

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN KERJA
KARYAWAN DALAM PENINGKATAN KINERJA ORGANISASIONAL
KARYAWAN PADA KOPERASI BMT DI KECAMATAN JEPARA**

Oleh : Noor Arifin
(Dosen STIENU Jepara)

Abstract

This Study aims to find the influence of organizational culture toward work commitment, organizational culture toward performance, and commitment toward performance employe and customer of BMT in regional Jepara. The main problems is how to influence organizational culture toward performance, and commitment toward work performance. The variable in this research are organizational culture (X1) adopt a model by Robbins (1996). The second Variable in Commitment (Y1) adopt a model by Modway, Porter dan Steers (1998), and variable performance (Y2) adopt a model A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000). Amount of sample are 90 from employee and customer of BMT in regional Jepara. Analysis was performed using the PLS tool. The result of this research are; there are significant influence of organizational culture toward work commitment this proved research influence of organizational culture toward work commitment toward work performance this proved research by Steers (1998), and commitment toward work performance this proved research by Barret, H, and Balloun, J.L. (2005). But not into organizational culture toward work performance, so that did not proved research by William N. Cooke (2000) in BMT of regional Jepara. Number of R-square commitment variable is explained by construct of organizational culuture are 43% the rest by another factors. And then Number R-square performance variable are explained by construct of organizational culture and work commitment a simultanly are 54,4% the rest by another factor. And the commitment variable to this research a intervening variable on correlation between orgazational culture toward work performance.

Keyword : Organizational Culture, Work commitment, and Work performance

A. Pendahuluan

Lembaga perbankan dalam memenuhi tuntutan masyarakat untuk melakukan penyedia jasa keuangan perlu menunjukkan kinerjanya melalui program-program perbankan yang menarik dan menguntungkan baik bagi lembaga dan nasabah menyediakan sumberdaya manusia yang profesional, menyediakan sarana dan prasarana yang memadai terutama menyangkut teknologi informasi. Semua itu dilakukan agar terwujud suatu kualitas perbankan yang dapat memenuhi layanan terbaik kepada nasabah.

Di dalam membangun kualitas perlu suatu proses organisasional yang kondusif, perlu ada usaha terus-menerus yang dilakukan antar anggota organisasi melalui format budaya organisasional yang akan menjadi pedoman dalam berperilaku bagi anggota organisasi di dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Dengan demikian perilaku anggota tersebut dapat terarah dengan baik dan dapat efektif mencapai sasaran yang diinginkan.

Budaya merupakan hasil interaksi dan hasil suatu dialog dari berbagai komponen organisasi yang saling terkait satu sama lain, yang akhirnya memunculkan suatu nilai-nilai yang menjadi makna bersama antar elemen-elemen organisasi. Empat konsep corporate culture. Pertama; norma, aturan, nilai-nilai, etos kerja, kedua; seremoni ritual, symbol, arsitektur. Ketiga; protokol, prosedur, birokrasi, tata tertib dan terakhir; pendiri, pahlawan, pemimpin, manajer.

Budaya Organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh karyawan dan orang-orang yang ada di dalamnya. Selanjutnya, sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya" dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan.

Dari uraian di atas ini penulis akan menganalisis budaya organisasional terhadap komitmen kerja karyawan dalam peningkatan kinerja organisasional karyawan pada Koperasi BMT di Kecamatan Jepara.

Permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen kerja karyawan pada organisasinya?
2. Bagaimana komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerjanya?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja melalui komitmen organisasional?

Ada banyak konsep dan pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan dan memberikan pengertian mengenai budaya. Di dalam bukunya Reichers, A.E., & Schneider, B., (1990), mendefinisikan budaya perusahaan sebagai:

Organizational culture is the pattern of basic assumption irwented, discovered, or developed by a group as it learns to cope with is problems of external adaption and internal integration a pattern of asumptiow that has workcd well enough to be ceonsidered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasional dapat dipahami atas tiga dimensi yang berbeda, yakni asumsi dasar, nilai-nilai dan kepercayaan, dan benda-benda yang terlihat (*visible artifacts*).

Budaya organisasional adalah persamaan persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi dalam memberi arti (*shared meaning*) dari suatu nilai yang ada. Budaya organisasional ini akan membentuk norma-norma dan menjadi pedoman perilaku yang menentukan sikap perilaku anggotanya dan dapat diterima oleh anggota lainnya karena norma-norma itu baik dan benar mulai dari top manajemen sampai pada karyawan operasional (Robbins, 1996).

Definisi operasional budaya perusahaan memiliki banyak dimensi variabel. Oleh karena itu untuk memudahkan dalam penelitian ini dilakukan pengukuran dengan mengadopsi model karakteristik yang dikemukakan oleh Robbins (1996) yakni:

1. Identitas anggota (*member identity*), pegawai mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasional, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagan dari bidang keahlian profesional.
2. Penekanan kelompok (*group emphasis*), kegiatan-kegiatan kerja di organisasi dalam suatu kelompok bukannya kerja perseorangan/individu namun kelompok.
3. Integrasi unit-unit (*unit integration*), bahwa unit-unit di dalam organisasi didukung untuk beroperasi dalam suatu koordinasi dan saling mengisi.
4. Fokus pada manusia (*people focus*), dalam mengambil keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampak outcome bagi manusia di dalam organisasional.
5. Pengawasan (*control*), peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung dipergunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
6. Toleransi terhadap resiko (*risk tolerance*), pegawai didorong untuk menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
7. Kriteria penghargaan (*reward criteria*), bahwa penghargaan seperti kenaikan upah dan promosi dialokasikan sesuai dengan prestasi atau kinerja pegawai,

dan bukan berdasarkan senioritas, favoritisme atau faktor-faktor non kinerja lainnya.

8. Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*), pegawai didorong dalam suasana konflik (bersaing sehat) dan saling bersedia menerima kritik.
9. Orientasi pada hasil akhir (*means-end orientation*), yakni manajer memusatkan perhatiannya pada hasil atau outcome, bukannya pada teknik-teknik dan proses.
10. Mengutamakan sistem terbuka (*open system focus*), organisasi selalu memantau dan menanggapi setiap perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi.

Porter dalam (Luthan,F.,1998) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk bersungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Steers (1980) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusahn sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang benangkutan) yang dinyatakan oleh anggota terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana anggota sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

Gibson (1996) memberikan pengertian bahwa : "komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit". Komitmen organisasional tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut".

Komitmen yang ditonjolkan pada karyawan BMT Jepara adalah bagaimana dapat melaksanakan tugas dengan mengedepankan kepentingan BMT demi melaksanakan pelayanan kepada nasabah (masyarakat). Serta membantu suksesnya tugas dan

kemajuan BMT ke depan. Variabel ini selanjutnya dianggap sebagai variabel terikat (*dependent*) dan disatu sisi dapat juga sebagai *variabel intervening*.

Menurut manajemen sumber daya manusia kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Sedangkan menurut Byars (1984) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha kemampuan dan persepsi tugas. Usalan merupakan hasil kepemimpinan yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara umum mendasar meliputi (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) perencanaan kerja.

Mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua ketegori: Pertama pada karyawan teknik yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain kompetensi komunikasi, inisiatif, kompeteriui administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. Kedua evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup kreatifitas, kontibusi yang diberikan, usaha kelompok kerja keseluruhan hasil kerja. Kemudian menurut Steer (1980) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
2. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan cara mengintepretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.

3. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.
4. Tingkat Kepemimpinan pekerja. Kepemimpinan adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Selanjutnya menurut Wexley, Kenneth N & Yulk Gerry, A., (1977) terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja. Pertama variabel individu yang terdiri dari pengalaman, pendidikan jenis kelamin, umur, Kepemimpinan, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Kedua variabel situasional, yakni menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.

Kinerja yang diharapkan pada anggota BMT Kecamatan Jepara adalah bagaimana semua karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan visinya yaitu bertindak secara profesional, solid, tangguh dapat dicintai nasabah.

Untuk mengukur kinerja karyawan akan digunakan kuesioner dengan 9 butir pertanyaan, konsep ini dari A.A. Anwar Prabu Mangkunegara 2000. Variabel ini selanjutnya dianggap sebagai variabel terikat (*dependent*), dan di sisi lain menjadi variabel bebas (*independent*).

Wexley, Kenneth N & Yulk, Gerry, A., (1977) mendefinisikan komitmen adalah sebagai penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi (*identification*), keterlibatan secara psikologis (*psychological immersion*), dan loyalitas (*affection/attachement*). Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi, akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap lembaganya karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya di samping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi. Hal itu diharapkan dapat berjalan dengan baik sehingga mencapai kesuksesan dan kesejahteraan organisasi dalam jangka panjang.

Jika karyawan merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional (budaya) yang ada maka dia merasa senang dalam bekerja, mereka akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik serta mengerjakan secara tulus ikhlas, sehingga diharapkan akan mengurangi dampak terhadap absensi, turnover, dan keterlambatan kerja. Dengan demikian akan muncul perasaan komit terhadap organisasi itu dan sekaligus menambah kesetiaan karyawan lebih lama terhadap organisasi yang bersangkutan. Bila ini terjadi tentunya akan berpengaruh positif terhadap produktivitas atau kinerja secara keseluruhan. Untuk itu penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut: Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasional dan komitmen organisasional.

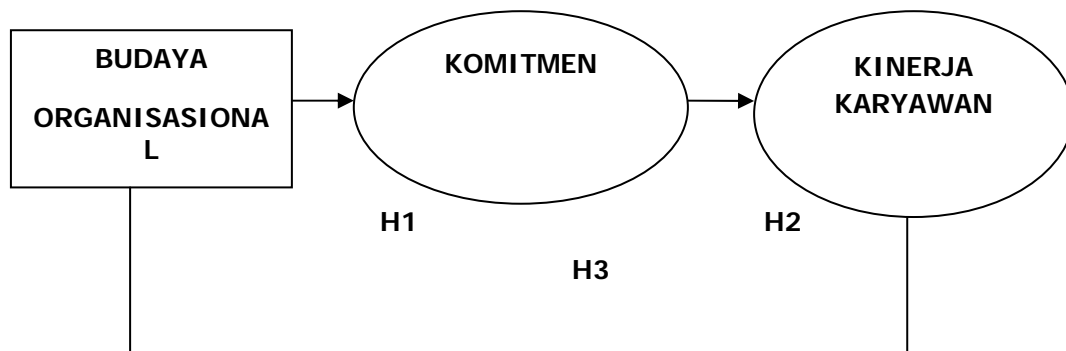
Jika karyawan merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional (budaya) yang ada maka dia merasa senang dalam bekerja, mereka akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik, serta mengerjakan secara tulus ikhlas, sehingga akan mengurangi dampak terhadap absensi, turnover, dan keterlambatan kerja. Dengan demikian akan termotivasi menyelesaikan kerja dengan baik dan profesional baik dari segi kualitas dan kuantitasnya hal ini akan memacu tingkat prestasi karyawan yang ada terhadap organisasi yang bersangkutan.

Porter dalam (Mowday 1998) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk bersungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Steers (1980) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh anggota terhadap organisasinya. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Untuk itu penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut: Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja.

Dalam langkah pengembangan model teoritis, budaya terhadap kinerja melalui komitmen kemudian komitmen tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan digambarkan sbb:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber dari Barret H, and Balloun, J.L, 2005 dikembangkan dari telaah pustaka

1. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.
- H2 : Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
- H3 : Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional melalui variabel komitmen organisasional karyawan.

B. Metode Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Budaya Organisasi (X1), yang mengadopsi model karakteristik yang dikemukakan oleh Robbins (1996). Variabel yang kedua adalah Komitmen kerja (Y1) mengadopsi teori Mowday, Porter dan Steers (1998). Dan variabel yang ketiga adalah Kinerja (Y2) mengadopsi teori A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000).

Definisi operasional budaya perusahaan dalam penelitian ini dilakukan pengukuran dengan mengadopsi model karakteristik yang dikemukakan oleh Robbins (1993) yakni:

1. Identitas anggota,
2. Penekanan kelompok,
3. Integrasi unit-unit,
4. Fokus pada manusia

Pengawasan, peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung dipergunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

1. Toleransi terhadap resiko
2. Kriteria penghargaan
3. Toleransi terhadap konflik
4. Orientasi pada hasil akhir
5. Mengutamakan sistem terbuka

Untuk mengukur komitmen organisasional digunakan kuesioner *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), yaitu butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur loyalitas serta keterlibatan karyawan terhadap kesuksesan organisasinya (Luthan, 1995). Indikatornya sebagai berikut :

1. Keinginan membantu lembaga agar menjadi makin kerja
2. Perasaan membanggakan lembaga tempat kerja
3. Menenrma setiap jenis penugasan pekerjaan yang diberikan
4. Kecocokan setiap jenis (*value*) antara individu dengan nilai yang dikembangkan di lembaga
5. Ada kebanggaan terhadap orang lain
6. Lembaga diyakini dapat memberikan inspirasi dengan dangat baik dalam meningkatkan prestasi
7. Merasa tepat bekerja dilembaga ini dibandingkan dengan lembaga lain
8. Memiliki kepedulian besar terhadap masa depan lembaga
9. Terdapat rasa prioritisme terhadap lembaga

Untuk mengukur kinerja karyawan akan digunakan kuesionar dengan 9 butir pertanyaan, konsep ini dari A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. Indikatornya sebagai berikut :

1. Secara kualitas (akurat dan tidak ada kesalahan) dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Secara kuantitas (mencapai target waktu dan output) dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Pekerjaan selesai tepat waktu
4. Disiplin dalam bekerja
5. Memiliki tanggung jawab (mengacu pada penyelesaian tugas dan komitmen)
6. Termotivasi dalam bekerja
7. Dapat diandalkan dan penuh kreatif serta inovatif
8. Tidak mudah mengeluh ketika sibuk pekerjaan
9. Selalu bekerja sama dengan yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan

Sampel yang diambil dari masing-masing BMT adalah 30 responden dari pegawai BMT di Kecamatan Jepara. Responden dalam penelitian ini sebanyak 90 responden dari 3 (tiga) BMT yang ada di Kecamatan Jepara, yaitu BMT Aman Utama, BMT Lumbung Artha, dan BMT USA (Ummat Sejahtera Abadi), dengan rincian pembagian sebagai berikut :

1. Unsur pimpinan atau manajer sebanyak 3 orang
2. Unsur tenaga pegawai sebanyak 10 orang
3. Unsur nasabah sebanyak 17 orang

Jenis data yang digunakan dan sumbernya, pada penelitian sebagai berikut :

1. Data primer, data yang diperoleh dari sumber pertama. Data primer diperoleh secara dari responden, yaitu pimpinan BMT, karyawan BMT dan sebagian nasabah BMT.
2. Data sekunder, meskipun data primer yang diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak lain dalam bentuk tabulasi, kemudian dianalisa dan disimpulkan.

Teknik pengambilan data untuk memperoleh data-data yang diperoleh pada penelitian ini adalah :

- a. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dengan metode *nonprobability sampling* atau cara pengambilan sampel yang tidak menggunakan metode acak dan memberikan kemungkinan yang sama bagi setiap unsur yang dipilih sehingga dapat diambil kesimpulan atau generalisasi yang berlaku bagi keseluruhan (soeratno dan Arsyad, 1993). Metode pengambilan sampel ini dilakukan dengan cara :
 - 1) Menentukan karakter sampel yang jelas dengan ciri-ciri tertentu
 - 2) Menentukan jumlah besarnya responden, dalam penelitian ini ditentukan sebesar 30 (tiga puluh) orang, yang masing-masing dapat mewakili BMTnya. Oleh karena itu penulis sangat selektif dalam menentukannya, yaitu diberikan kepada mereka yang benar-benar respresentatif sebagai tokoh yang memiliki *individual-based* yang berkepentingan dalam budaya organisasi.
- b. Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan Tanya jawab dengan responden untuk memperoleh informasi tambahan
- c. Survey, merupakan teknik pengumpulan data dengan terjun langsung ke lapangan.

Bedasarkan tujuan penelitian yang dirumuaskan do awal, maka analisis data dilakukan dengan menggunakan model persamaan *Structural Partial Least Square* (PLS). PLS ini pertama kali dikembangkan oleh Wold sebagai metode umum untuk

mengestimasi part model yang menggunakan konstruk laten dengan *based SEM (Structural Equation Modeling)*, dimana PLS dimaksudkan untuk *casual-predictive*. Teknik statistik tersebut memungkinkan dilakukan pengujian serangkaian hubungan yang relative rumit dan simultan, serta mengkonfirmasi teori yang ada (Ghozali, 2006).

Selanjutnya menurut Ghozali (2006) model PLS melakukan estimasi parameter yang dikategorikan sebagai berikut :

1. *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten
2. *Path estimate* yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel ;aten serta indikatornya (*loading*).
3. *Means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indicator dan variabel laten
4. Selain itu model jalur semua variabel laten dalam PLS terdiri dari tiga set hubungan :
5. *Inner model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*)
6. *Outer model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator atau variabel *manifest*-nya (*outer relation, measurement model*)
7. *Weight relation* agar variabel laten bias diestimasi, dengan asumsi bahwa *variabel laten* dan *variabel manifest* diskala *zero means* dan unit variansi sama dengan satu, sehingga parameter konstanta dapat dihilangkan dalam model.

Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbaris *patial Least Square*, sebagai berikut :

- a. Spesialisasi model, analisis jalur hubungan antara variabel terdiri dari :
 - 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakter konstruk dengan variabel *manifest*-nya.
Inner model yaitu spesifikasi hubungan anta *variabel laten (structural model)*. Disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori *substantive* penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta dapat dihilangkan dari model.
 - 2) *Weight relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi alogaritma PLS. setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Anaisis *full model* mencakup dua hal:

1) *Outer model*, digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas antar indikator dengan konstruk; dan 2) *inner model*, digunakan untuk menguji hubungan antar *variabel laten* (uji hipotesis).

b. Analisis *Outer Model*

Analisis *outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari daftar pernyataan atau kuesioner yang digunakan, sehingga diperoleh data yang valid dan reliabel. Validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas dengan *composite reliability*.

1) Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu *kuesioner*. Suatu *kuesioner* dikatakan valid jika pertanyaan pada *kuesioner* atau indikator mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur *kuesioner* tersebut (Ghozali, 2005: 42)

2) Reliabilitas

Suatu *kuesioner*/indikator dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005: 41). Kriteria reliabilitas dengan *composite reliability* dilakukan dengan dua cara: pertama, melihat nilai *composite reliability*, jika nilainya lebih besar dari 0,7 maka dinyatakan reliabel; kedua, melihat dinyatakan *average variance extracted (AVE)*, jika lebih besar dari 0,5 maka dinyatakan reliabel.

c. Analisis *inner model*

Analisis *inner model* digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten (uji hipotesis), yaitu antara konstruk: 1) Budaya organisasional terhadap komitmen, 2) Komitmen terhadap Kinerja, 3) Budaya organisasional terhadap kinerja melalui komitmen.

Pengujian dilakukan dengan melihat nilai t, jika t-hitung besar dibanding t-tabel ($\alpha 5\% = 1,96$) maka hipotesis (H_1) diterima dan H_0 ditolak, dan sebaliknya.

a. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap endogen, semakin besar nilainya berarti semakin besar pengaruhnya.

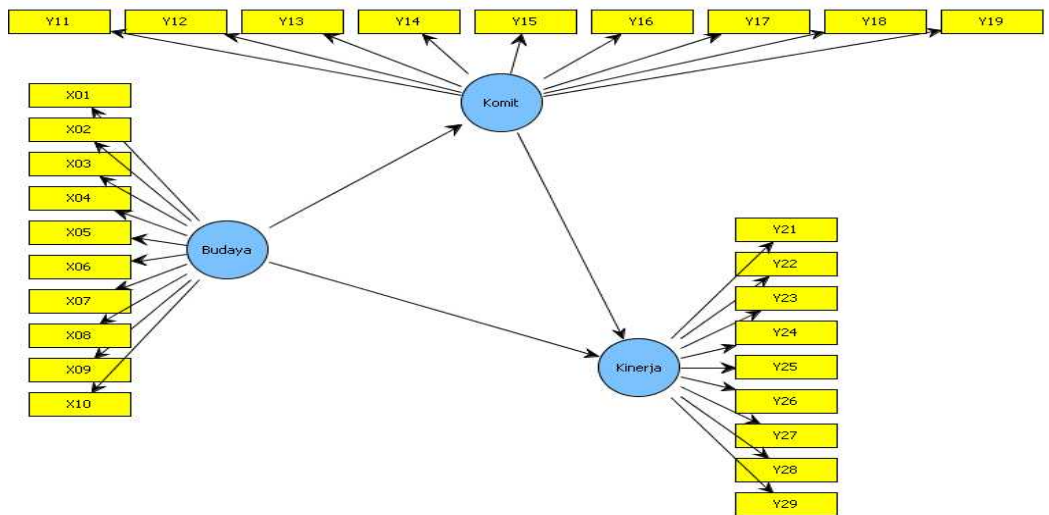
b. Pembuktian *variabel Intervening*

Untuk membuktikan apakah Komitmen merupakan *variabel intervening* bagi hubungan antar budaya organisasional dengan kinerja, maka perlu dilakukan uji perbandingan nilai kontribusi yang diberikan kepada hubungan langsung antara variabel Budaya organisasional dengan kinerja dan variabel budaya organisasional dengan kinerja melalui Komitmen.

Apabila nilai kontribusi hubungan langsung lebih besar dibandingkan dengan hubungan tidak langsung, maka komitmen tidak sebagai *variabel intervening* dan sebagainya.

C. Hasil Penelitian

Hasil oleh data diperoleh hasil yang menunjukkan ada tidaknya hubungan antara budaya organisasional, komitmen, dan kinerja BMT di Kecamatan Jepara, serta variabel mana antara budaya organisasional, komitmen, dan kinerja BMT di Kecamatan Jepara. Berikut hasil *calculate* model dan *bootstrapping* model struktural.



Gambar 2. Full Model Penelitian

Terlihat dari hasil output *loading factor* dalam model struktural antar konstruk terlihat dari outer model yang terlihat dari hasil *composite reliability* dari konstruk, dimana hasil yang diperoleh untuk masing-masing konstruk di atas 0,05 atau 5%, hal ini menunjukkan secara statistik hasil konstruk yang diperoleh signifikan. Akan diterangkan pada sub bab di bawah ini.

a. Hasil Output Smart PLS

Terdapat tiga kriteria untuk membaca hasil *outer model* atau *measurement model*:

- 1) *Convergent validity*
- 2) *Discriminant validity*

3) *Composite reliability*

Tabel 6. *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Budaya organisasional	0.792
Komitmen	0.833
Kinerja	0.865

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Masing-masing konstruk sangat reliabel karena memiliki *composite reliability* yang tinggi diatas 0,7, artinya instrumen dari semua variabel dianggap handal untuk dijadikan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 7. Koefisien Parameter dan Nilai T-Statistik

Variabel	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsample</i>	<i>Standart deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
Budaya				
X01	0,200	0,204	0,240	0,833
X02	0,730	0,751	0,126	5,778
X03	0,557	0,600	0,095	5,873
X04	0,628	0,618	0,159	3,939
X05	0,637	0,629	0,098	6,485
X06	0,408	0,403	0,257	1,590
X07	0,614	0,607	0,166	3,701
X08	0,526	0,561	0,156	3,366
X09	0,504	0,541	0,244	2,064
X10	0,718	0,692	0,138	5,191
KOMIT				
Y11	0,540	0,581	0,208	2,600
Y12	0,786	0,804	0,127	6,210
Y13	0,708	0,712	0,122	5,789
Y14	0,506	0,542	0,119	4,238
Y15	0,776	0,785	0,123	6,290
Y16	0,845	0,866	0,054	15,656
Y17	0,641	0,684	0,126	5,091
Y18	0,560	0,539	0,131	4,282
Y19	0,686	0,699	0,104	6,592
KINERJA				

Y21	0,694	0,681	0,119	5,824
Y22	0,106	0,082	0,234	0,452
Y23	0,390	0,462	0,226	1,729
Y24	0,822	0,804	0,097	8,500
Y25	0,788	0,791	0,089	8,884
Y26	0,814	0,766	0,125	6,502
Y27	0,827	0,771	0,141	5,857
Y28	0,728	0,632	0,204	3,564
Y29	0,327	0,351	0,244	1,339

Sumber : data primer yang diolah 2010

Berdasarkan tabel di atas masing-masing indikator signifikan pada 0,05. Hal ini terlihat dari semua indikator memiliki T-Statistik lebih daripada T-Tabel; 1,96 signifikan pada 0,05), kecuali pada indikator Budaya pada instrumen ke 1 dan 6, nilainya dibawah 1,96. Kemudian pada indikator Kinerja pada instrumen ke 2, 3 dan 9.

Tabel 8. AVE dan Akar AVE

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Akar AVE
Budaya	0.327	0,572
Komitmen	0.464	0,681
Kinerja	0.436	0,660

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa *Discriminant validity* dapat diuji dengan cara membandingkan nilai akar AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Dengan melihat tabel di atas jelas bahwa nilai akar AVE lebih tinggi terhadap korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

1) Membaca Hasil *Inner Model* Atau Hubungan Antar Kontruk

Dalam membaca hasil inner Model atau hubungan antar konstruk dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 9. *Coefficient Parameter, Nilai T-Statistik Dan R-Square*

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standart Deviation</i>	<i>T- Statisitc</i>	<i>R-Square</i>
Budaya ->Komit	0.656	0.742	0.059	11.103	
Budaya ->kinerja	0.091	0.121	0.172	0.533	
Komit ->kinerka	0.674	0.700	0.151	4.479	
Budaya					
Komit					0,430
Kinerja					0,544

Sumber : data primer yang diolah, 2010

a) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan *Smart* PLS dengan cara membandingkan t-statistik dengan t-tabel. Apabila t-statistik lebih besar dar t-tabel (sig 0,05) maka hipotesis penelitian yang diajukan diterima dan sebaliknya.

b) Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen (Hipotesis 1)

Berdasarkan pada tabel 4.10, bahwa Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah Budaya berpengaruh terhadap Komitmen karyawan BMT di Kecamatan Jepara berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan *smart* PLS diketahui bahwa nilai t-statistik yaitu sevesar (11.103) lebih besar dari t-tabel 1,96 (sig 0,50), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini diterima, artinya Budaya berpengaruh terhadap Komitmen karyawan BMT di kecamatan Jepara.

c) Pengaruh Budaya Terhadap kinerja (Hipotesis 2)

Hipotesis 2 dalam penelitian ini adalah budaya berpengaruh terhadap kinerja karyawan BMT di kecamatan Jepara. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan *smart* PLS sebagaimana pada tabel 5.10 diketahui bahwa nilai t-statistik 0,533 lebih kecil dari t-tabel 1,96 (sig0,50). Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini ditolak, artinya Budaya tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dan nasabah BMT di Kecamatan Jepara.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa Budaya berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dan nasabah BMT di Kecamatan Jepara.

d) Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja (Hipotesis 3)

Hipotesis 3 dalam penelitian ini adalah komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan BMT di Kecamatan Jepara. Berdasarkan dari hasil pengolahan

data dengan *Smart PLS* sebagaimana pada tabel 5.10 diketahui bahwa nilai *t*-statistik 4,479 lebih besar dari *t*-tabel 1,96 (*sig* 0,05). Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima, artinya komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan nasabah BMT di Kecamatan Jepara.

Berdasarkan hasil pengujian bahwa Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan nasabah BMT di Kecamatan Jepara.

e) Koefisien Determinan

Berdasarkan tabel 5.10 nilai *R-square* konstruk Komitmen sebesar 0,430 artinya bahwa Komitmen dijelaskan oleh penentu konstruk Budaya organisasional sebesar 43%, sedangkan sisanya sebesar 57% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan nilai *R-Square* konstruk Kinerja sebesar 0,544 artinya bahwa Kinerja dijelaskan oleh penentu konstruk Budaya Komitmen sebesar 54,4%, sedangkan sisanya sebesar 45,6% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti.

2) Pembuktian *Variabel Intervening*; Hubungan Antara Budaya dengan Kinerja Melalui Komitmen

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana Gambar 1 dapat diketahui nilai pengaruh langsung antara variabel Budaya terhadap Kinerja adalah sebesar 0.091 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel Budaya dengan Kinerja melalui Komitmen adalah sebesar 0,442 ($0,656 \times 0,674$). Dengan membandingkan kedua nilai tersebut bias dibuktikan bahwa pengaruh variabel budaya terhadap kinerja secara langsung lebih kecil daripada pengaruh variabel Budaya terhadap Kinerja melalui Komitmen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan variabel *intervening* bagi hubungan antara Budaya dengan Kinerja.

D. Kesimpulan Dan Saran

1. Kesimpulan

Tujuan dilakukan penelitian ini didasarkan pada latar belakang ingin melihat apakah terdapat hubungan yang signifikan dari pengaruh antara Budaya dengan Komitmen karyawan dan nasabah serta Budaya dengan Kinerja karyawan dan nasabah pada BMT di Kecamatan Jepara.

Setelah penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada sebanyak 90 karyawan dan nasabah BMT di Kecamatan Jepara sebagai responden, kemudian data yang diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Hipotesis 1 diterima, artinya Budaya organisasional berpengaruh terhadap Komitmen karyawan dan nasabah BMT di Kecamatan Jepara.

- b. Hipotesis 2 ditolak, yaitu Budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan nasabah BMT di Kecamatan Jepara.
- c. Hipotesis 3 diterima, yaitu komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan nasabah BMT di Kecamatan Jepara.

Nilai *R-Square* konstruk komitmen sebesar 0,430 artinya bahwa Komitmen dijelaskan oleh penentu konstruk Budaya organisasional sebesar 43%, sedangkan sisanya 57% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini, selanjutnya nilai *R-Square* konstruk kinerja sebesar 0,544 artinya bahwa kinerja dijelaskan oleh penentu konstruk Budaya dan Komitmen sebesar 54,4% sedangkan sisanya 45,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan Gambar 5 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel tidak langsung antara variabel Budaya dengan Kinerja melalui Komitmen adalah sebesar 0,442 ($0,656 \times 0,674$). Dengan membandingkan kedua nilai tersebut bisa dibuktikan bahwa pengaruh variabel Budaya terhadap Kinerja secara langsung lebih kecil daripada pengaruh variabel Budaya terhadap kinerja melalui komitmen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan *variabel intervening* bagi hubungan antara Budaya dengan Kinerja.

2. Saran

Saran-saran yang dapat penulis sampaikan berdasarkan hasil kesimpulan dari analisis data dan pembahasan di lingkungan BMT di Kecamatan Jepara yaitu :

- a. Budaya organisasi BMT harus dibiarkan dan diikuti oleh semua karyawan BMT di Kecamatan Jepara, karena budaya merupakan norma, nilai-nilai, dan kepercayaan yang diyakini yang bisa menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Begitu juga dalam melakukan interaksi dengan relasi kerja maupun karyawan BMT. Oleh karena diharapkan dari level pimpinan BMT, dan semua karyawan Jepara dapat:
 - 1) Melakukan kualitas komunikasi dengan insentif dan dilakukan dengan hati, karena dengan melakukan komunikasi yang baik akan menghindari salah faham, yang mengakibatkan komitmen kerja karyawan BMT dapat menurun, dan citra lembaga BMT menjadi taruhannya.
 - 2) Pimpinan senantiasa mensosialisasikan nilai-nilai budaya yang baik lembaga BMT tersebut kepada seluruh karyawan dan *stakeholder* dalam rangka mempertahankan eksistensi BMT, melalui kegiatan rutin seperti pertemuan bulanan, atau kegiatan yang telah diprogramkan. Dengan demikian nilai-nilai budaya BMT dapat diinternalisasikan kepada semua karyawan dan stakeholder yang ada.

- b. Untuk menumbuhkan komitmen yang tinggi kepada karyawan BMT, harus dilakukan dengan member kepercayaan penuh dalam melaksanakan tugas yang berkenaan dengan ke BMT-an. Dengan tidak mengurangi nilai substansi instruksi antara atasan dan bawahan. Hal ini diharapkan motivasi karyawan akan tumbuh dan amanah tanggungjawabnya akan semakin tinggi.
- c. Sebaiknya dalam menentukan kebijakan memperhatikan unsur-unsur yang dapat meningkatkan kinerja karyawan BMT, tidak mesti menaikkan insentif atau gaji namun dapat berupa membangun kebersamaan antara keluarga pegawai, melakukan program kebersamaan secara rutin dalam berbagai kegiatan antara pimpinan dengan karyawan BMT.

DAFTAR PUSTAKA

- Adipoetra, W. (2004). *Upaya Peningkatan Kinerja Pemasaran dengan konsep Marketing Strategy Making Process Melalui Kreativitas Strategi dan Pembelajaran Organisasional*. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. III No. 1 Mei 2004, h.89 – 110.
- Andrews, J. and Smit D.C. (1996). *In Search of Imagination Factor Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products*. Journal of Marketing, Vol.23 Mei, h.174 –187.
- As'ad, M. (1991). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Competitive Advantage*. Journal of Management, Vol.17 No.1, h.99 –120.
- Baluf, Crans, David W, and Nigel F. Piercy (2001). *Examining Business Strategy, Sales Management, And Sales Person Antecedent Of Sales Organization Effectiveness*. Journal Of Personal Selling And Sales Management, Vol,XXI No. 2 (Spring) pp 102-122.
- Chow, C.W, Kamal M.H., Anne W. (2003). *Corporate Culture and It Related to Performance: A Comparative Study of Taiwanese and U.S. Manufacturing*. Managerial Finance, Vol.29 No.12.
- Fuad Mas'ud. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Penerbit-UNDIP.
- Gibson, J.L, J.M., Ivancevich & Donnelly. (1973). *Organizations: Structure, Process, Behavior*. Business Publication, Inc. Dallas.
- Hani Handoko, T. (1994). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.

- Hair, J. Anderson, R., & Black, W. (1995) . *Multivariate Data Analysis. Upper Saddle River*. N. J: Prentice hall.
- Imam Ghozali. (2001). *Aplikasi Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Leong, S.W., Randall,D.M.,nd Cote,.A. (1994). *Exploring to Organizational Commitment-Performance Linkage in Marketing: a Study of Life Insurance Sales people*. journal of Business Research, Vol.29, h.57 –63.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. dan Jackson, J.H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Salemba Empat.
- Niklas. (2000). *National Culture And Performance Management in MMC Subsidiaries*. International Studies of Management and Organitation. Vol.29 No.4 Winter, 45 – 66.