BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di tahun 2015, perkembangan ekonomi global yang semakin pesat dan dinamis menuntut Indonesia untuk siap dalam menghadapi ketatnya persaingan ekonomi. Pada tahun 2015 ini, negara-negara yang tergabung dalam *The Association of South East Asian Nations* (ASEAN) yang terdiri dari sepuluh negara anggota yaitu Thailand, Indonesia, Singapura, Myanmar, Malaysia, Phillippines, Brunei Darussalam, Vietnam, Laos, dan Kamboja akan menyelesaikan bentuk kesepakatan dan mulai merasakan pemberlakuan kesepakatan *ASEAN Free Trade Area* (AFTA) secara penuh (Doole dan Lowe, 2008:56). Selain menghadapi AFTA, Indonesia bersama negara-negara yang berada di wilayah ASEAN lainnya juga akan bersiap untuk memasuki atau menyongsong pembentukan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada akhir tahun 2015 ini. MEA atau yang sering disebut sebagai *ASEAN Economic Community* (AEC) merupakan suatu upaya untuk mengintegrasikan kawasan ASEAN dengan tujuan untuk meningkatkan stabilitas perekonomian di kawasan ASEAN dan menjadikan ASEAN sebagai kawasan yang berdaya saing global (Hidayati, 2015: 25).

AFTA tidaklah sama dengan MEA. AFTA merupakan upaya negara-negara ASEAN untuk mengatur liberalisasi perdagangan sedangkan MEA memiliki cakupan yang lebih luas dibanding denga AFTA yang hanya mengatur liberalisasi perdagangan (Kementrian Luar Negeri RI, 2015:4). Meskipun berbeda, AFTA dan MEA sama-sama memberikan peluang dan tantangan bagi para pelaku usaha atau produsen Indonesia. Di satu sisi, tergabungnya Indonesia dalam era AFTA dan MEA memberikan peluang bagi negara Indonesia dapat melakukan transaksi baik barang, jasa dan modal secara bebas (Salleh *et al*., 2015:78). Pemberlakuan AFTA dan MEA juga akan memberikan peluang bagi para pelaku usaha atau produsen di Indonesia untuk memperluas dan memperbesar pangsa pasar mereka serta untuk memanfaatkan kelancaran arus barang untuk mendapatkan biaya produksi yang semakin rendah.

Namun di sisi lain MEA akan menjadikan kawasan ASEAN menjadi lebih dinamis dan kompetitif. Pemberlakuan AFTA dan MEA akan memberikan tantangan tersendiri bagi bangsa Indonesia. Dengan total populasi Indonesia sebesar 250 juta

penduduk atau kurang lebih sebesar 40% dari 600 juta total penduduk ASEAN dan konsumsi masyarakat Indonesia yang besar, menyebabkan bangsa Indonesia menjadi pasar potensial yang diminati oleh negara-negara ASEAN lainnya.

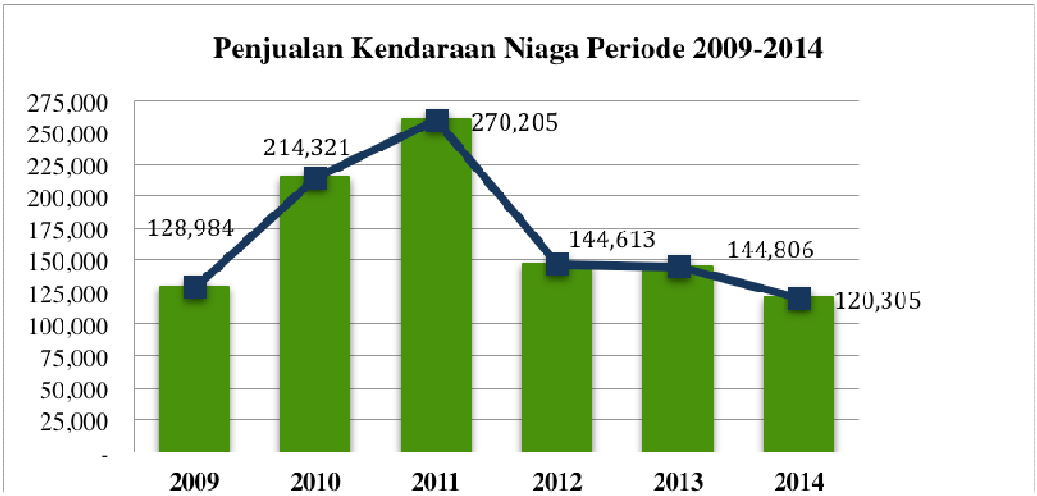
Penurunan tarif yang signifikan, penghapusan hambatan-hambatan di era AFTA dan bersatunya Indonesia dalam MEA akan memberikan dampak terhadap sektor ekonomi Indonesia dan para pelaku industri nasional, tidak terkecuali industri otomotif. Mentri Perindustrian (Menperin) Saleh Husin, menjelaskan bahwa industri otomotif nasional di Indonesia memiliki peranan yang besar dan memberikan sumbangsih yang cukup penting dalam menunjang perkembangan ekonomi nasional, dimana sumbangsih ini berupa penyerapan tenaga kerja dan dalam pemenuhan kebutuhan sarana angkutan guna mendukung mobilitas penumpang, barang dan/atau jasa dalam negeri (Media Industri, 2014:19). Salah satu industri yang berperan dalam mendukung perkembangan industri otomotif adalah industri karoseri.

Menghadapi MEA dan AFTA nanti memberikan peluang bagi para pelaku industri karoseri untuk berkembang dan memasuki pasar negara-negara ASEAN lainnya. Namun disaat yang bersamaan MEA dan AFTA akan membawa tantangan bagi para pelaku industri karoseri untuk mampu bersaing dengan produk-produk ASEAN lainnya yang memasuki negara Indonesia. Peluang dan tantangan ini menuntut para pengusaha atau produsen Indonesia harus mampu untuk menghasilkan produk yang siap dan mampu melawan bahkan mengalahkan produk-produk impor yang berdatangan dari negara-negara yang berada di wilayah ASEAN lainnya (Sumber: www.kemenperin.go.id).

Selain tantangan dalam menghadapi MEA dan AFTA pada akhir tahun 2015, ketatnya persaingan karoseri di dalam negeri juga dirasakan mengingat jumlah perusahaan atau pemain karoseri yang terus bertambah dari tahun ke tahunnya. Data Asosiasi Karoseri Indonesia (Askarindo) sampai pada tahun 2014, terdapat 501 perusahaan yang bergerak dalam bidang karoseri. Diantaranya 186 perusahaan karoseri yang berada di daerah DKI dan Jawa Barat, 39 perusahaan yang berada di Banten, 85 perusahaan yang berada di Jawa Tengah dan Yogyakarta, 69 perusahaan yang bergerak di wilayah Lampung dan 18 perusahaan yang bergerak di wilayah Sumatra Utara. (Sumber: http://www.tubasmedia.com)

Penurunan penjualan kendaraan niaga beberapa tahun terakhir ini juga memberikan tantangan tersendiri bagi para pelaku karoseri nasional. Data Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAKINDO) menunjukan adanya penurunan

penjualan kendaraan niaga sejak tahun 2011. Bila di tahun 2011 penjualan kendaraan niaga bisa mencapai 270.205 unit, maka di tahun 2012 penjualan kendaraan niaga hanya mencapai angka 144.613 unit (turun 46.48%). Kemudian menjadi 144.806 unit pada tahun 2013 dan pada tahun 2014 kembali mengalami penurunan menjadi 120.305 unit (turun 16.9%). Penurunan penjualan kendaraan niaga tentu menjadi tantangan bagi industri karoseri mengingat 70% pangsa pasar bisnis karoseris dalam negeri berasal dari penjualan kendaraan niaga. (Sumber:www.republika.co.id; www.marketeers.com)



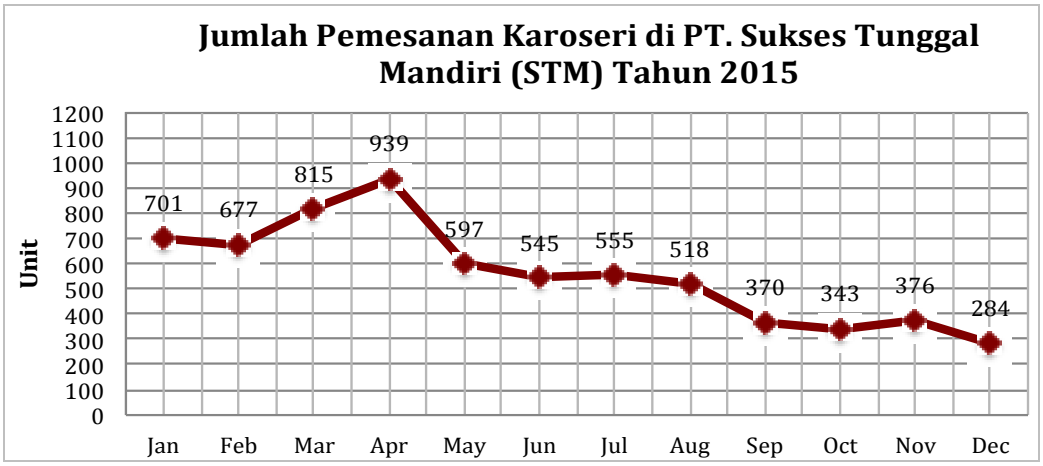
Sumber: Diadaptasi dari www.republika.co.id dan www.marketeers.com

Gambar 1.1 Penjualan Kendaraan Niaga Periode 2009-2014

Pertambahan jumlah pemain karoseri dalam negeri dan menurunnya jumlah penjualan kendaraan niaga menyebabkan pangsa pasar karoseri Indonesia mengalami penurunan dari tahun ke tahunnya. Ketua DPP Askarindo, Jhonny Basuseno Dhewa menjelasakan apabila tahun 2010 pertumbuhan karoseri dalam negeri bisa mencapai angka 58% maka pertumbuhan pada tahun 2011 hanya sebesar 17%. Kemudian pada tahun 2012 pertumbuhan karoseri hanya mencapai 15-17% dan pada tahun 2013 hanya mencapai 17%. Pada tahun 2014, hanya tumbuh sebesar 15% dan pada tahun 2015 ini industri karoseri dalam negeri hanya diperkirakan mengalami pertumbuh sebesar 10-15%. Dengan kondisi tersebut, para pelaku usaha atau produsen akan terus dituntut untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya untuk memenangkan kompetisi dengan produk-produk yang berasal dari negara anggota ASEAN lainnya. (Sumber: www.otomotif.bisnis.com)

PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM) adalah perusahaan karoseri spesialisasi yang bergerak dalam membuat, memodifikasi dan meresparasi karoseri, khususnya pada jenis *dump truck*, tanker, trailer, bus dan *special order* yang telah merintis usahanya sejak tahun 2001. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Raya Legok Karawaci KM.5, Tangerang, Banten 15820, Indonesia. Dalam menjalankan usahanya, PT. Sukses Tunggal Mandiri mengedepankan nilai *quality leader* dan *cost leader* yang berarti PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM) ingin memberikan kualitas yang terbaik namun tetap mampu menawarkan biaya yang terendah kepada para pelanggannya dibandingkan dengan para pesaingnya.

Sejak didirikan pada tahun 2001, PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM) mengalami beberapa pasang surut bisnis yang menyebabkan adanya perubahan manajemen pada perusahaan yang diakibatkan oleh ketatnya persaingan. Dampak ketatnya persaingan juga berimbas kepada penurunan jumlah pemesanan yang diterima oleh PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM). Data perusahaan pada tahun 2015 menunjukan penurunan jumlah pemesanan yang cukup drastis. Dimana apabila jumlah pemesanan pada bulan Januari bisa mencpai 701 unit maka pemesanan pada bulan Mei hanya mencapai 597 unit atau menurun sebesar 14.83%. Kemudian pada bulan September, PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM) hanya menerima pemesanan sejumlah 370 unit. Sedangkan pada bulan Desember perusahaan kembali mengalami penurunan pemesanan menjadi 284 unit atau mengalami penurunan sebesar 59.49%.



Sumber: PT. Sukses Tunggal Mandiri (2015)

Gambar 1.2 Jumlah Pemesanan Karoseri di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM) Tahun 2015

Rangkuti (2005:15), mengatakan faktor penting bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan adalah keunggulan bersaing. Secara lebih lanjut, Rangkuti menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat erat antara kinerja suatu perusahaan dengan keunggulan bersaingnya. Hal ini berarti semakin baik kinerja suatu perusahaan maka semakin kuat keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Sebaliknya, semakin buruk kinerja suatu perusahaan maka akan semakin lemah keunggulan bersaing perusahaan tersebut.

Sumber: Diadaptasi dari Ruky (2001) dalam Tangkilisan (2005:180)

Gambar 1.3 Faktor-faktor Kinerja Organisasi

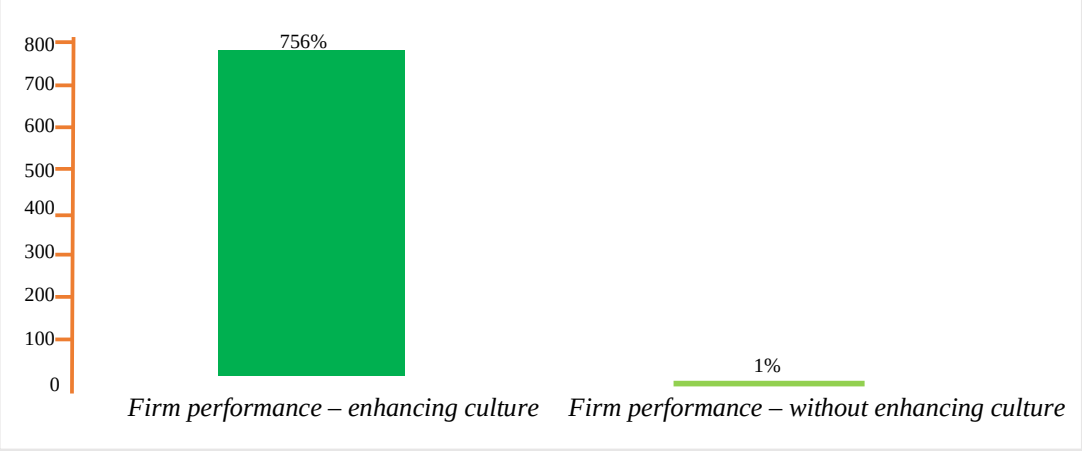
Ruky (2001) dalam Tangkilisan (2005:180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja perusahaan, diantaranya adalah teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja, kualitas *input* atau material yang digunakan oleh perusahaan, kualitas lingkungan fisik, kepemimpinan sebagai upaya mencapai standar dan tujuan organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan serta budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah sistem, makna, nilai-nilai, norma, kepercayaan, cara berpikir, berperasaan dan betindak yang dianut oleh suatu organisasi yang menjadi acuan yang mempengaruhi suatu anggota organisasi. Lebih dari 4600 artikel telah mengkaji topik budaya organisasi sejak tahun 1980. Banyaknya jumlah penelitian mengenai topik budaya organisasi didorong oleh keyakinan bahwa budaya organisasi merupakan karakteristik sosial yang mempengaruhi organisasi, kelompok dan perilaku individu (Hartnell,Ou dan Kinicki,

2011:677). Budaya organisasi berfungsi sebagai *platform* yang dapat digunakan untuk pemahaman operasi perusahaan yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan memperkuat keunggulan bersaing PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM) untuk menghadapi ketatnya persaingan baik dalam ruang lingkup domestik maupun persaingan dalam menyongsong MEA dan realisasi AFTA nanti.

Budaya organisasi juga menunjukan dasar dari karakteristik dari sebuah organisasi atau perusahaan dan berfungsi menjadi pembeda antar satu organisasi dengan organisasi lainnya. Barney (1985) dalam Wilkinson dan Kannan (2013:48) mengkarakteristikan budaya organisasi sebagai *intangible asset* perusahaan yang berharga, langka dan mustahil untuk ditiru sehingga budaya organisasi diyakini menjadi salah satu komponen yang sangat penting dalam mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi suatu organisasi dan mempengaruhi kinerja suatu organisasi ketika nilai-nilai budaya tersebut dihargai dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi juga disinyalir menjadi faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi.

Kotter dan Heskett (1992) dalam Shahzad (2012) melakukan penelitian pada tahun 1977 sampai tahun 1988 yang membuktikan bahwa budaya organisasi mampu kinerja organisasi. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa perusahaan memperkuat tingkatan budayanya mampu meningkatkan pendapatan bersihnya sebesar 756%, sedangkan perusahaan yang tidak berusaha untuk memperkuat tingkatan budayanya hanya mampu meningkatkan pendapatan bersih sebesar 1% (Gallanger *et al*. (2008) dalam Shazhad, 2012).



Sumber: Gallagher *et al*. (2008) dalam Shahzad (2012)

Gambar 1.4 *Effect culture on growth in net income*

Adanya keterkaitan antara budaya terhadap kinerja organisasi diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Samad *et al.* (2013) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan logistik Malaysia. Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian lainnya dilakukan oleh Zakari *et al.* (2013), dimana hasil penelitian menunjukan bahwa budaya yang dianut oleh suatu organisasi menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan salah satu elemen yang dapat membangun keunggulan bersaing yang sulit untuk dikalahkan oleh kompetitor-kompetitor lainnya. Kebudayaan organisasi yang kuat akan mendorong partisipasi dan keterlibatan seluruh anggotanya sehingga menjadi aset yang penting bagi perusahaan. Budaya organisasi yang kuat juga akan mendorong para anggota organisasi untuk berperilaku dan bersikap positif.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah sumber daya manusia. Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan suatu bagian integral bagi organisasi. Sumber daya manusia (SDM) adalah aset terpenting bagi suatu perusahaan atau organisasi (Indrajaya, 2008:86). Kedudukan sumber daya manusia bukan hanya sebagai penggerak namun juga sebagai kunci penentu seberapa efisien kinerja perusahaan atau organisasi dapat dicapai. Oleh karena itu, seberapa baik kinerja suatu perusahaan ditentukan seberapa baik pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Rawashdeh *et al.*(2015:107) mengatakan bahwa salah satu inti perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan di satu sisi, kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Di sisi lain, kepuasan kerja dapat, meningkatkan kinerja dari suatu organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Budaya organisasi dipercayai sebagai inti dalam manajemen sumber daya manusia dan merupakan faktor yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja (Tripathy dan Acharjya, 2013:111). Kepuasan kerja mencerminkan sikap seorang tenaga kerja atau karyawan terhadap pekerjaanya yang meliputi segi sosial ekonomi dan segi sosial psikologis. Sebagai seperangkat nilai-nilai, makna, norma dan kepercayaan yang dibagikan dan dipelajari oleh para anggotanya, budaya organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Budaya organisasi mempengaruhi hubungan interpersonal dan lingkungan bekerja

karyawan yang berdampak terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan (Huber, 2005:66). Apabila terdapat kesesuaian antara diri karyawan dengan budaya yang terdapat didalam organisasi, hal ini akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sebaliknya, ketidaksesuaian dengan budaya organisasi akan berdampak terhadap kepuasan kerja secara negatif.

Sebuah penelitian dilakukan oleh oleh Gull dan Azam (2012) menunjukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi. Cara karyawan dalam memandang pekerjaannya baik positif atau negatif dipengaruhi oleh seperangkat nilai-nilai, peraturan dan kepercayaan yang mempengaruhi kondisi dimana karyawan tersebut bekerja. Penelitian lainnya dilakukan oleh Rawashdeh *et al.* (2015) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi terbukti mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan secara positif dan signifikan.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan memiliki keterkaitan dengan beberapa *outpout* yang dihasilkan (Bernstein *et al*., 2012:790-791). Pertama, karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya memiliki cenderung mengerahkan usaha yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-tugas atau tanggung jawabnya, lebih kreatif, dan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan. Kedua, kepuasan kerja dapat meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Ketiga kepuasan kerja dapat meminimalkan perilaku absensi, perputaran karyawan dan menghindarkan karyawan dari perilaku menyimpang ditempat kerja. Latif (2013) melalui penelitiannya mengatakan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan berkaitan erat dengan produktivitas dan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaanya juga memiliki sikap dan perilaku yang lebih positif dalam rangka mencapai tujuan organisasi sehingga organisasi yang memiliki karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaanya cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibanding dengan karyawan kurang puas terhadap pekerjaanya sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi tersebut. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan dasar bagi pencapaian keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

Penelitian akan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi dilakukan oleh Satyawati dan Suartana (2014) terhadap Lembaga Perkreditan Desa

(LDP) di kabupaten Bandung dimana hasil penelitian menunjukan bahwa kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Bwire *et al*. (2014) terhadap sub sektor pertambangan minyak di Uganda, yang menunjukan hasil bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat mempengaruhi seberapa baik kinerja organisasi dapat dicapai. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaanya akan menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan kondusif yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya yang berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi atau perusahaannya.

Selain mempengaruhi kinerja organisasi, kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi timbulnya komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaannya. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu tingkat sampai di mana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi dan berkemauan melakukan upaya keras demi kepentingan organisasi tersebut. Secara lebih mendalam, Colquitt *et al.* (2011:126) menjelaskan bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi dimensi komitmen, dimana karyawan yang merasa puas akan pekerjaan mereka akan memiliki keinginan yang kuat untuk menetap dalam organisasi dan memiliki rasa tanggung jawab untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Eliyana (2012) menunjukan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila aspek-aspek kepuasan kerja seperti kompensasi, relasi dengan rekan-rekan kerja, kondisi pekerjaan, pengakuan dan prestasi dapat dipenuhi oleh organisasi atau perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan kedua penelitian yang dilakukan oleh Yucel (2012) dan Puspitawati dan Riana (2014), dimana keduanya menunjukan bahwa kepuasan kerja mampu untuk meningkatkan komitmen organisasi. Ketika karyawan puas terhadap pekerjaannya, mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Tania dan Sutanto (2013), juga menunjukan hasil dimana kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan komitmen.

Komitmen organisasi memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi (Nehmeh, 2009). Membangun karyawan yang berkomitmen adalah hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang

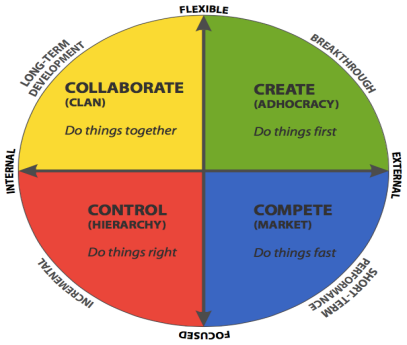
berkomitmen terhadap organisasinya akan mengidentifikasikan nilai-nilai dan tujuan organisasi sebagai tujuannya sendiri dan memberikan usaha yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang lebih berkomitmen juga memiliki kerelaan yang lebih besar dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan melampaui apa yang dipersyaratkan di dalam pekerjaan mereka sehingga komitmen organisasi memiliki dampak yang besar terhadap keberhasilan dalam pencapaian kinerja organisasi.

Melalui penelitiannya, Irefin dan Mechanic (2014) menunjukan bahwa karyawan yang berkomitmen merupakan asset bagi organisasi dan peningkatan kinerja organisasi dapat diraih melalui peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Karyawan yang berkomitmen akan lebih termotivasi untuk menyumbangkan waktu dan energinya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hasil penelitian serupa didapat dari penelitian yang dilakukan oleh Ahmed *et al*. (2011) dan Sabir *et al*. (2015) dimana karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya akan memiliki kemauan untuk bekerja lebih keras dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya, memiliki sikap yang lebih positif dalam memandang organisasinya dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas organisasi tersebut. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang tidak hanya berfungsi dalam meningkatkan efisiensi organisasi atau perusahaan, namun juga berperan sebagai sumber keunggulan bersaing. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang didasarkan pada karyawan yang berkomitmen dan yang berfokus terhadap tujuan-tujuannya.

Mengingat pentingnya budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja dan keunggulan bersaing organisasi, sangatlah penting bagi suatu organisasi untuk memahami budaya yang berlaku di dalam organisasi tersebut. Namun semenjak didirkan pada tahun 2001, belum pernah dilakukan pengkajian ilmiah mengenai budaya organisasi yang berlaku di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM). Oleh karena itu perlu dilakukan diperlukan penelitian ilmiah yang menjelaskan tentang profil budaya organisasi yang berlaku di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).

Dikarenakan ruang lingkup budaya organisasi yang luas, rumit dan saling terkait maka dibutuhkan suatu kerangka pokok yang membatasi dan menyelidiki indikator utama dalam organisasi guna mendapatkan dimensi kultural utama dalam organisasi (Chatab, 2007:238). Oleh karena itu, Cameron dan Quinn pada tahun 2000, mengenalkan suatu alat klasifikasi budaya organisasi yang bernama *Competing Value Framework* (CVF). Kerangka teori ini mengacu apakah suatu organisasi

memiliki fokus utama pada permasalahan eksternal, internal dan apakah perusahaan mengejar fleksibilitas dan keleluasaan atau kepada stabilitas dan pengendalian. CVF berfungsi memetakan kebudayaan organisasi menjadi empat kuadran yaitu tipe *clan culture* (budaya kekeluargaan), *adhocracy culture* (budaya kreatif), *market culture* (budaya persaingan) dan *hierarchy culture* (budaya pengendalian).



Sumber: Cameron dan Quinn (2014:8)

Gambar 1.5 *Competing Value Framework*

Pemetaan budaya organisasi dengan menggunakan *Competing Value Framework* (CVF) juga berfungsi sebagai alat yang digunakan untuk mengetahui profil budaya saat ini dan memberikan informasi mengenai profil kebudayaan yang diharapkan di masa mendatang. Pemetaan budaya organisasi juga berfungsi untuk menyoroti dan membedakan keunikan budaya yang terdapat didalam organisasi dan responden yang terlibat didalam penelitian dituntut untuk memikirkan keseimbangan penilaian budaya (*trade-offs*) yang secara nyata dalam organisasi (Chatab, 2007:239). Dengan mengetahui profil budaya organisasi saat ini, maka dapat dilakukan analisa untuk mengetahui tipe budaya organisasi diterapkan oleh perusahaan saat ini dan apakah budaya organisasi berpengaruh kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi yang akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk membuat penelitian dengan judul: " **PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT.SUKSES TUNGGAL MANDIRI (STM)**"

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan diatas maka dapat dikemukakan masalah dalam penelitian ini adalah mengenai pemetaan budaya organisasi saat ini dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Adapun rumusan permasalahan yang dijabarkan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah profil budaya organisasi saat ini menurut pendekatan *Competing Value Framework* (CVF) berdasarkan persepsi karyawan PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM)?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM)?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM)?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM)?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM)?
6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM)?

1.3 Ruang Lingkup

Dalam melakukan penelitian, penulis membatasi ruang lingkup penelitian dikarenakan adanya keterbatasan waktu dan tenaga. Penelitian dilakukan perusahaan PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM) yang berlokasi di Jalan Raya Legok KM.5 Desa Legok, Karawaci. Agar penulisan laporan tugas akhir lebih berfokus dan tidak menyimpang dari topik laporan tugas akhir yang telah ditentukan, maka penulis akan membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Pembelajaran budaya organisasi dilakukan melalui pendekatan *Competing Value Framework* (CVF) oleh Cameron dan Quinn.
2. Pembelajaran budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam perusahaan.
3. Pembelajaran budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.
4. Pembelajaran kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dalam perusahaan.
5. Pembelajaran kepuasan kerja dengan kinerja organisasi dalam perusahaan.
6. Pembelajaran komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis profil budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui profil budaya organisasi saat ini menurut pendekatan *Competing Value Framework* (CVF) berdasarkan persepsi karyawan PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).
3. Untuk mengetahui budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi di PT. Sukses Tunggal Mandiri (STM).

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Pihak Perusahaan
   - Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai profil atau tipe budaya perusahaan saat ini sehingga perusahaan dapat memahami keunikan budaya yang benar-benar ada di dalam organisasi dan sebagai bahan pertimbangan dalam memikirkan keseimbangan penilaian budaya yang secara nyata ada di dalam organisasi.
   - Sebagai bahan pertimbangan atau informasi bagi pihak perusahaan dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
   - Sebagai bahan pertimbangan atau informasi bagi pihak perusahaan dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.
   - Memberikan gambaran objektif mengenai kinerja organisasi perusahaan saat ini dan hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau

informasi bagi pihak perusahaan dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

- Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam memahami pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Diharapkan hasil penelitian ini juga dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk terus dapat meningkatkan kinerja melalui budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

2. Bagi Pihak Akademis
    - Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran serta pengetahuan yang dapat membantu pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen khusunya di bidang sumber daya manusia dan kebudayaan organisasi atau kebudayaan perusahan yang berkaitan dengan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan kinerja organisasi.
3. Bagi Pihak Peneliti
    - Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik bagi penulis untuk dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama menjalani perkuliahan dan memperluas pengetahuan penulis dalam bidang sumber daya manusia dan budaya organisasi khususnya tentang pembelajaran budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja organisasi.

1.6 *State of The Art*

Tabel 1.1 *State of The Art*

Nama Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Adaptasi
Arabian Journal of Business and Management Review Vol.1, No.3 ***" Impact Employee Commitment on Organizational Performance"*** M Khyzer Bin Dost, Dr. Zulfiqar Ahmed, Noman Shafi, Wasim Abbas Shaheen (2011)	Kuantitatif **Independen:** *Employee Commitment* **Dependen:** *Organizational Performance* **Teknik analisis**: Analisa Statistik Deskriptif Uji *Pearson Correlation* Uji ANOVA Uji Regresi	Hasil penelitian menunjukan bahwa komitmen organisasi berkorelasi secara positif terhadap kinerja organisasi. Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan (sig=0.00) terhadap kinerja perusahaan. Dimana uji regresi menunjukan bahwa variabel komitmen karyawan terhadap organisasinya dapat menjelaskan kinerja organisasi sebesar 80.4%	Variabel penelitian Tinjauan literatur Hasil penelitian
International Journal of Humanities and Applied Sciences (IJHAS) Vol.1, No.3 ***"The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil Corporation of Libya"*** Adel Mohamed, Ali Shurbargi , Ibrahmim Bin Zahari (2012)	Kuantitatif **Independen:** *Clan culture* *Adhocracy culture* *Market culture* *Hierarchy culture* **Dependen:** *Job Satisfacion* **Teknik analisis**: Uji *Pearson Correlation* Uji Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukan bahwa hubungan antar budaya organisasi (*clan, adhocracy, market*, dan *hierarchy culture*) berhubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian juga menujukan bahwa budaya organisasi (*clan, adhocracy, market, dan hierarchy culture*) dapat menjelaskan kepuasan kerja sebesar 51%.	Variabel peneltian Hasil penelitian

Tabel 1.1 *State of The Art* (lanjutan)

Nama Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Adaptasi
American Journal of Economics June 2012, Special Issue: 141-144 ***" The Influence of Employee's Job Satisfaction Factors on Organizational Commitment "*** Anis Eliyana, Ria Mardiana Yusuf, Koko Prabowo (2012)	Kuantitatif **Independen:** *Ability Utilization* *Compensation* *Co-worker relationship* *Working conditions* *Recognition* *Achievement* **Dependen:** *Organizational Commitment* **Teknik analisis**: Uji Regresi Berganda	Hasil uji regresi dalam penelitian menunjukan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja secara stimulan (bersama-sama) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (sig <0.05) dan dapat menjelaskan variasi variabel komitmen organisasi sebesar 96.7%. Tingkat komitmen pekerja akan semakin meningkat ketika semua faktor-faktor yang mempengarhui kepuasan kerja dapat dipenuhi oleh perusahaan.	Tinjauan literatur Hasil penelitian
International Journal of Business and Management Vol.7, No.20 ***"Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study"*** Ilham Yucel (2012)	Kuantitatif **Independen:** *Job satisfaction* **Intervening:** *Organizational Commitment* **Dependen:** *Turnover Intention* **Teknik analisis**: *Structural Equation Modeling (SEM)*	Hasil penelitian menujukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja akan menyebabkan tingkat komitmen organisasi (afektif, normatif dan komitmen berkelanjutan) semakin tinggi sehingga kecenderungan karyawan dalam mengundurkan diri akan semakin rendah.	Variabel penelitian Hasil penelitian

Tabel 1.1 *State of The Art* (lanjutan)

Nama Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Adaptasi
National Conference on Information Technology and Computer Science (CITCS 2012) ***"Empirical Analysis of The Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance"*** Zhipeng Zhang dan Xiancheng Zhu (2012)	Kuantitatif **Independen:** *Clan cuture* *Adhocracy culture* *Market culture* *Hierarchy culture* **Dependen:** *Market performance* *Financial performance* **Teknik analisis**: Uji Korelasi Uji Regresi	Hasil peneltian menunjukan bahwa *adhocracy culture* (t=4.96) dan *market culture* (t=3.97) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *market* dan *financial performance.* Sedangkan *clan culture* (t=-2.05) dan *hierarchy culture* (t=-2.43) berpengaruh secara negatif terhadap *market performance* dan *financial performance*.	Variabel penelitian Hasil penelitian
International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol.2, No.12 ***"Impact of Organizational Culture Type on Job Satisfaction Level of Employees' in Different Organizations of Lahore Pakistan "*** Shamaila Gull dan Fariha Aza (2012)	Kuantitatif **Independen:** *Clan culture* *Adhocracy culture* *Market culture* *Hirearchy culture* **Dependen:** *Job Satisfacion* **Teknik analisis**: Uji ANOVA Uji *Pearson Correlation* Uji Regresi	Hasil penelitian menujukan bahwa tipe budaya *clan* dan *adhocracy* memiki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga karyawan yang bekerja dibawah kedua tipe budaya ini lebih merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hasil penelitian juga menunjukan bahwa budaya organisasi dapat menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar (R^2) 3.9%.	Variabel penelitian Hasil penelitian

Tabel 1.1 *State of The Art* (lanjutan)

Nama Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Adaptasi
Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.3, No.9. ***"Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview"*** Fakar Shahzad, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan dan Lalarukh Shabbir (2012)	Kualitatif **Variabel Penelitian:** *Organizational Culture* *Organizational Performance*	Setelah dilakukannya analisis literatur yang ada, ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang mendalam terhadap kinerja organisasi. Manajer dan pemimpin organisasi disarankan untuk mengembangkan kebudayaan yang kuat di dalam organisasi dalam rangka meingkatkan kinerja organisasi.	Tinjauan literatur Kesimpulan
European Journal of Business and Management Vol.5, No.5, 2013 ***"Impact of Employee's Job Satisfaction on Organizational Performance"*** Muhammad Shahzad Latif, Mushtaq Ahmad, Muhammad Qasim, Momal Mushtaq, Amber Fedoos, Hummay Naeem (2013)	Kuantitatif **Independen:** *Employee's Job Satisfaction* **Dependen:** *Organizational Performance* **Teknik analisis**: Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Karyawan yang merasa puas akan memiliki tingkat absensi yang lebih rendah. Selain itu, organisasi atau perusahaaan yang memiliki karyawan yang puas akan memiliki tingkat produktivitas, memiliki lingkungan kerja dan reputasi yang lebih baik	Variabel penelitian Hasil penelitian

Tabel 1.1 *State of The Art* (lanjutan)

Nama Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Adaptasi
AGORA Vol. 1, No. 3 "**Pengaruh Motivasi Kerja dan kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI Knife Surabaya**" Anastasia Tania dan Eddy M. Sutanto (2013)	Kuantitatif **Independen:** Motivasi Kepuasan Kerja **Dependen:** Komitmen Organisasional **Teknik analisis**: Uji Asumsi Klasik Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (t_{hitung} 3.236> t_{tabel} 2.074). Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (t_{hitung} 4.435> t_{tabel} 2.074) . Hasil penelitian juga menujukan bahwa motivasi dan kepuasan kerja dapat menjelaskan variabel komitmen organisasi sebesar (R^2) 76.3%.	Variabel penelitian Hasil penelitian
International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 3 No. 1. ***"Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana"*** Mariama Zakati, Kofi Poku dan Wilberforce Owosu-Ansah (2013)	Kuantitatif **Independen:** *Organizational Culture* **Dependen:** *Organizational Performance* **Teknik analisis**: Statistik Deskriptif Analisis Faktor Uji *Pearson Correlation* Uji ANOVA	Hasil penelitian menunjukan bahwa kebudayaan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kebudayaan organisasi yang kuat akan mendorong keterlibatan karyawan dalam segala aktivitas organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja partisipasi dan organisasi.	Variabel penelitian Hasil penelitian

Tabel 1.1 *State of The Art* (lanjutan)

Nama Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Adaptasi
Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 442-449. ***"The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance"*** Sarminah Samad, M. Anuar Abdullah dan Waleed Abdulkafi Ahmed (2013)	Kuantitatif **Independen:** *Organizational Culture* **Dependen:** *Organizational Performance* **Teknik analisis**: Uji *Pearson Correlation* Uji Regresi	Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan kepada kinerja organisasi. Dengan hasil R^2 sebesar 0.03, dapt diartikan bahwa empat komponen budaya organisasi dapat menjelaskan kinerja organisasi sebesar 30%.	Variabel penelitian Hasil penelitian
E- Jurnal Akutansi Universitas Udayana **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak terhadap Kinerja Keuangan"** Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana (2014)	Kuantitatif **Independen:** Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi **Intervening:** Kepuasan Kerja **Dependen:** Kinerja Organisasi **Teknik analisis**: *Structural Equation Modeling (SEM)*	Hasil penelitian menunjukan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja namun berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan. Variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Secara keseluruhan, kinerja keuangan dijelaskan oleh variabel penelitian sebesar 0.120 atau12%.	Variabel penelitian Hasil penelitian

Tabel 1.1 *State of The Art* (lanjutan)

Nama Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Adaptasi
IORS Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS) Vol.19, Issues 3 ***" Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State"*** *Peace Irefin, Mohhamed Ali Mechanic* (2014)	Kuantitatif **Independen:** *Organizational Commitment* *Organizational Performancee* **Teknik analisis**: Uji *Pearson Correlation*	Hasil penelitian menunjukan nilai korelasi *pearson* sebesar 0.782 menunjukan bahwa adanya hubungan atau korelasi secara positif dan signifikan antar komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan Coca Cola. Hal ini menunjukan bahwa peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasinya dapat meningkatkan kinerja organisasi	Variabel penelitian Hasil penelitian
Global Advancement Research Journal of Management and Business Studies Vol.3 ***"Employee Motivation, Job Satisfaction and Organizational Performance in Uganda's Oil Subsector"*** Jackson Bwire MC, Johnson Ssekakubo, Freddie Lwanga, George Ndiwalana (2014)	Kuantitatif **Independen:** *Employee Motivation* *Job Satisfaction* **Dependen:** *Organizational Performance* **Teknik analisis**: Uji Analisis Faktor Uji *Pearson Correlation* Uji Regresi	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat hubungan yang positif antar motivasi dengan kepuasan kerja (r=0.381) dan antar kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi (r=0.479). Motivasi memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi (r=0.618). Penelitian ini juga menunjukan bahwa variabel *independent* menjelaskan variabel *dependen*t sebesar 65%	Variabel penelitian Hasil penelitian

Tabel 1.1 *State of The Art* (lanjutan)

Nama Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Adaptasi
Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol.8 no 1 **"Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan"** Ni Made Dwi Puspitawati, I Gede Riana (2014)	Kuantitatif **Independen:** Kepuasan Kerja **Intervening:** Komitmen Organisasi **Dependen:** Kualitas layanan **Teknik analisis**: *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) Analisis Jalur (*path analysis*)	Hasil penelitian menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (β=0.612, sig=0.00) maupun kualitas layanan (β=0.475, sig=0.00). Sementara komitmen berpengaruh positif terhadap kualitas layanan (β=0.411, sig=0.00). Hal ini menunjukan bahwa kepuasan kerja akan meningatkan keinginan karyawan untuk menetap dalam organisasi dan kesediaan karyawan untuk memberikan kualitas layanan terbaik.	Variabel penelitian Hasil penelitian
International Journal of Information Business and Management Vol.7, No.2 ***"Does Organizational Culture matter for Job Satisfaction in Jordanian privare aviation companies?"*** Dr. Adnan Rawashdeh, Ahmed al-saraireh dan Gassan Obbidient (2015)	Kuantitatif **Independen:** *Clan culture* *Adhocracy culture* *Market culture* *Hierarchy culture* **Dependen:** *Job Satisfacion* **Teknik analisis**: Uji Korelasi Uji Regresi Ganda	Hasil penelitian menunjukan bahwa hanya tipe budaya *clan culture* berhubungan positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan *adhocracy, market* dan *hierarchy culture* berhubungan negatif dengan kepuasan kerja.Uji regresi ganda menunjukan hasil bahwa budaya organisasi (*clan, adhocracy, market, dan hierarchy culture*) menjelaskan kepuasan kerja (R^2) sebesar 71,3%.	Variabel penelitian Tinjauan literatur Hasil penelitian

Tabel 1.1 *State of The Art* (lanjutan)

Nama Jurnal	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Adaptasi
Scholedge International Journal of Business Policy and Governance Vol.2 ***" Impact of Employee Commitment on Organizational Performance (A Survey Based Study on Education Sector of Sahiwal and Okara Pakistan)"*** Dr. Raja Irfan Sabir, Muhammad Bilal Majid, Ayeha Nawal, Awais Majud (2015)	Kuantitatif **Independen:** *Employee Commitment* **Dependen:** *Organizational Performance* **Teknik analisis**: Uji *Pearson Correlation* Uji Regresi	Hasil uji korelasi dalam penelitian menunjukan nilai korelasi *pearson* sebesar 0,671 yang menunjukan bahwa komitmen karyawan memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi. Uji regresi menunjukan bahwa komitmen karyawan mempengaruhi kinerja organisasi atau perusahaan secara positif dan signifikan (sig 0.00 <0.05). Kemampuan komitmen dalam menjelaskan kinerja organisasi adalah sebesar (R^2) 45%.	Variabel penelitian Tinjauan literatur Hasil penelitian

Sumber: Peneliti (2015)