

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA KOPERASI UNIT DESA PEDUNGAN**

**Komang Pasek Anggara<sup>1</sup>, I Wayan Sujana<sup>2</sup>, Ni Nyoman Ari Novarini<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

Email: komingpasek87@gmail.com

**ABSTRAK**

Persaingan antar perusahaan di era ini semakin tajam sehingga agar dapat bertahan, sumber daya manusia dituntut untuk terus berkembang sehingga memaksimalkan kinerja dari karyawan, Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Koperasi Unit Desa Pedungan. Metode penelitian menggunakan metode sensus dengan 32 orang digunakan sebagai responden. Teknik analisis yang digunakan yaitu model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling-SEM*) berbasis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi ditemukan positif dan signifikan. Hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ditemukan positif dan tidak signifikan. Hasil analisis peran budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening komitmen organisasi ditemukan positif dan signifikan.

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

**ABSTRACT**

*Competition between companies in this era is getting sharper so that in order to survive, human resources are required to continue to develop so as to maximize the performance of employees. The purpose of this research is to determine the influence of organizational culture on employee performance through organizational commitment as an intervening variable in the Koperasi Unit Desa Pedungan. The research method used the census method with 32 people used as respondents. The analytical technique used is the Structural Equation Modeling (SEM) based Partial Least Square (PLS). The results showed that the influence of organizational culture on organizational commitment was found to be positive and significant. The results of the analysis of the influence of organizational culture on employee performance were found to be positive and insignificant. The results of the analysis of the role of organizational culture on employee performance with organizational commitment as an intervening variable of organizational commitment were found to be positive and significant.*

**Keywords: organizational culture, organizational commitment, employee performance**

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah suatu bagian penting dari setiap organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia pada setiap perusahaan harus di perhatikan agar sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan selalu senantiasa terjaga, baik kesehatan, kompensasi ataupun kinerja sumber daya yang ada dalam perusahaan tersebut. Menurut pendapat Darwito dalam Cantika (2020) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penentu yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil.

Definisi kinerja menurut Kasmir (2016:182) adalah hasil kerja dan perilaku yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen.

Kinerja karyawan dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor, seperti misalnya budaya organisasi. Wood dan Chapman (Taroreh,2018:22) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pemahaman mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam organisasi atau sub unit yang mengarahkan perilaku dari anggota

organisasi.. Adanya suatu budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa saja yang seharusnya dilakukan sebagai pedoman bagi para karyawan untuk selalu berperilaku dan bersikap baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya (Riani,2011:109).

Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Girsang (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Cantika (2020) dan Suyoga (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, kinerja dapat dikatakan baik apabila karyawan mempunyai komitmen. Menurut Luthans (2014:224) komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian

mereka kepada kesuksesan organisasinya (Fauzi, Warso dan Haryono, 2016:3). Karyawan dengan komitmen yang tinggi diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal (Laura dan Susanto, 2016:63).

Budaya yang kuat dalam organisasi akan mengarah pada peningkatan komitmen. Penelitian Afni, dkk (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Syarifuddin, dkk (2019) juga menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penurunan kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang buruk sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk berkomitmen terhadap pekerjaan dan terhadap organisasinya. Penelitian oleh Suryani, dkk (2016) dan Jannah (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebagai variabel intervening. Berbanding terbalik dengan penelitian dari Gusty & Andri (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif sebagai variabel intervening.

Didukung oleh data dan hasil kajian di atas maka penulis tertarik

untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Koperasi Unit Desa Pedungan”. Dari hasil penjabaran fenomena yang terkait di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Koperasi Unit Desa Pedungan ?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan ?
- 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Koperasi Unit Desa Pedungan?

## KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### *Goal setting theory*

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak tahun 1968 telah menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Terdapat keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang. *Goal setting* memiliki gagasan bahwa kebanyakan perilaku manusia merupakan hasil tujuan yang secara sadar di pilih oleh seseorang

(Mitchell & Daniel dalam Aulia, 2020).

Teori penetapan tujuan mengisyaratkan bahwa individu berkomitmen pada tujuan tersebut. Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap tujuan nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada kinerja. Bila tujuan individu tinggi, maka komitmen yang tinggi akan membawa pada kinerja yang dihasilkan tinggi dibandingkan ketika komitmen yang dimiliki rendah. Tetapi, bila tujuan individu rendah, komitmen yang tinggi akan membatasi kinerja. Ginting dan Ariani dalam Matana (2017:11) menyatakan bahwa komitmen pada tujuan berdampak pada proses penetapan tujuan yang akan berkurang bila ada konflik pada tujuan.

## **Kinerja Karyawan**

Definisi kinerja menurut Kasmir (2016:182) adalah hasil kerja dan perilaku yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan tergantung pada kemauan dan juga keterbukaan karyawan itu sendiri untuk melakukan pekerjaan mereka (Hanafi, 2017:79).

Adapun Indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:67) adalah :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Tanggung jawab
4. Kerjasama

## 5. Inisiatif

### **Budaya Organisasi**

Menurut Ernawan (2018:74) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh organisasi. Wood dan Chapman (Taroreh, 2018:22) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pemahaman mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam organisasi atau sub unit yang mengarahkan perilaku dari anggota organisasi.

Menurut Ernawan (2018: 81) budaya organisasi memiliki indikator sebagai berikut :

1. Filosofi
2. Norma-norma
3. Nilai-nilai yang dominan
4. Peraturan-peraturan perilaku
5. Aturan-aturan
6. Iklim organisasi

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Luthans (2014:224) komitmen organisasi adalah sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen komitmen organisasi adalah karyawan yang mempunyai keinginan kuat untuk bekerja dan berusaha bagi kepentingan organisasi.

Menurut Zelvia (2015:39) mengemukakan bahwa komitmen

organisasi dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)
2. Komitmen Berkelanjutan (*Continouance Commitment*)
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

## **Hipotesis**

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi erat kaitannya dengan komitmen karyawan terhadap organisasi, karena komitmen merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya (Usmany, Hamid dan Utami, 2016: 39).

Penelitian yang dilakukan oleh Abiddiaz, Hamid, dkk (2017) dan Sumanto & Herminingsih (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Apabila karyawan merasa bahwa budaya yang ada dalam organisasi baik maka ini akan membuat karyawan merasa nyaman. Dari pemaparan tersebut berkembang hipotesis sebagai berikut :

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

### **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi, perusahaan diharapkan semakin meningkat kinerja karyawan, karna pada dasarnya budaya organisasi berkaitan erat dengan pemerdayaan pegawai disuatu perusahaan.

Penelitian Hasan (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Saraswati (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pemaparan tersebut berkembang hipotesis sebagai berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening**

Komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Suarjana, Maharyana dan Ayu 2016:3). Komitmen yang tinggi dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam diri karyawan, dapat ditempuh dengan memperbaiki *cognitive framework* (kerangka

kognitif) organisasi yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan anggota organisasi. Semakin tinggi budaya organisasi yang ditandai dengan meningkatnya profesionalisme, percaya pada rekan sekerja, dan keteraturan akan menumbuhkan kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi (Laura dan Susanto 2016: 64)

Penelitian Gusty dan Andri (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat. Semakin tinggi budaya organisasi semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dan dari *Path Analisis* menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Dari penelitian Usmany, Hamid, Utami (2016) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Dari pemaparan tersebut berkembang hipotesis sebagai berikut:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Unit Desa Pedungan yang berlokasi di jalan Pulau Bungin Kelurahan Pedungan No.36, Denpasar Selatan. Obyek dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, komitmen organisasi dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan. Dalam penelitian ini yang termasuk variabel eksogen adalah Budaya Organisasi (X). Variabel endogen dalam penelitian adalah Kinerja Karyawan (Y). Variabel intervening dalam penelitian adalah Komitmen Organisasi (Z). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Unit Desa Pedungan, jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 32 orang maka dengan sendirinya semua anggota populasi digunakan sebagai responden dengan metode pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Menurut Sugiyono (2017:124) sampling jenuh adalah teknik pengumpulan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh selama pengumpulan data di lapangan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif berupa distribusi frekuensi digunakan untuk menyajikan karakteristik responden, sedangkan statistik inferensial berupa analisis model persamaan struktural

(*Structural Equation Modeling-SEM*) berbasis *Partial Least Square (PLS)*.

## Analisis Inferensial

Metode analisis inferensial digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menguji model pengukuran dan model struktural secara sekaligus dengan data analisis yang tersedia sebanyak 32 kuesioner. Sesuai dengan hal tersebut, teknik analisis yang memadai digunakan adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling-SEM*) berbasis *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan metode analisis yang powerful, karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar, dan juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ghozali, 2016).

## Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model/Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran *valid* dan *reliable* (Husein, 2018:15).

1) *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran reflektif

menurut Chin yang dikutip oleh Ghozali (2015:81), nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup.

2) *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*.

3) *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Ghozali,2016:51).

## Evaluasi Model Struktural (*Structural Model/Inner Model*)

Evaluasi model struktural adalah pengukuran untuk mengevaluasi tingkat ketepatan model dalam penelitian secara keseluruhan, yang dibentuk melalui beberapa variabel beserta dengan indikatornya. Dalam evaluasi model struktural dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu :

## 1) *R-square* ( $R^2$ )

*R-square* ( $R^2$ ) dapat menunjukkan kuat lemahnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen. *R-square* ( $R^2$ ) juga dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *R-square* ( $R^2$ ) menurut Latan dan Ghazali (2015:81).

## 2) *Q-square Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

Nilai  $Q^2$  mulai dari 0 sampai dengan 1, dimana semakin dekat dengan 1, artinya nilai prediksi semakin baik, sedangkan sebaliknya semakin dekat dengan nilai 0, artinya nilai prediksi semakin lemah. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Latan dan Ghazali (2015:80).

## 3) *Goodness of fit*

*Goodness of fit* merupakan pengukuran ketepatan model secara keseluruhan, karena dianggap merupakan pengukuran tunggal dari pengukuran *outer model* dan *inner model*. Kriteria nilai GoF adalah 0,10 (GoF *small*), 0,25 (GoF *medium*) dan 0,36 (GoF *large*) (Ghozali dan Latan, 2015: 82-83).

## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan t-test pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial dan pengaruh tidak langsung dengan uji mediasi. Terkait dengan pengujian ini

maka pengujian hipotesis dapat dipilah menjadi pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung atau pengujian variabel mediasi. Hal ini juga dilakukan guna menentukan sifat hubungan antara variabel, baik sebagai variabel mediasi sempurna (*full mediation*) yaitu artinya variabel independen tidak mampu mempengaruhi secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel intervening, maupun sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*) yaitu artinya variabel independen mampu mempengaruhi secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel intervening, atau sama sekali bukan sebagai variabel mediasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Inferensial dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)*.

### 1. *Covergent Validity*

*Covergent validity* merupakan salah satu uji yang menunjukkan hubungan antar item reflektif dengan variabel latennya. Suatu indikator dikatakan memenuhi ketika nilai *outer loading* antara 0,5 sampai 0,6.

Berdasarkan hasil uji *Partial Least Square (PLS)* didapat nilai uji *convergent validity* menunjukkan bahwa koefisien *outer loading* masing-masing indikator berkisar antara 0,536 sampai dengan 0,870. maka seluruh indikator penelitian yang membentuk variabel-variabel

penelitian adalah valid/ seluruh indikator mampu mengukur variabel.

## 2. *Discriminant Validity*

Berdasarkan hasil pengujian pada, menunjukkan bahwa dari variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan memiliki nilai loading yang paling besar dibanding dengan nilai *loading* terhadap variabel laten lainnya semua nilai diatas 0.5.

Berdasarkan akar AVE ( $\sqrt{AVE}$  atau *Square root Average Variance Extracted*) dapat diperhatikan bahwa nilai akar AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) berkisar antara 0,735 sampai 0,814, sedangkan nilai korelasi antar variabel berkisar antara 0,541 sampai 0,663. Ini artinya nilai akar AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) lebih besar dari nilai korelasi antar variabel. Nilai AVE juga sudah memenuhi persyaratan yang direkomendasi yaitu harus lebih besar dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik.

## 3. *Composite Reliability*

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *composite reliability* variabel budaya organisasi sebesar 0.866, variabel komitmen organisasi sebesar 0.854 dan variabel kinerja karyawan sebesar 0.855. Sementara itu nilai *cronbach's alpha* variabel budaya organisasi sebesar 0.844, variabel komitmen organisasi sebesar 0.742, dan variabel kinerja karyawan sebesar 0.789. Artinya, semua

variabel diatas dikatakan reliable karena *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7, maka kuesioner dapat menghasilkan hasil ukur yang stabil atau konstan.

## 4. *R-square* ( $R^2$ )

Berdasarkan hasil pengujian pada, menunjukkan nilai  $R^2$  (*R-square*) untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0.463 atau 46,3%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi sebesar 46,3%. Sedangkan sisanya sebesar 53,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian. Nilai  $R^2$  sebesar 0.463 tergolong model yang moderat menurut Chin.

Nilai  $R^2$  (*R-square*) untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0.551 atau 55,1%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi sebesar 55,1%. Sedangkan sisanya sebesar 44,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian. Nilai  $R^2$  sebesar 0.551 tergolong model yang moderat menurut Chin.

## 5. *Q-square Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

Berdasarkan perhitungan  $Q^2$  di atas menunjukkan nilai *predictive relevance* sebesar 0.759 atau 75,9%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa model tersebut dikatakan layak karena keragaman data dapat dijelaskan oleh model tersebut dan

model dapat dijelaskan melalui hubungan antar variabel dalam model penelitian sebesar 75,9%, sedangkan sisanya 24,1% dijelaskan oleh variabel lain yang belum dijelaskan dalam model penelitian. Mengacu pada criteria kuat lemahnya model berdasarkan nilai *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ), sebagaimana dikemukakan oleh Latan dan Ghazali (2015:80), maka model ini tergolong kuat.

## 6. *Goodness of Fit* (GoF)

Berdasarkan hasil perhitungan GoF, menunjukkan nilai sebesar 0.5549, maka mengacu pada kriteria kuat lemahnya model pengukuran berdasarkan nilai melalui *Goodness of Fit* (GoF) sebagaimana dikemukakan oleh Latan dan Ghazali (2015:80), maka model ini tergolong ke dalam model yang kuat.

## Pegujian Hipotesis

### 1) Pengujian Pengaruh Langsung

#### Hubungan Langsung Antar Variabel

Jalur Hubungan	<i>Path Coefisient</i>	T- Statistik	P- Value
Budaya Organisasi (X) → Kinerja Karyawan (Y)	0.247	1.526	0.128
Budaya Organisasi (X) → Komitmen Organisasi (Z)	0.681	7.403	0.000

Hubungan langsung antar variabel dijelaskan ditunjukkan dalam tabel di atas :

### a) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan dari koefisien jalur antara budaya organisasi ke komitmen organisasi sebesar 0,681 dengan koefisien t-statistik sebesar  $7,403 > t\text{-tabel } 1,96$ , dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa Hipotesis 1 ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dapat dibuktikan. Artinya semakin baik budaya organisasi yang dimiliki dalam perusahaan maka komitmen organisasi akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya.

### b) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan dari koefisien jalur antara budaya organisasi ke komitmen organisasi sebesar 0,247 dengan koefisien t-statistik sebesar  $1,526 < t\text{-tabel } 1,96$ , dan nilai signifikansi sebesar  $0,128 < 0,05$ .

Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan. Artinya meningkat seperti apapun budaya organisasi tidak akan banyak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### Hasil Perhitungan Total *Indirect Effect*

Jalur Hubungan	Original Sampel Estimate	T- Statistik	P- Value
Budaya Organisasi (X) → Komitmen Organisasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.375	3.174	0.002

Tabel diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi (X) pada pengaruh tak langsung komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien t-statistik sebesar  $3,174 > t\text{-tabel}$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Pengujian ini menunjukkan bahwa Hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu berperan sebagai variabel intervening terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang berpengaruh positif dapat dibuktikan, yang artinya semakin baik budaya organisasi memediasi komitmen organisasi di perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin

meningkat, begitu juga sebaliknya. Peningkatan nilai peran budaya organisasi memediasi komitmen organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

### Pembahasan Penelitian

- 1) Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Koperasi Unit Desa Pedungan

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa peran budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Koperasi Unit Desa Pedungan, hal ini berarti semakin baik budaya organisasi yang dimiliki dalam perusahaan, maka akan meningkatkan komitmen organisasi tersebut. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya (Usmany, Hamid dan Utami, 2016: 39).

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Abiddiaz, Hamid, dkk (2017) dan Sumanto & Herminingsih (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

- 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa peran budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja

karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan, hal ini berarti meningkat seperti apapun budaya organisasi tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja karyawan..

Penelitian Hasan (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Wulan (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 3) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Koperasi Unit Desa Pedungan

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa peran budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dan komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi sempurna (*full mediation*) yang artinya semakin baik peran budaya organisasi memediasi komitmen organisasi di perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan.

Hasil penelitian Gusty dan Andri (2018) menunjukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Dari penelitian Usmany,Hamid,Utami (2016) dengan

hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang telah diuraikan pada bab V, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

- 1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Koperasi Unit Desa Pedungan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi yang dimiliki dalam perusahaan, maka akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan.
- 2) Budaya Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa meningkat seperti apapun budaya organisasi tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 3) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Koperasi Unit Desa Pedungan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin baik peran budaya organisasi memediasi komitmen organisasi di perusahaan maka akan semakin

meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan.

## Saran

Berdasarkan deskripsi data serta simpulan yang diperoleh dari hasil penelitian, maka dapat disampaikan beberapa saran yang berhubungan dengan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Pedungan sebagai berikut:

- 1) Respon reseponden mempunyai persepsi yang paling rendah terhadap item “perusahaan selalu memberikan waktu untuk melakukan kegiatan keagamaan”. Maka sebaiknya karyawan agar diberikan izin untuk melakukan kegiatan keagamaan pada hari-hari tertentu agar karyawan dapat melakukan kegiatan keagamaan mereka.
- 2) Respon reseponden mempunyai persepsi yang paling rendah terhadap item “Saya bersedia mengorbankan kepentingan pribadi jika menunda pekerjaan”. Maka sebaiknya karyawan berusaha untuk tidak menunda pekerjaan dan mengerjakan dengan tepat waktu sehingga tidak sampai mengorbankan kepentingan pribadi.

## DAFTAR PUSTAKA

Afni,Nurul. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT.Telokomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wintel Bandung.

Bandung. E-proceedings of Management : Vol 5,No.1 Maret 2018.

Aulia, 2020. *Goal Setting Theory VS Reinforcement Theory : In RUH Persepective Theory*. Yogyakarta. *Jurnal*. ISSN : 2715-7121.

Cantika,Putu Gita.2020.Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Semadi Kwazay Indo Land Development. *Skripsi*. Program Studi Manajemen,Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

Ernawan, Erni R. 2018. *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung:Alfabeta

Fauzi, M., Warso, M.M. & Haryono, A. T. 2016. Pengaruh organisasi dan kepuasan kerja terhadapkinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Management*.

Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang

Girsang,Wulan Sari.(2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No.17 Medan. Medan. *AJIE:Vol 04*.

Gusty,Ryndian,Seno Andri. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

- pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru. *JOM FISIP, Vol.5:Edisi II Juli-Desember 2018*.
- Jannah,Miftakhul. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.PG Rajawali I Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 4 Nomor 2. 495-504.
- Kasmir,2016.Analisis Laporan Keuangan.Raja Grafindo Persada,Jakarta.
- Laksmi Riani, A. 2011. Budaya Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Laura, Netty S. dan Guno Susanto. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk. *Jurnal Online Internasional & Nasional Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*. ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper) Vol. 3 No.2, Juli – Desember 2016,p. 60-74.
- Luthans, Fred. 2014. Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama. PT. Refika. Bandung : Aditama
- Matana, Anastasia. 2017. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Ekspektasi Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero). *Skripsi* Universitas Hasanuddin Makassar.
- Setyowati,I., & Haryani,S. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Restoran Taman Pringsewu Yogyakarta. *JEMBATAN-67-52*.
- Sumanto dan Herminingsih. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Kantor Cabang Utama Tangerang. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. Vol 2, No.1 : 96-109.
- Taroreh,Johny. 2018.Pemberdayaan Masyarakat,*Learning Organization*,Komitmen Organisasional (Studi Kasus UMKM). Manado : Yayasan MakariaWaya,.
- Usmany,T. Putri,Djamur Hamid,Utami. 216. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan pada Pabrik Gondrukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondrukem dan Terpentim II,Ponorogo. *Jurnal Administrasi Bisnis,Volume 37 No,2 Agustus 2016*.
- Zelvia, Debby. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan PT. Telkom Medan. *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara.