

JURNAL ILMIAH

# MANAJEMEN & BISNIS

Program Studi Manajemen - Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan  
Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening  
Pada PT. WOM Finance Cabang Binjai  
*Nel Arianty*

Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan  
Pada PT. Baruna Bersama Belawan  
*Hanifa Yasin dan Sudyanti Hardiyani*

Pengaruh Orientasi Tujuan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap  
Peran Akuntan Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan  
Bisnis (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Kota  
Medan)  
*Dahrani dan Era Helmiza*

Masalah Kompetensi *Soft Skill* di Indonesia dan Pertentangan  
Model Pelatihannya  
*Azuar Juliandi*

Pengaruh Kebijakan Promosi dan *Sales Agent* Terhadap  
Peningkatan Volume Penjualan di PT. Telkomsel Medan  
*Bagus Handoko*

Pengaruh *Finance to Deposit Ratio* (FDR) dan *Non Performing  
Loan* (NPL) Terhadap Profitabilitas PT. Bank Syariah Mandiri di  
Indonesia  
*Jufrizen*

Pengaruh Perputaran Kas dan Perputaran Persediaan  
Terhadap *Return on Investment* Pada Perusahaan Makanan  
dan Minuman di Indonesia  
*Ade Gunawan*

JURNAL ILMIAH

MANAJEMEN & BISNIS

Program Studi Manajemen - Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. WOM Finance Cabang Binjai <i>Nel Arianty</i> .....	1
Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Baruna Bersama Belawan <i>Hanifa Yasin dan Sudyati Hardiyani</i> .....	14
Pengaruh Orientasi Tujuan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peran Akuntan Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Bisnis (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Medan) <i>Dahrani dan Era Helmiza</i> .....	25
Masalah Kompetensi <i>Soft Skill</i> di Indonesia dan Pertentangan Model Pelatihannya <i>Azuar Juliandi</i> .....	43
Pengaruh Kebijakan Promosi dan <i>Sales Agent</i> Terhadap Peningkatan Volume Penjualan di PT. Telkomsel Medan <i>Bagus Handoko</i> .....	52
Pengaruh <i>Finance to Deposit Ratio (FDR)</i> dan <i>Non Performing Loan (NPL)</i> Terhadap Profitabilitas PT. Bank Syariah Mandiri di Indonesia <i>Jufrizen</i> .....	65
Pengaruh Perputaran Kas dan Perputaran Persediaan Terhadap <i>Return on Investment</i> Pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Indonesia <i>Ade Gunawan</i> .....	87

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. WOM FINANCE CABANG BINJAI**

**NEL ARIANTY**

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi sebagai variabel intervening terbukti signifikan dengan nilai yang lebih besar dari pada pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja.*

*Kata kunci : budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan.*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi organisasi. Sumber daya manusia yang melakukan aktivitas manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan evaluasi. Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam organisasi menyebabkan perusahaan berusaha semaksimal mungkin mempertahankan kinerja karyawannya.

Banyak faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya adalah budaya organisasi dan komitmen organisasi. Jika budaya diartikan sebagai nilai – nilai yang diyakini sebagai pedoman oleh anggota organisasi, maka komitmen diartikan sebagai kemauan untuk setia dan mempertahankan berada dalam organisasi. Jika budaya diartikan juga sebagai kepercayaan dan harapan maka kepercayaan dan harapan tersebut dipercaya akan menghasilkan nilai – nilai kuat yang membentuk perilaku anggota organisasi. Perusahaan yang bisa menanamkan budaya positif kepada anggotanya akan mendapatkan sikap kerja yang positif pula. Elridge dan Crombie dalam Wirawan (2007) menyatakan bahwa budaya suatu organisasi akan menunjukkan kombinasi norma, nilai, kepercayaan dan cara – cara berperilaku yang memperlihatkan bagaimana kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya. Pada taraf tertentu, budaya organisasi akan mendorong anggotanya berperilaku seperti yang diharapkan dan akan meningkatkan komitmennya pada organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (1994) dalam Anonym ( ), karyawan yang dengan komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga akan lebih menguntungkan bagi organisasi. Komitmen dalam diri karyawan berupa dukungan optimal dari para karyawan dan mengurangi biaya pemeliharaan SDM. Komitmen juga mengakibatkan berkurangnya pengurangan tingkat absensi dan *turnover*. Karyawan dengan komitmen tinggi akan memandang pekerjaan sebagai sebuah sarana untuk berkarya dan mengembangkan diri, karena komitmen yang tinggi akan membuat karyawan bekerja dengan sepenuh hati.

Mowday at al (dalam Winahyu, 2007) menyatakan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi cenderung lebih stabil dan produktif sehingga lebih menguntungkan organisasi. Perusahaan yang cermat akan berusaha mengembangkan dan memelihara budaya positif sehingga memunculkan komitmen yang kuat pada organisasi. Keadaan ini akan menguntungkan bagi pencapaian kinerja organisasi.

Hal inilah yang mendasari pentingnya dilakukan penelitian terhadap budaya organisasi dan bagaimana pengaruhnya kepada komitmen dan kinerja karyawan. Komitmen diduga

sebagai variabel intervening yang akan memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Kinerja**

Kinerja setiap karyawan akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan dengan penggunaan sumber daya yang lain. Ary Husnawati (2006) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap individu dalam perusahaan harus mempunyai kemampuan yang tepat (*creating capacity of perform*), bekerja keras dalam pekerjaannya (*showing the willingness to perform*) dan mempunyai kebutuhan pendukung (*creating the opportunity to perform*). Ketiga faktor tersebut berkolaborasi menjadi satu kesatuan yang penting, kegagalan kepada salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja menjadi di bawah standar yang diharapkan.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan yang di nilai baik dari segi kualitas maupun kuantitas atas dasar standar kerja yang telah di tentukan. Kinerja individu ini akan tercapai ketika didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Atribut individu meliputi karakteristik pribadi karyawan yang melakukan kerja, seperti minat, bakat, latar tempat pendidikan, kepribadian yang mendukung pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan individu tersebut, dan mendapat dukungan organisasi melalui budahnya serta iklim yang kondusif.

Kinerja merupakan suatu tolak ukur keberhasilan perusahaan. Menurut Mahmudi (2005) dalam Safitra (2011) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor – faktor yang mempengaruhi tersebut adalah :

1. Faktor personal / individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dukungan yang diberikan oleh manajer, dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Hessel (2007) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi.

Campbell et all (1999) dalam Lila Bismala (2002) mendefinisikan kinerja sebagai sekelompok perilaku yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Ia membuat perbedaan antara komponen, penentu dan antesedent dari kinerja. Komponen – komponen kinerja menggambarkan perilaku nyata yang menyusun kinerja. Lebih lanjut Campbell et all mengemukakan 8 (delapan) komponen yang berbeda dari kinerja yaitu *job specific task proficiency, non job specific task proficiency, written and oral communication task proficiency, demonstrating effort, maintaining personal discipline, facilitating co-workers, leadership and supervision, and management and administration*. Meskipun kepentingan dari komponen yang berbeda itu bervariasi antar pekerjaan, Campbell et all (1993) mengatakan bahwa *job specific task proficiency, demonstrating effort, personal discipline* dan kemampuan organisasi adalah yang paling mungkin relevan dengan semua pekerjaan.

*Job specific task proficiency* mengacu pada kemampuan karyawan untuk melakukan tugas – tugasnya secara khusus, yang telah dijelaskan secara terperinci dalam deskripsi pekerjaannya

masing – masing. *Demonstrating effort* merupakan usaha yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan tugas – tugasnya. *Personal discipline* merujuk pada sikap disiplin karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kemampuan komunikasi masih menunjukkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan berkomunikasi dengan rekan – rekan kerjanya dan konsumen.

Bernardin dan Russel (1993) menyebutkan ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa kriteria untuk mengukur kinerja berupa keluaran yang bisa di ukur secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja sebagai proses akan mengukur sejauh mana usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi. Robbins (2002) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan memberikan pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Budaya dalam organisasi tersebut akan membentuk perilaku anggotanya.

Sedangkan Hofstede et al. (1997) dalam Kartiningih (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, bahasa, dan seremoni yang dilakukan perusahaan. Sementara pada level (*unobservable*), budaya organisasi mencakup *shared value*, norma – norma, kepercayaan, asumsi – asumsi para anggota organisasi untuk mengolah masalah dan keadaan – keadaan sekitarnya. Perusahaan yang berorientasi pada kepentingan pasar yang memerlukan budaya dukungan (*support culture*) dan budaya prestasi (*achievement culture*) sebagai cara meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Budaya organisasi yang efektif adalah budaya organisasi yang mengakar kuat dan dalam. Di perusahaan yang berbudaya demikian, hampir semua individunya menganut nilai – nilai yang seragam dan konsisten.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dan organisasi, yaitu : (1) memberi batasan untuk mendefinisikan peran, sehingga memperhatikan perbedaan yang jelas antar organisasi; (2) memberikan pengertian identitas terhadap anggota organisasi; (3) memudahkan munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dibanding minat anggota organisasi secara perorangan; (4) menunjukkan stabilitas sistem sosial; (5) memberikan pengertian dan mekanisme pengendalian yang dapat menjadikan pedoman untuk membentuk sikap serta berperilaku pada anggota organisasi; dan (6) membantu para anggota organisasi mengatasi ketidakpastian, karena pada akhirnya budaya organisasi berperan untuk membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2002).

Manfaat budaya organisasi yang terbentuk adalah : (1) memberikan pedoman bagi tindakan pengambilan keputusan ; (2) mempertinggi komitmen organisasi; (3) menambah konsisten perilaku para anggota organisasi; (4) mengurangi keraguan para anggota organisasi, karena budaya memberitahukan kepada mereka bagaimana sesuatu dilakukan dan apa yang dianggap penting.

Hofstede (1993) menyatakan bahwa ada 6 (enam) dimensi budaya organisasi yang dapat ditemukan pada berbagai organisasi, yaitu :

a. *Process – oriented versus results – oriented*

Organisasi dengan budaya berorientasi pada proses ditandai dengan karyawan yang bekerja didalamnya cenderung memperhatikan pada proses kegiatan dan bukan pada pencapaian hasil, menghindari resiko, tidak berusaha dengan keras. Sebaliknya pada budaya organisasi

yang berorientasi pada hasil, karyawan cenderung memusatkan perhatiannya pada pencapaian hasil terlepas dari proses atau kegiatan yang dilakukannya, merasa nyaman dengan situasi yang berbeda atau menantang, selalu berusaha secara maksimal, dan menganggap bahwa datangnya hari esok akan membawa tantangan tersendiri yang berbeda dengan hari – hari atau waktu sebelumnya. Dengan konteks yang demikian ini, budaya organisasi dengan orientasi – orientasi pada hasil merupakan *strong culture* atau budaya yang positif.

b. *Employee – oriented versus job – oriented*

Dalam organisasi yang berorientasi pada *employee*, karyawan merasa bahwa masalah – masalah personil mereka pada dasarnya adalah masalah organisasi juga, pimpinan juga harus bertanggung jawab dalam mengatasi masalah kesejahteraan individu dan keluarganya, sementara dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung melibatkan banyak pihak atau komunal. Sebaliknya dalam organisasi yang berorientasi pada *job*, karyawan merasakan adanya tekanan yang kuat untuk menyelesaikan semua pekerjaan, sementara proses pengambilan keputusan dilakukan secara individual.

c. *Parochial versus professional*

Pengenalan terhadap organisasi yang berbudaya *parochial* dapat di tentukan melalui perasaan karyawan dalam hal ikut memiliki organisasi (*employees belonging to the organization*). Sementara dalam organisasi berbudaya profesional, faktor profesionalisme karyawan merupakan penentu utama sebagai identitas organisasi.

d. *Open system versus closed system*

Karyawan dalam organisasi dengan sistem terbuka merasa bahwa organisasi dan semua karyawannya bersikap terbuka dan mau menerima terhadap hadirnya pendatang / pegawai baru dan pihak – pihak eksternal lainnya, semua pihak merasa ada kesesuaian dengan nilai – nilai organisasi, serta karyawan baru tidak memerlukan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan organisasi. Dalam organisasi dengan budaya sistem tertutup, interaksi antara karyawan cenderung tertutup dan rahasia, hanya orang – orang atau pihak tertentu yang merasa cocok atau sesuai dengan nilai – nilai organisasi, sementara bagi karyawan baru membutuhkan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan keadaan organisasi.

e. *Tight control versus loose control*

Pengendalian yang ketat ditunjukkan dengan adanya kesadaran setiap individu terhadap pentingnya makna efisiensi (*cost-conscious*), cenderung tepat waktu dalam pekerjaan dan penyelesaiannya dan karyawan bersikap serius tentang organisasi dan pekerjaannya. Adapun dalam organisasi yang berbudaya pengendalian longgar menunjukkan tidak adanya pihak yang menyadari makna pentingnya tentang biaya (*cost*), bekerja tidak sesuai dengan jadwal penyesuaian, dan banyak menggelar *jokes* tentang organisasi dan pekerjaannya.

f. *Pragmatic versus Normative emphasive toward clients*

Organisasi dengan budaya pragmatic memiliki ciri khusus yaitu terdapat penekanan utama pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dimana hasil yang di capai merupakan pertimbangan yang lebih penting dari pada sekedar sesuatu pelaksanaan prosedur yang benar. Organisasi seperti ini juga bersifat fleksibel dalam menyikapi etika dalam bisnis. Sebaliknya organisasi dengan budaya normatif didalamnya terdapat upaya keras untuk memenuhi prosedur dengan benar dan menganggapnya lebih penting daripada pencapaian hasil, sementara terhadap etika organisasi memiliki standar tinggi yang dipakai sebagai acuan.

Dimensi ke enam dalam budaya organisasi ini utamanya berkaitan dengan topik terkini dalam bisnis tentang orientasi perusahaan pada pelanggan. Perusahaan yang berbeda pada tekanan kompetensi yang ketat cenderung berbudaya pragmatis. Sebaliknya organisasi yang

bersifat monopolistis dimana tidak terdapat persaingan dalam bisnis cenderung bersifat normatif.

Maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dikatakan sebagai aturan main yang ada didalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai – nilai untuk berperilaku dalam organisasi. Nilai – nilai tersebut tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari – hari selama mereka berada dalam organisasi tersebut dan sewaktu mewakili organisasi berhadapan dengan pihak luar. Dengan kata lain budaya organisasi mencerminkan karyawan melakukan sesuatu (membuat keputusan, melayani orang, dsb).

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah suatu nilai personal, dimana sering kali mengacu pada loyalitas terhadap perusahaan atau komitmen terhadap perusahaan (Cherrington, 1994). Reicher (1986) mengatakan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan penerimaan tujuan dan nilai – nilai organisasi dimana derajat dari komitmen didefinisikan sebagai kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai dan tujuan organisasi. Porter dan Smith (Temaluru, 2001) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi yang dapat dilihat dari keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut, kesediaan untuk menjadi sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut dan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen dan kepuasan kerja dapat mengarah pada kinerja karyawan dimana kinerja karyawan yang tinggi terdapat didalam kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya didalam kinerja karyawan yang buruk terdapat kepuasan kerja yang lebih buruk (Ostroff, 1995) dalam Indi Djastuti (2011). Dengan kata lain, dalam kinerja karyawan yang meningkat yang bermula dari investasi perusahaan ada kontribusi komitmen dan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan. Oleh karena itu semakin tinggi potensi kontribusi komitmen dan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan, semakin mungkin perusahaan akan berinvestasi dalam kualitas kehidupan kerja dan bahwa investasi ini akan mengarah pada produktivitas individual dan kinerja karyawan yang lebih tinggi (Pruijt, 2003)

Aspek komitmen diungkap melalui aspek yang dikemukakan Schultz dan Schultz (1993) yaitu : (1) penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi (2) kesediaan untuk berusaha keras demi organisasi dan (3) memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi. Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasional
2. Kebanggaan terhadap organisasi
3. Kepedulian terhadap organisasi
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai – nilai organisasi
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

Allen dan Meyer (1991) dalam Ary Husnawati (2006), mengidentifikasi tiga tema yang berbeda dalam pendefinisian komitmen, yang dapat dikelompokkan menjadi :

1. *Affective commitment*, didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang memperkerjakan melalui perasaan seperti loyalitas, terikat dan sepakat dengan tujuan organisasi.
2. *Continuance commitment*, mengacu pada suatu kesadaran tentang biaya yang diasosiasikan dengan meninggalkan organisasi.
3. *Normative commitment*, adalah suatu perasaan dari karyawan tentang kewajiban untuk bertahan dalam organisasi.

Maka komitmen merupakan satu perasaan memiliki terhadap organisasi, yang dituangkan dalam sikap karyawan dalam bekerja. Kebanggaan menjadi anggota organisasi, semangat kerja

yang tinggi, memberikan hasil kerja terbaik merupakan salah satu bukti nyata tingginya komitmen pada organisasi.

### Hubungan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

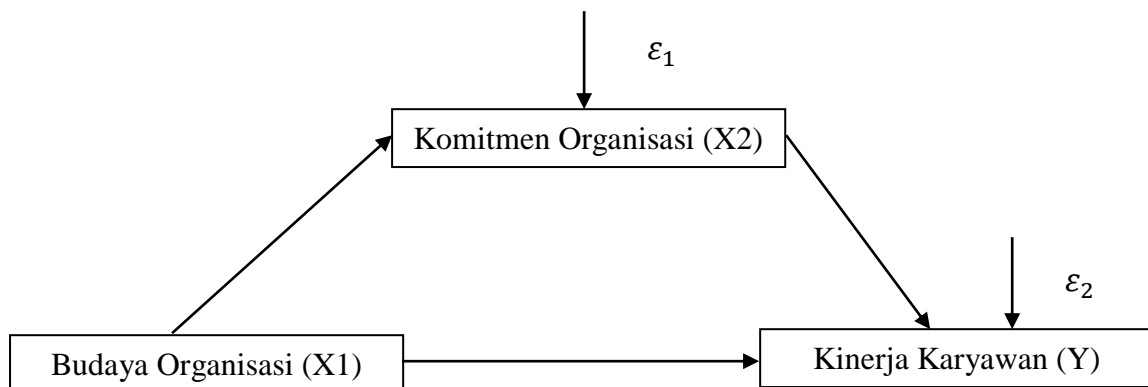
Penelitian yang dilakukan oleh Safitra Kurnia (2011) menemukan bahwa terbukti secara signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh paling besar adalah budaya organisasi. Koefisien determinasi variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,522 yang berarti bahwa budaya organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 52,2% terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti ( ) yang dilakukan dengan responden perawat pada RS Panti Wilasa membuktikan bahwa aplikasi program kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasional dan selanjutnya berpengaruh pada kinerja karyawan. Semakin kuat komitmen organisasional maka semakin baik pula kinerja karyawan yang bersangkutan. Komitmen mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,263. Nilai korelasi 0,723 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi perawat Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum. Greenberg (dalam Teresia dan Suyana, 2008) menyatakan bahwa komitmen karyawan dapat dikembangkan dengan organisasi merekrut dan menyeleksi calon karyawan yang memiliki kecocokan dengan nilai organisasi, organisasi memberlakukan karyawan secara adil, memberi kepuasan bagi karyawan dan *job enrichment*. Sweeney dan Mc Franklin (dalam Teresia dan Suyana, 2008) juga menyatakan bahwa organisasi perlu memperjelas dan mensosialisasikan nilai – nilai dasar, sehingga karyawan diharapkan akan menunjukkan sikap dan perilaku yang sama sebagaimana diharapkan perusahaan.

Hasil penelitian Muhadi (2007) menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan adalah variabel komitmen organisasional dan diikuti oleh kepuasan kerja.

Penelitian Etty Indriani dan Heri Waluyo ( ) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa : a) kepemimpinan yang berpengaruh langsung lebih dominan dibandingkan melalui komitmen organisasi sebagai variabel interveningnya dalam mempengaruhi kinerja, b) budaya organisasi yang berpengaruh langsung lebih dominan dibandingkan melalui komitmen organisasi sebagai variabel interveningnya dalam mempengaruhi kinerja.

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS





Adapun hipotesis penelitian dari penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
4. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

## METODE PENELITIAN

### Defenisi Operasional

1. Kinerja adalah hasil kerja karyawan yang dinilai baik dari segi kualitas maupun kuantitas atas dasar standar kerja yang telah ditentukan, dengan indikator *job specific task proficiency*, *demonstrating effort*, *personal discipline* dan kemampuan organisasi.
2. Budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi yang menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku didalam organisasi, yang diukur dengan indikator berorientasi proses, berorientasi pada karyawan, system terbuka, control yang ketat.
3. Komitmen didefenisikan sebagai kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai dan tujuan organisasi yang dapat diukur dengan indikator penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha keras demi organisasi dan memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dilakukan terhadap instrumen penelitian, hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Validitas Instrument Budaya Organisasi

Item	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1.	0,805	0,000 < 0,05	Valid
2.	0,744	0,000 < 0,05	Valid
3.	0,754	0,000 < 0,05	Valid
4.	0,777	0,000 < 0,05	Valid
5.	0,942	0,000 < 0,05	Valid
6.	0,835	0,000 < 0,05	Valid
7.	0,298	0,204 > 0,05	Tidak Valid
8.	0,834	0,000 < 0,05	Valid
9.	0,717	0,000 < 0,05	Valid

Tabel 2. Uji Validitas Komitmen Organisasi

Item	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1.	0,628	0,002 < 0,05	Valid
2.	0,769	0,002 < 0,05	Valid
3.	0,707	0,000 < 0,05	Valid
4.	0,703	0,000 < 0,05	Valid
5.	0,865	0,000 < 0,05	Valid
6.	0,757	0,000 < 0,05	Valid
7.	0,814	0,001 < 0,05	Valid
8.	0,690	0,001 < 0,05	Valid
9.	0,854	0,000 < 0,05	Valid
10.	0,806	0,000 < 0,05	Valid
11.	0,317	0,162 > 0,05	Tidak Valid

Tabel 3. Uji Validitas Variabel Kinerja

Item	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1.	0,770	0,000 < 0,05	Valid
2.	0,769	0,000 < 0,05	Valid
3.	0,826	0,000 < 0,05	Valid
4.	0,736	0,000 < 0,05	Valid
5.	0,722	0,000 < 0,05	Valid
6.	0,799	0,000 < 0,05	Valid
7.	0,624	0,002 < 0,05	Valid
8.	0,810	0,000 < 0,05	Valid
9.	0,787	0,000 < 0,05	Valid
10.	0,862	0,000 < 0,05	Valid

Instrumen yang tidak valid dibuang, dan selanjutnya melakukan dari uji realibilitas pada instrumen yang valid. Hasilnya adalah sebagai berikut :

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,925	Reliabel
Komitmen	0,924	Reliabel
Kinerja	0,919	Reliabel

#### Uji Hipotesis

Untuk menjawab hipotesis penelitian, dilakukan pengolahan data dengan SPSS.

Hasilnya ditampilkan pada tabel berikut :

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 <sup>a</sup>	.389	.357	3.73070

a. Predictor : (Constant), BUDAYA ORGANISASI

Nilai sebesar 0,624 yang berarti ada pengaruh yang positif dan determinasi 0,357. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 35,7%. Sedangkan signifikan korelasi yang terjadi ditunjukkan oleh tabel berikut :

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (constant)	11.827	5.445		2.172	.043
Budaya Organisasi	.753	.216	.624	3.481	.002

a. Dependent Variable : Komitmen Organisasi

Nilai sig sebesar 0,002, lebih kecil dari pada  $\alpha$  (0,05) maka menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah signifikan.

Adapun persamaan yang terjadi adalah :

$$Y_1 = 0,624X_1 + \varepsilon_1$$

Tabel 3. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	.642 <sup>a</sup>	.413	.347	3.21398

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

Nilai r sebesar 0,642 berarti ada pengaruh positif, dengan koefisien determinasi sebesar 34,7%. Signifikansi pengaruh variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan diperlihatkan pada tabel berikut :

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1. Regeression	130.638	2	65.319	6.323	.008 <sup>a</sup>
Residual	185.934	18	10.330		
total	316.571	20			

a. Predictors: (constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable : Kinerja Karyawan

Dengan nilai sig 0.008 <  $\alpha$  0.05, ada pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan.

Uji Parsial pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ditunjukkan pada tabel berikut :

Model	Unstandardized Coeficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (constant)	12.598	5.241		2.404	.027
Budaya Organisasi	.233	.238	.226	.977	.341
Komitmen Organisasi	.407	.198	.477	2.062	.054

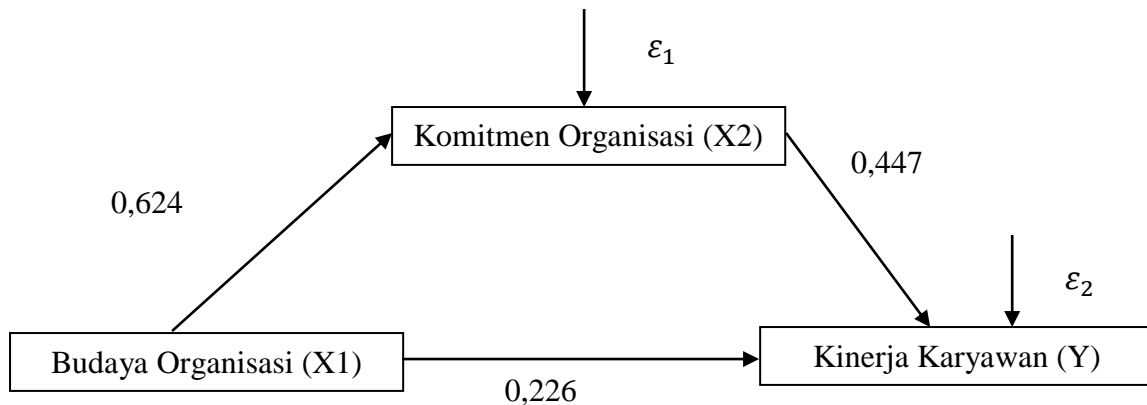
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Nilai Signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,341, yang artinya pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, karena lebih besar dari nilai  $\alpha$  0,05. Nilai signifikansi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.054 yang nilainya lebih besar dari nilai  $\alpha$  0.05, artinya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan.

Adapun persamaan kedua yang berbentuk adalah :

$$Y = 0,0226X_1 + 0,447X_2 + \epsilon_2$$

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 2. Diagram Jalur Variabel Penelitian

Nilai  $\epsilon_1$  dapat diketahui dari rumus  $\epsilon_1 = \sqrt{1 + R^2} = \sqrt{1 + 0,389^2} = 0,92$  dan nilai  $\epsilon_2$  dapat dihitung  $\epsilon_2 = \sqrt{1 + R^2} = \sqrt{1 + 0,347^2} = 0,817$

Kemudian mencari nilai determinasi rotal sebesar  $R^2 = 1 - (\epsilon_1 \times \epsilon_2^2) = 0,435$ , berarti variabel kinerja dijelaskan oleh budaya organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel yang diteliti, misalnya saja kompensasi, kepuasan kerja, kedisiplinan.

Berdasarkan pada gambar diatas, diketahui bahwa besar pengaruh langsung dan tidak langsung adalah sebagai berikut :

Pengaruh langsung sebesar 0,226

Pengaruh tidak langsung sebesar  $= 0,624 \times 0,447 = 0,0,278$

Jika dibandingkan, maka pengaruh tidak langsung lebih besar, meskipun kecil perbedaannya. Artinya untuk menciptakan kinerja karyawan yang optimal perlu didukung oleh komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Safitra Kurnia (2011) yang membuktikan bahwa secara signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh paling besar adalah budaya organisasi. Penelitian ini berbeda dengan penelitian Etty Indriani dan Heri Waluyo ( ) dengan komitmen organisasi sebagai sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berpengaruh langsung lebih dominan dibandingkan melalui komitmen organisasi sebagai variabel interveningnya dalam mempengaruhi kinerja.

Untuk menciptakan komitmen organisasi, perusahaan perlu menanamkan nilai – nilai mendasar yang diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Sweeney dan Mc Franklin (dalam Teresia dan Suyana, 2008) yang menyatakan bahwa organisasi perlu memperjelas dan mensosialkan nilai – nilai dasar, sehingga karyawan diharapkan akan menunjukkan sikap dan perilaku yang sama sebagaimana diharapkan perusahaan.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menjawab hipotesis berikut :

1. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

4. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ari Husnawati, 2006, *Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Intervening Variabel* (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang), Tesis, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, diakses dari <http://eprints.undip.ac.id>
- Bernardin, H. John dan Russel, S.E.A., 1993, *Humans Resource Management : an Experimental Approach, Internatonal Edition, Singapore*, Mc. Graw Hill. Inc.
- Etty Indriani Hari Waluyo, , *Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*, Tesis
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional*, Konsep Dan Aplikasi, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg, J. & Baron, R.a., 2000, *Behavior in Organization*, (7th ed). Engledwood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall Inc
- Hana Chrysanti Widyastuti, , *Hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi pada perawat rumah sakit panti wilasa citarum semarang*, Skripsi Unversitas Diponegoro, tidak dipublikasi.
- Indi Djastuti, 2011, *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Manajerial Perusahaan Jasa Konstruksi Di Jawa Tengah*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, 2011, vol 13 No. 1, April 2011, hal 1 – 19
- Kartiningasih, 2007, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang)*, Tesis
- Pruijt, Hans, 2003, *Performance And Quality of Work Life*, *Journal of Organizational Change Management*, vol 13, p. 389 – 400
- Reichers, A.E, 1986, *Conflict And Organizational Commitment. Journal of Applied Psychology*, 71, 508 – 514
- Robbins, S.P.2002. *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Jakarta : Prenhallindo
- Safitra Kurnia Hardianti, 2011, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisaional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bitratex Industries Semarang)*, Tesis.
- Shultz, D.P. Shultz, S.E. 1993, *Psychology and Work Today an Introduction to Industrial and Organizational 6th Edition*. New York : Mc. Milan Publishing.
- Tanjaya, Musa, Noegroho, S, 1995, *Perbedaan Faktor – Faktor Keterikatan Kerja Karyawan Terhadap Organisasi Ditinjau Dari Jenis Kelamin*. Jurnal Psikologi Indonesia Pusat. Jakarta : Ikatan Sarjana Psikologi Indonesia Pusat, 1 : 8-16.
- Temaluru, J. 2001. *Hubungan Antar Komitmen Terhadap Organisasi Dan Faktor – Faktor Demografis Dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Dari Perspektif Psikologi Industri Organisasi*. Depok : bagian PIO Fakultas Psikologi UI
- Teresia & Suyasa. 2008. *Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Call Center di PT. X. Phronesis*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi. 10 (2) : 154 – 157
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.