 dan Y_2 terhadap Z . Adapun modelnya terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model persamaan analisis jalur
(Sumber: Kajian literatur oleh peneliti, 2019)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada Hotel Bintang 4 dan Bintang 5 di Bandung Raya. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap 197 orang diperoleh gambaran karakteristik responden yang mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Tabel 2. Jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	136	69,03
Perempuan	61	31,97
Jumlah	197	100

Sumber: Hasil penelitian, 2019

Berdasarkan Tabel 2 jenis kelamin responden menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 136 responden atau 69,03% sedangkan responden perempuan sebanyak 61 responden atau sebesar 31,97%. Dengan demikian jumlah responden laki-laki lebih banyak daripada responden perempuan. Hal ini mengingat bahwa yang bekerja di hotel lebih mengutamakan laki-laki karena tugas dan tanggung jawab untuk bekerja di hotel lebih berat.

Tabel 3. Usia responden

Kategori Usia	Frekuensi	Persentase (%)
31-40	96	48,73
41-50	56	28,43
51-60	45	22,84
Jumlah	197	100

Sumber: Hasil penelitian, 2019

Tabel 3 terlihat bahwa sebagian besar usia responden yang berusia 31 sampai dengan 40 tahun sebesar 48,73%, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif. Semua pekerjaan yang bergerak di bidang jasa umumnya sama-sama membutuhkan karyawan yang ramah dan memiliki jiwa melayani yang baik di segala suasana. Dibutuhkan keramahan untuk bisa melayani tamu dengan baik, dan juga kesabaran ekstra untuk menghadapi komplain atau permintaan tamu.

Tabel 4. Tingkat pendidikan responden

Kategori Usia	Frekuensi	Persentase (%)
SMA/SMK	25	12.69
D3	88	44.67
S1	57	28.93
S2	27	13.71
S3	0	0.00
Jumlah	197	100

Sumber: Hasil penelitian, 2019

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa dari 197 yang menjadi responden dalam penelitian, sebanyak 88 orang yang memiliki tingkat pendidikan D3 dan yang terbesar kedua adalah 57 orang yang memiliki tingkat pendidikan S1. Jika melihat kondisi tersebut bahwa peran tingkat pendidikan lebih kecil dibandingkan dengan pengalaman bekerja.

Tabel 5. Masa kerja responden

Kategori Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1 - 5 Tahun	32	16.24
6 - 10 Tahun	45	22.84
11 - 15 Tahun	60	30.46
16 - 20 Tahun	34	17.26
>20 Tahun	26	13.20
Jumlah	197	100

Sumber: Hasil penelitian, 2019

Berdasarkan Tabel 5 jumlah responden yang masa kerjanya lebih banyak 11-15 tahun, sebanyak 60 orang atau sebesar 30,46%, menunjukkan bahwa karyawan Hotel Bintang 4 dan Bintang 5 bekerja dengan baik dan dapat bertahan lama. Kemudian data yang dianalisis adalah data yang baik dan data yang berkualitas dengan menggunakan instrumen yang memiliki validitas atau kesahihan ukuran (*validity of measure*) dan reliabilitas atau keandalan ukuran (*reliability of a measure*). Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Jika ada item yang tidak memenuhi syarat, maka item tersebut tidak diteliti lebih lanjut. Menurut [Cooper & Schindler \(2014\)](#) instrumen dinyatakan valid bila koefisien korelasi $\geq 0,30$. Koefisien korelasi yang dinyatakan valid tersebut dapat digunakan untuk proses penelitian.

Berdasarkan hasil perhitungan ukuran validitas untuk masing-masing variabel yaitu variabel budaya organisasi yang terdiri dari 5 (lima) dimensi serta tersusun menjadi 18 item pernyataan, variabel komitmen organisasi yang terdiri dari 3 (tiga) dimensi serta tersusun menjadi 18 item pernyataan, variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 6 (enam) dimensi serta tersusun menjadi 18 item pernyataan, variabel keterikatan karyawan yang terdiri dari 3 (tiga) dimensi serta tersusun menjadi 17 item pernyataan, variabel kinerja karyawan yang terdiri dari 5 (lima) dimensi serta tersusun menjadi 18 item pernyataan, maka dapat disusun rekapitulasi item pernyataan instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Rekapitulasi validitas

Variabel	Jumlah Item Valid	Jumlah Item Tidak Valid
Budaya organisasi	18 item	-
Komitmen organisasi	18 item	-
Kepuasan kerja	18 item	-
Keterikatan karyawan	17 item	-
Kinerja karyawan	18 item	-
Total Item	89 item	-

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 6 rekapitulasi item pernyataan instrumen penelitian yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dikatakan valid dan sah sebagai instrumen pengukuran dan layak diujikan kepada responden dikarenakan hasil dari pengukuran secara keseluruhan berada di atas angka ketentuan nilai validitas.

Reliabilitas merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kepercayaan atas suatu instrumen pengukuran. Tingkat keandalan instrumen ukuran dengan menggunakan metode *cronbach's* ditentukan oleh koefisien reliabilitas dengan nilai bervariasi dari 0 hingga 1. Jika hasil uji reliabilitas menunjukkan $\alpha \geq 0.7$ mengidentifikasi *satisfactory internal consistency reliability* sehingga layak dijadikan instrumen penelitian. Tetapi sebaliknya jika $\alpha \leq 0.7$ mengidentifikasi *unsatisfactory internal consistency reliability* sehingga tidak layak dijadikan instrumen penelitian (Silalahi, 2017).

Tabel 7. Uji reliabilitas variabel

Item	Cronbach's Alpha	r-tabel	Kategori
Budaya organisasi	0,878	0,700	Reliabel
Komitmen organisasi	0,763	0,700	Reliabel
Kepuasan kerja	0,741	0,700	Reliabel
Keterikatan karyawan	0,889	0,700	Reliabel
Kinerja karyawan	0,825	0,700	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 7 terlihat bahwa hasil uji reliabilitas dari keseluruhan variabel penelitian dengan nilai *cronbach's alpha* berada diantara 0,741 - 0,889 ini berarti hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan $\alpha \geq 0.7$ mengidentifikasi *satisfactory internal consistency reliability* sehingga layak dijadikan instrumen penelitian dengan derajat keandalan bagus. Berarti seluruh variabel penelitian ini dinyatakan *reliable* atau memenuhi persyaratan untuk digunakan sebagai instrumen

ukuran penelitian. Kemudian untuk uji normalitas yaitu menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov*. Berdasarkan hasil pengujian test statistik *Kolmogorov-Smirnov* bahwa semua data variabel yang terdiri dari variabel budaya organisasi, variabel komitmen organisasi, variabel kepuasan kerja, variabel keterikatan karyawan dan variable kinerja karyawan, mengikuti sebaran data normal dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai lebih dari 0.05, dimana *Asymp*, signifikansi yang diperoleh dari hasil pengolahan untuk budaya organisasi sebesar 0,406; komitmen organisasi sebesar 0,434; kepuasan kerja sebesar 0,412; keterikatan karyawan sebesar 0,487; dan kinerja karyawan sebesar 0,439. Dari perhitungan uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* tersebut dari keseluruhan variabel penelitian populasi berdistribusi normal dengan probabilitas lebih dari 0,05 hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi perbedaan yang signifikan, sehingga data bisa digunakan sebagai alat ukur penelitian dikarenakan sebaran data tersebut berdistribusi normal.

Analisis deskriptif hasil penelitian ini merupakan penyampaian hasil penelitian untuk menjawab permasalahan dari 5 (lima) variabel penelitian dengan menampilkan perhitungan nilai frekuensi, persentase dan rata-rata untuk masing-masing indikator yang mendukung variabel melalui dimensi yang telah ditetapkan. Adapun variabel penelitian dari masing-masing indikator melalui dimensi penelitian sebagai berikut: (1) Variabel budaya organisasi terdiri dari 18 pernyataan, (2) Variabel komitmen organisasi terdiri dari 18 pernyataan, (3) Variabel kepuasan kerja terdiri dari 18 pernyataan, (4) Variabel keterikatan karyawan terdiri dari 17 pernyataan, dan (5) Variabel kinerja karyawan terdiri dari 18 pernyataan.

Tabel 8. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan

Dimensi	Jumlah Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
Kuantitas kerja	5	3,43	Baik
Ketepatan waktu	4	3,20	Cukup Baik
Kualitas	3	3,18	Cukup Baik
Kehadiran	3	3,15	Cukup Baik
Kemampuan bekerjasama	3	3,51	Baik
Total	18	3,30	Cukup Baik

Sumber: Data primer diolah, 2019

Jika dilihat berdasarkan Tabel 8 skor tiap dimensi, maka untuk dimensi kehadiran memperoleh skor rata-rata terendah sebesar 3,15 dengan kriteria cukup baik, dimensi orientasi kualitas memperoleh nilai rata-rata terendah ke dua sebesar 3,18 dengan kriteria cukup baik, dimensi kemampuan untuk bekerjasama memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,51 dengan kriteria baik, dan dimensi orientasi kepuasan pada kuantitas pekerjaan dengan nilai rata-rata tertinggi ke dua sebesar 3,43 dengan kriteria baik.

Tabel 9. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi

Dimensi	Jumlah Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
Otonomi	5	3,62	Baik
Orientasi eksternal	3	3,25	Cukup Baik
Orientasi antar departemen	3	3,14	Cukup Baik
Orientasi sumber daya manusia	4	3,08	Cukup Baik
Orientasi pada pengembangan	3	3,61	Baik

Total	18	3,34	Cukup Baik
-------	----	------	------------

Sumber: Data primer diolah, 2019

Jika dilihat berdasarkan Tabel 9 skor tiap dimensi, maka untuk dimensi orientasi sumber daya manusia memperoleh skor rata-rata terendah sebesar 3,08 dengan kriteria cukup baik, dimensi orientasi antar departemen memperoleh nilai rata-rata terendah ke dua sebesar 3,14 dengan kriteria cukup baik, dimensi otonomi memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,62 dengan kriteria baik, dan dimensi orientasi pengembangan memperoleh nilai rata-rata tertinggi ke dua sebesar 3,61 dengan kriteria baik.

Tabel 10. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi

Dimensi	Jumlah Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
Komitmen afektif	5	3,83	Baik
Komitmen kontinyu	6	3,31	Cukup Baik
Komitmen normatif	7	3,58	Baik
Total	18	3,57	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2019

Jika dilihat berdasarkan Tabel 10 skor tiap dimensi, maka untuk dimensi komitmen kontinyu memperoleh skor rata-rata terendah sebesar 3,31 dengan kriteria cukup baik, dimensi komitmen afektif memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,83 dengan kriteria baik.

Tabel 11. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja

Dimensi	Jumlah Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri	3	3,67	Baik
Kepuasan pada gaji atau upah	4	3,19	Cukup Baik
Kepuasan jenjang karir	4	3,23	Cukup Baik
Kepuasan pada supervisi	3	3,47	Baik
Kerjasama sesama karyawan	2	3,57	Baik
Kepuasan dengan pihak manajemen	2	3,88	Baik
Total	17	3,47	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2019

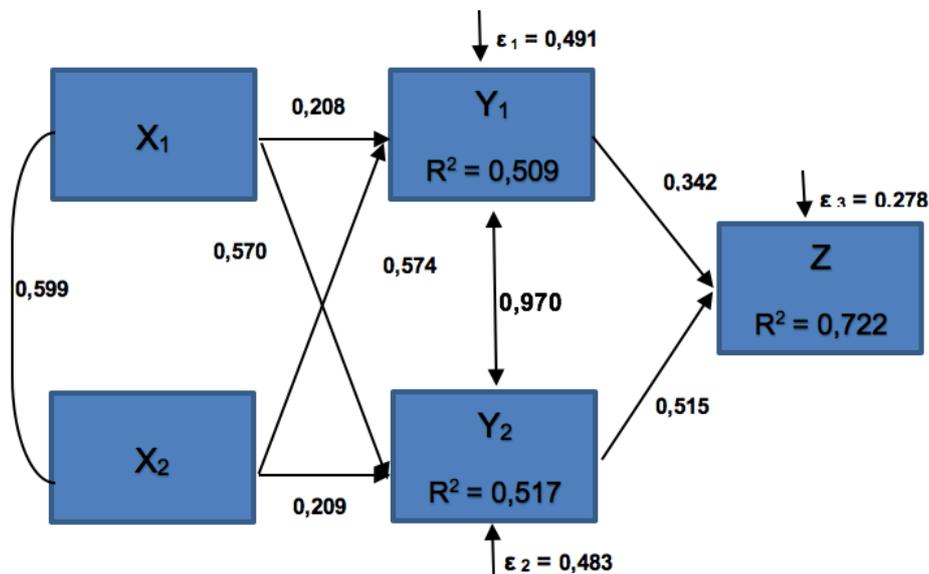
Jika dilihat berdasarkan Tabel 11 skor tiap dimensi, maka untuk dimensi kepuasan pada gaji atau upah memperoleh skor rata-rata terendah sebesar 3,19 dengan kriteria cukup baik, dimensi orientasi kepuasan jenjang karir memperoleh nilai rata-rata terendah ke dua sebesar 3,23 dengan kriteria cukup baik, dimensi kepuasan dengan pihak manajemen memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,88 dengan kriteria baik, dan dimensi orientasi kepuasan pada pekerjaan itu sendiri dengan nilai rata-rata tertinggi ke dua sebesar 3,67 dengan kriteria baik.

Tabel 12. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel keterikatan karyawan

Dimensi	Jumlah Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
<i>Vigor</i>	6	3,82	Baik
<i>Dedication</i>	6	3,72	Baik
<i>Absorption</i>	5	3,78	Baik
Total	17	3,77	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2019

Jika dilihat berdasarkan Tabel 12 skor tiap dimensi, maka untuk dimensi *dedication* memperoleh skor rata-rata terendah sebesar 3,72 dengan kriteria baik, dimensi *vigor* memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,82 dengan kriteria baik.



Gambar 2. Hasil persamaan analisis jalur
(Sumber: Hasil olahan data, 2019)

Budaya organisasi dan kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan Kerja pada Hotel Bintang 4 dan Bintang 5, artinya budaya organisasi semakin kuat, jika didukung dimensi-dimensi budaya organisasi, otonomi pekerjaan, (*job autonomy*), orientasi eksternal (*external orientation orientation*), orientasi yang terjadi antar departemen (*interdepartmental orientation*), orientasi pada sumber daya manusia (*human resource orientation*) orientasi pada pengembangan (*improvement orientation*). Budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih kecil dibanding dengan Komitmen organisasi. Budaya organisasi kuat maka Kepuasan kerja menjadi baik. Budaya organisasi yang dibentuk dengan dimensi-dimensi, terpecah dari terbesar sampai dengan terkecil. Dimensi yang terbesar pada budaya organisasi yaitu: dimensi *Autonomy* dan dimensi *improvement orientation*, dalam hal ini hotel perlu memberi kebebasan pada karyawan dalam menjalankan dan melaksanakan pekerjaan, begitu juga perlu adanya pengembangan di dalam organisasi, sehingga akan terjadi peningkatan dalam kualitas pekerjaan. Sedangkan dimensi terbesar kedua yaitu *external orientation*, dalam hal ini pihak hotel perlu memberikan perhatian yang penuh terhadap pelanggan, menyediakan pelayanan terhadap pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan, begitu pula pihak hotel harus mampu bersaing baik secara lokal, nasional dan internasional, disisi lain untuk dimensi terendah yaitu *interdepartemental cooperation* dan *human resources orientation*, dimana dalam hal ini penggunaan informasi menjadi lebih penting dalam meningkatkan kualitas hotel dan SDM juga menjadi bagian terpenting dan sebagai aset utama bagi

perusahaan. Dimensi yang terbesar sampai dengan dimensi yang terkecil perlu terus ditingkatkan, dan satu sama lain harus saling mendukung, sehingga jika budaya organisasi kuat maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Menurut [Kim & Wang \(2016\)](#), [Pawirosumarto et al. \(2017\)](#), dan [Al-Sada et al. \(2017\)](#), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh besar terhadap Kepuasan kerja, jika anggota organisasi merasa puas dalam pekerjaannya, maka perasaan puas tersebut diaktualisasikan dalam bentuk komitmen kepada organisasi tersebut. Dan juga pentingnya komitmen organisasi ini dimiliki oleh anggota organisasi, karena dengan anggota memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka akan termotivasi dan lebih puas terhadap pekerjaannya, yang pada umumnya mereka menjadi kurang tertarik untuk meninggalkan organisasi mereka. Dalam penelitian [Chaterina & Intan \(2012\)](#) meneliti pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, kemudian adanya pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini juga sejalan dengan pendapat *expert judgement* (Akademisi, PHRI, Pengelola), menyatakan bahwa budaya organisasi kuat yang dijalankan pihak Hotel Bintang 4 dan Bintang 5 sesuai dengan norma-norma, aturan serta SOP yang berlaku dan diterapkan serta dijalankan baik oleh pihak pimpinan, karyawan dan pihak terkait lainnya, hal ini akan meningkatkan kualitas kepuasan kerja bagi karyawan, jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada hotel Bintang 4 dan Bintang 5, artinya komitmen organisasi didukung dimensi komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar dibanding dengan budaya organisasi. Komitmen organisasi tinggi maka kepuasan kerja meningkat. Dimensi yang terbesar pada komitmen organisasi yaitu: komitmen afektif, dan dimensi terbesar kedua komitmen kontinyu, sedangkan dimensi terkecil komitmen normatif, ketiga dimensi tersebut perlu ditingkatkan, dengan komitmen tinggi akan menunjukkan kepuasan karyawan hotel dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh [Önder et al. \(2019\)](#) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif atas komitmen organisasi secara signifikan. Hasil penelitian [Soomro & Shah \(2019\)](#) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja hal ini sependapat dengan [Dhurup et al. \(2016\)](#) di mana semakin tinggi derajat komitmen organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sedangkan menurut [Pandey & Khare \(2012\)](#), menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan langsung dengan tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji, sistem promosi, kerja, pengawasan dan rekan kerja, yang menyimpulkan bahwa sistem promosi merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi tingkat komitmen karyawan. Strategi untuk meningkatkan kepuasan pekerja dengan pekerjaan mereka dan komitmen terhadap organisasi

mereka sangat penting untuk organisasi mencapai tujuan mereka secara efektif (Baek et al., 2019)

Dengan didukung pendapat para ahli, juga hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki nilai terbesar dibanding Budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat *expert judgement* bahwa komitmen organisasi merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan Kepuasan kerja karyawan, karena jika karyawan tidak menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaan maka berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hotel harus mampu membawa dan mendukung agar karyawan memiliki komitmen tinggi, salah satunya mengurangi *turnover* karyawan yang tinggi, karena selain akan berpengaruh terhadap biaya mengakibatkan biaya tidak efektif dan efisien.

Budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang kuat, komitmen organisasi tinggi. secara bersamaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi merupakan cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Komitmen merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Noe et al. (2017) Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan bersedia untuk mengajukan upaya atas namanya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mempertahankan diri mereka untuk membantu organisasi melalui masa-masa sulit. Karyawan dengan komitmen organisasi rendah cenderung meninggalkan pada kesempatan pertama untuk pekerjaan yang lebih baik. Mereka memiliki niat kuat untuk pergi, jadi seperti karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah, mereka sulit untuk memotivasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat *expert judgement* budaya organisasi penting untuk di sosialisasikan kepada para karyawan dan lingkungan di organisasinya, mengingat budaya organisasi merupakan aturan-aturan, nilai-nilai yang membawa individu pada keyakinan akan pentingnya suatu norma atau aturan, budaya organisasi membentuk baik perilaku individu atau perilaku kelompok, sehingga jika budaya organisasi diterapkan maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan. Jika Budaya organisasi itu kuat maka perilaku karyawan akan cenderung lebih baik. Budaya organisasi harus dijalankan dengan baik dan benar, budaya organisasi selama ini belum dijalankan sepenuhnya sehingga pengaruhnya kecil terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan.

Budaya organisasi dan keterikatan karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, berarti semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin meningkatkan keterikatan karyawan. Budaya organisasi yang dijalankan di hotel Bintang 4 dan Bintang 5 belum optimal, karena prosedur pekerjaan belum dilaksanakan secara optimal, aturan-aturan yang berlaku belum sepenuhnya ditaati oleh karyawan. Budaya organisasi kuat akan

berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*, sebuah perusahaan tentunya memiliki budaya masing-masing untuk membedakan antara perusahaan satu dengan yang lainnya sehingga akan berimplikasi kepada kenyamanan dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan tersebut.

Hal ini sesuai dengan penelitian [Huhtala et al. \(2015\)](#) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai salah satu penggerak *employee engagement*. Budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki keterikatan yang kuat. Setiap karyawan yang ada didalam suatu organisasi dapat menguatkan atau melemahkan budaya. [Kim et al. \(2015\)](#) dan [Meng & Berger \(2019\)](#) juga menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Kondisi budaya organisasi yang mendukung dalam pekerjaan dan perkembangan karyawan, serta kondisi kerja yang ramah dan saling membantu juga dapat membantu dalam membentuk sifat *engaged* terhadap pekerjaannya. Kompensasi dan keuntungan yang cukup dan sepadan juga dapat membuat karyawannya merasa *engaged* terhadap pekerjaannya. Hal-hal lain menyangkut budaya organisasi yang dapat membantu dalam pembentukan *employee engagement* adalah misi dan visi organisasi yang jelas, perlakuan dari anggota organisasi lainnya, kebijakan pekerjaan dan keseimbangan kerja dapat mempengaruhi dalam pembentukan *employee engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan karyawan. Menurut pendapat *expert judgement* bahwa budaya organisasi menjadi bagian terpenting dalam mendukung organisasi/perusahaan, jika aturan, norma yang berlaku dijalankan dengan baik, maka berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.

Komitmen organisasi dan keterikatan karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Keterikatan karyawan, berarti apabila komitmen organisasi dijalankan dengan optimal, maka akan keterikatan karyawan meningkat pula, dan apabila tidak dijalankan dengan optimal maka keterikatan karyawan akan menurun sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan ([Liu & Huang, 2019](#)). *Employee engagement* didefinisikan sebagai bentuk pernyataan kesetiaan kepada seseorang atau sesuatu di organisasi mereka, berkaitan seberapa keras mereka bekerja, dan seberapa bertahan mereka tinggal pada organisasi sebagai akibat dari komitmen yang dimilikinya. *Employee engagement* dikarakteristikan sebagai suatu rasa komitmen, memiliki keinginan besar dan semangat, yang mewujudkan usaha-usaha ke tingkat yang lebih tinggi, tetap bekerja keras dengan setiap kesulitan-kesulitan tugas-tugas, melebihi apa yang diharapkan dan memiliki inisiatif. Hasil dari *employee engagement* sangat besar.

Budaya organisasi, komitmen organisasi, dan keterikatan karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan budaya organisasi, komitmen organisasi, mempunyai pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, artinya jika budaya organisasi kuat, komitmen organisasi tinggi, maka jelas keterikatan karyawan terhadap organisasi akan tinggi pula, budaya organisasi

dan komitmen organisasi menjadi bagian yang tidak bisa terpisahkan satu sama lain, sehingga jika keduanya dijalankan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan, dan sebaliknya jika tidak dijalankan dengan baik, maka keterikatan karyawan akan menurun. Budaya organisasi yang kuat akan berdampak positif bagi terbentuknya kinerja sebuah organisasi dalam jangka waktu yang panjang (Joseph & Kibera, 2019; Maamari & Saheb, 2018; Sihombing et al., 2018; Soomro & Shah, 2019). Namun demikian sebuah budaya organisasi yang kuat akan tetap terjaga apabila masing-masing anggota organisasinya tetap konsekuen dengan loyalitas dan komitmennya terhadap organisasi.

Hasil penelitian juga diperkuat dengan pendapat *expert judgement* bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi harus saling mendukung satu sama lain, jika antara budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak dijalankan dengan baik tentunya karyawan dalam hal ini tidak bisa merasa terikat, mengapa demikian karena budaya organisasi harus sudah diterapkan dan diaplikasikan yang tertera dalam prosedur keorganisasian, yang sudah ada kesepakatan antara pihak hotel dengan pihak karyawan. Komitmen juga perlu ditingkatkan dimana antara karyawan harus memiliki hubungan emosional yang kuat, dengan didukung lingkungan kerja yang baik, kompensasi yang memadai, promosi dan jenjang karir yang jelas dan transparan.

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Hasil perhitungan yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 34,2%. Temuan riset oleh beberapa peneliti menyatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja, dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan (Eliyana et al., 2019; Mira & Odeh, 2019). Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Namun demikian hal hasil penelitian ini berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Shahzad et al. (2018) yang memberikan pernyataan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan terhadap pekerjaan akan berdampak pada kinerja yang pada umumnya dapat diukur dengan produktivitas kerja. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi kecenderungannya dapat menikmati pekerjaannya yang menjadi bagian dari tanggung jawab. Sebaliknya individu dengan tingkat kepuasan yang rendah kecenderungannya tidak dapat menikmati pekerjaannya sehingga bekerja merupakan beban. Semakin puas seorang individu dalam pekerjaannya maka otomatis akan berdampak pada peningkatan kinerja. Sedangkan menurut *expert judgement* pekerjaan menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan, namun puas atau tidaknya karyawan dibentuk juga oleh lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi antar pimpinan juga karyawan harus harmonis, sesama karyawan harus saling menghargai, mampu mempromosikan karyawan jika berprestasi ke jenjang lebih tinggi. Kesepakatan kerja antara pihak hotel dengan karyawan harus dipenuhi, salah satunya kompensasi baik langsung maupun tidak langsung, suasana kerja yang nyaman, maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Keterikatan karyawan dan kinerja karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan keterikatan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, berarti apabila karyawan merasa terikat dengan pekerjaan, terikat dengan perjanjian terhadap tugas dan tanggung jawabnya, dan pihak hotel mampu memberikan jaminan masa depan yang baik, maka karyawan akan merasa dirinya terikat, tetapi sebaliknya apabila karyawan tidak merasa dirinya terikat dalam bekerja, maka akan berpengaruh kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat [Cesário & Chambel \(2017\)](#) yang menemukan bahwa *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula yang dikemukakan oleh [Basit \(2019\)](#) dan [Aktar & Pangil \(2018\)](#) yang memberikan pernyataan bahwa keterikatan karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. [Park & Gursoy \(2012\)](#) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki tiga dimensi di antaranya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan, *dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa puas, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan, *absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Karyawan yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan puas dengan pekerjaan mereka.

Dalam keterikatan kerja terdapat hubungan emosional, kepuasan dan intelektual yang tinggi antara karyawan dengan pekerjaannya, organisasi, manajer dan rekan kerja sehingga dapat mempengaruhi karyawan untuk melakukan upaya yang lebih pada pekerjaannya. Bertambah energi dalam melakukan pekerjaan yang melebihi harapan kepuasan di dalam bekerja. Menurut *expert judgement* bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, jika karyawan merasa terikat dan senang terhadap pekerjaannya mereka akan menunjukkan dedikasi tinggi dalam bekerja, jika mereka merasa senang dan tertarik dengan pekerjaan maka dia tidak akan melepaskan pekerjaannya.

Kepuasan kerja, keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, gaji yang diterima memadai, lingkungan kerja yang kondusif dan pihak hotel mampu memberikan jaminan masa depan yang baik, maka karyawan akan merasa puas, tetapi sebaliknya apabila karyawan tidak mendapat kepuasan dalam bekerja, maka akan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan dan dampaknya pada kinerja karyawan. Keterikatan karyawan adalah suatu keadaan bahwa individu menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja ([Mujiasih, 2015](#)). Terdapat beberapa karakteristik karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, seperti memiliki keyakinan terhadap kemampuannya sendiri serta memiliki anggapan bahwa "*work is fun*" ([Indrianti, 2012](#)).

Kepuasan kerja merupakan suatu dambaan setiap individu atau karyawan yang sudah bekerja. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda satu sama lain sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan cenderung lebih berkomitmen dan memberikan kontribusi serta memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan dan mempunyai kemauan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah cenderung akan melakukan *turnover*, serta menurunnya kedisiplinan dan produktivitas kerja (Robbins & Judge, 2012). Sedangkan menurut Afandi (2016), mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Jadi kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi. Pendapat *expert judgement* bahwa kinerja karyawan akan meningkat jika dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan keterikatan karyawan, kepuasan kerja ini cenderung lebih kecil dari keterikatan karyawan, banyak karyawan merasa tidak puas dalam bekerja seperti: lingkungan kerja yang tidak kondusif, pimpinan yang kurang menyenangkan, gaji yang tidak memadai akan berpengaruh terhadap ketidakpuasan karyawan, dan sebaliknya jika semua ketentuan terpenuhi maka karyawan akan merasa puas dan merasa terikat terhadap pekerjaan dan perusahaannya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan serta implikasinya terhadap kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (a) Variabel budaya organisasi dengan dimensi otonomi, orientasi eksternal, orientasi antar departemen, orientasi sumber daya manusia dan orientasi pada pengembangan berada pada kriteria cukup baik menuju baik. Dari lima dimensi tersebut maka dimensi yang memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu otonomi, terutama di mana sistem pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan tidak memberatkan karyawan. Sedangkan dimensi dengan skor terendah yaitu orientasi sumber daya manusia terutama pada pimpinan memberikan dukungan dalam menyelesaikan masalah karyawan. (b) Variabel komitmen organisasi dengan dimensi komitmen afektif, komitmen berkesinambungan dan komitmen normatif berada pada kriteria cukup baik menuju baik. Dari tiga dimensi tersebut maka dimensi yang memiliki skor tertinggi yaitu komitmen afektif, terutama pada karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan. Sedangkan dimensi dengan skor

terendah yaitu komitmen kontinyu terutama karyawan dapat memisahkan kepentingan pribadi dengan kepentingan perusahaan. (c) Variabel kepuasan kerja dengan dimensi kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada gaji atau upah, kepuasan pada jenjang karir, kepuasan pada supervisi, kepuasan kepada sesama karyawan dan kepuasan dengan pihak manajemen berada pada kriteria cukup baik menuju baik. Dari enam dimensi tersebut maka dimensi yang memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu kepuasan dengan pihak manajemen di mana terdapat hubungan yang solid antara karyawan dan pihak manajemen. Sedangkan dimensi yang memiliki rata-rata skor terendah yaitu kepuasan pada gaji atau upah di mana jumlah kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan ketentuan pemerintah. (d) Variabel keterikatan karyawan dengan dimensi *vigor*, *dedication* dan *absorption* berada pada kriteria cukup baik menuju baik. dari tiga dimensi tersebut maka dimensi yang memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu *vigor* di mana karyawan merasa bersemangat saat melakukan suatu pekerjaan. sedangkan dimensi yang memiliki skor rata-rata terendah yaitu, *dedication* di mana gairah kerja menjadi hilang ketika melayani tamu yang rewel dan menyebalkan. (e) Variabel kinerja karyawan dengan dimensi kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, kualitas pekerjaan, kehadiran, kemampuan bekerja sama berada pada kriteria cukup baik menuju baik. Dari lima dimensi tersebut maka dimensi yang memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu kemampuan bekerja sama di mana karyawan merasa mudah berkomunikasi dengan rekan kerja sehingga dapat bekerja sama dengan baik. sedangkan untuk skor rata-rata terendah yaitu ketepatan waktu di mana karyawan merasa terbebani bila menunda pekerjaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan menjadi masukan yang berharga bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya bagi peneliti yang berhubungan dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, keterikatan karyawan, kinerja karyawan. Untuk lebih menyempurnakan kajian ini maka diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat memperluas dan memahami kajian ini terutama menyangkut variabel kepuasan kerja dan keterikatan karyawan yang kedua variabel tersebut dapat dijadikan satu variabel saja. Disisi lain, penelitian ini belum mengungkap seluruh variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, untuk itu agar lebih menyempurnakan penelitian ini maka disarankan untuk menambah variasi variabel penelitian maupun analisis data serta variasi dimensi dan unit analisisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Concept & Human Resources Management for Managemen Research*. Deepublish.
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7-8), 606-636. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163-188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Arslan, M., & Roudaki, J. (2019). Examining the role of employee engagement in the

- relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(1/2), 118–137. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2018-0087>
- Baek, H., Han, K., & Ryu, E. (2019). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1655–1663. <https://doi.org/10.1111/jonm.12853>
- Basit, A. A. (2019). Examining how respectful engagement affects task performance and affective organizational commitment. *Personnel Review*, 48(3), 644–658. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0050>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Chaterina, M. T., & Intan, R. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 19(2), 24178.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Method* (12th ed.). McGraw Hill International Edition.
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485–492. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00060-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00060-5)
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2012). *Leadership: Memperkaya pelajaran dari pengalaman* (7th ed.). Salemba Humanika.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399–414. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9369-2>
- Indrianti, R. (2012). *Hubungan antara modal psikologis dengan keterikatan kerja pada perawat di instalasi rawat inap Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya*. Universitas Airlangga.
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), 215824401983593. <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Kim, H., Tracy, E. M., Biegel, D. E., Min, M. O., & Munson, M. R. (2015). The Effects of Organizational Culture on Mental Health Service Engagement of Transition Age Youth. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 42(4), 466–485. <https://doi.org/10.1007/s11414-014-9406-y>
- Kim, M.-J., & Wang, L.-Y. (2016). HRM Practices, Organization Culture and Job Satisfaction: The Case of Korean Small and Medium-sized Companies. *Journal of International Trade & Commerce*, 12(1), 35–47. <https://ssrn.com/abstract=2965955>
- Liu, E., & Huang, J. (2019). Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(8), 1–7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8046>

- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Mira, M. S., & Odeh, K. (2019). The mediating role of authentic leadership between the relationship of employee training and employee performance. *Management Science Letters*, 9(3), 381–388. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.011>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Moehersono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan (employee engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Önder, M. E., Akçıl, U., & Cemaloğlu, N. (2019). The Relationship between Teachers' Organizational Commitment, Job Satisfaction and Whistleblowing. *Sustainability*, 11(21), 5995. <https://doi.org/10.3390/su11215995>
- Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26–41.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (3rd ed.). Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., & Muganga, G. N. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Shahzad, I. A., Farrukh, M., Kanwal, N., & Sakib, A. (2018). Decision-making participation eulogizes probability of behavioral output; job satisfaction, and employee performance (evidence from professionals having low and high levels of perceived organizational support). *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(3), 321–339. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2018-0006>
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its

- implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Silalahi, U. (2017). *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif*. Refika Aditama.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>