

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL
PADA WAROENG SPESIAL SAMBAL CABANG
SENGKALING**

SKRIPSI



Oleh:

MUHAMMAD ABDURRAHMAN MAJID

NIM: 13510062

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL
PADA WAROENG SPESIAL SAMBAL CABANG
SENGKALING**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (Uin) Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (Se)



Oleh

MUHAMMAD ABDURRAHMAN MAJID

NIM : 13510062

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL
PADA WAROENG SPESIAL SAMBAL CABANG
SENGKALING**

SKRIPSI

Oleh:

MUHAMMAD ABDURRAHMAN MAJID
NIM : 13510062

Telah disetujui, 16 Juni 2017
Dosen Pembimbing,



Zaim Mukaffi, SE., M.Si
NIP. 19791124 200901 1 007

Mengetahui:
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei 
NIP. 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA WAROENG SPESIAL SAMBAL CABANG SENGKALING

SKRIPSI

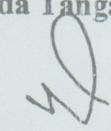
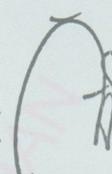
Oleh:

MUHAMMAD ABDURRAHMAN MAJID
NIM : 13510062

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 11 Juli 2017

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Ahmad Mu'is, S.Ag., M.S.I. : ()
NIDT. 197111110 20160801 1 043
2. Sekretaris/Pembimbing
Zaim Mukkafi, SE., M. Si : ()
NIP. 19791124 200901 1 007
3. Penguji Utama
Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag : ()
NIP. 19490929 198103 1 004

Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750767 200501 1 005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Abdurrahman Majid
NIM : 13510062
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Manajemen

menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA WAROENG SPESIAL SAMBAL CABANG SENGKALING adalah hasil karya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 11 Juli 2017

Hormat saya,



Muhammad Abdurrahman Majid

NIM : 13510189

MOTTO

“Ketinggian Ilmu Tidak Menjamin Seorang Hamba Menjadi Sholeh. Tapi Keindahan Akhlak, Kejernian Akal Dan Kesucian Hati Jauh Lebih Mulia Di Hadapan-Nya.”

-(Ustadz Wijayanto)-

“Lakukanlah Semua Hal Dengan Cinta Dan Kasih, Maka Semua Akan Berjalan Dengan Indah. Lakukanlah Setiap Hal Dengan Keikhlasan Dan Kesabaran, Niscaya Akan Berjalan Dengan Mudah.”

-(Ustadz Yusuf Mansyur)-

“**Tidak Ada Yang Kebetulan Didunia Ini, Dan Tidak Ada Pula Yang Sia-Sia Dalam Setiap Ikhtiar**”

-(Muhammad Abdurrahman Majid)-

“Dunia Adalah Halte Bis Yang Tampak Nyata, Tapi Hanya Kita Singgahi Untuk Sementara. Akhirat Bagaikan Impian Yang Tidak Tampak Jika Dilihat, Tapi Itulah Tujuan Akhir Kita.”

-(Muhammad Abdurrahman majid)-

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya tulis ini saya persembahkan khusus untuk yang tercinta bapak Hariyono dan Ibu Rumiasih sebagai orang tua saya yang sudah berusaha untuk selalu membantu saya dalam segala sesuatu yang saya ingin lakukan. Dan teruntuk semua dosen UIN Maulana Malik Ibrahim yang sudah membimbing dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat bagi saya, semoga bapak dan ibu dosen mendapatkan pahala dari ilmu yang saya amalkan. Dan untuk teman-teman saya yang sudah banyak membantu saya selama perkuliahan dan menemani saya dalam perantauan. Dan untuk semuanya yang sudah memberikan semangat untuk saya dalam mengerjakan skripsi ini. Semua yang saya lakukan ini semata-mata hanya untuk membahagiakan kalian semua khususnya kedua orang tua saya. Semoga Allah membalas kebaikan kalian semua.

--(M Abdurrahman Majid)--

KATA PENGANTAR

Segala Puji Syukur Kehadirat Allah Subhannallahu Wata'ala, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional Pada Waroeng Spesial Sambal Cabang Sengkaling”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad ﷺ yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Salim Al-Idrus, MM., M. Ag, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. Ei selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, sekaligus dosen wali saya.
4. Zaim Mukaffi, SE., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi
5. Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag selaku dosen pembimbing PKL
6. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kedua orang tuaku Ayahanda Hariyono dan Ibu Rumiasih, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril dan spirituil.
8. Seluruh pimpinan dan karyawan Waroeng Spesial Sambal Cabang Sengkaling

9. Teman Seperjuangan Ikram Cabang Malang
10. Teman-teman Ekonomi 2013 yang telah memberikan masukan dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih kurang dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin ya Robbal ‘alamiin....

Malang, 11 juli 2017

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Batasan Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	12
2.2 Landasan Teori	17
2.2.1 Budaya Organisasi	18
2.2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi	18
2.2.1.2 Karakter Budaya Organisasi	20
2.2.1.3 Proses Budaya Organisasi	26
2.2.1.4 Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam	32
2.2.2 Komitmen Organisasional	34
2.2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasional.	34
2.2.2.2 Bentuk Komitmen Organisasional	36
2.2.2.3 Komitmen Organisasional dalam Perspektif Islam	39
2.2.3 Kinerja Karyawan	40
2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan	40
2.2.3.2 Penilaian Kinerja Karyawan	42
2.2.3.3 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam	45
2.3 Hubungan Antar Variabel	47

2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	47
2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional.....	49
2.3.3 Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	50
2.3.4 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasional.....	51
2.4 Kerangka Konsep	54
2.5 Hipotesis.....	54
2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Waroeng SS Cabang Sengkaling.....	54
2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Waroeng SS Cabang Sengkaling Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi.....	55
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	57
3.2 Lokasi Penelitian.....	57
3.3 Populasi dan Sampel	57
3.3.1 Populasi.....	57
3.3.2 Sampel.....	58
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	58
3.4 Data dan Jenis Data	58
3.4.1 Data Primer	58
3.4.2 Data Sekunder	59
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	59
3.5.1 Kuesioner	59
3.5.2 Dokumentasi.....	59
3.5.3 Instrumen Penelitian.....	60
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	60
3.6.1 Variabel Independent	60
3.6.2 Variabel Dependent.....	61
3.6.3 Variabel Intervening.....	61
3.7 Analisis Data	64
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas	65
3.8.1 Uji Validitas	65
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	66
3.8.3 Uji Asumsi Klasik	66
3.9 Metode Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	67

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	72
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	72
4.1.2 Lingkup Bisnis	75
4.1.3 Visi dan Misi Waroeng Spesial Sambal.....	78
4.1.4 Struktur Organisasi Waroeng Spesial Sambal	79
4.2 Uji Instrumen Data	79
4.2.1 Uji Validitas	80
4.2.2 Uji Reliabilitas	81
4.3 Uji Asumsi Klasik	82
4.3.1 Uji Normalitas.....	82
4.3.2 Uji Linieritas	82
4.4 Analisis Deskriptif	83
4.4.1 Deskripsi Karakteristik Responden	83
4.4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	84
4.4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	85
4.4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	85
4.4.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	86
4.4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	86
4.4.2.1 Variabel Budaya Organisasi (X)	87
4.4.2.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)	90
4.4.2.3 Variabel Komitmen Organisasional (Z).....	92
4.5 Hipotesis	94
4.5.1 Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	94
4.5.2 Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Dimediasi Komitmen Organisasional (Z)	95
4.5.3 Hasil Analisis Jalur	97
4.6 Pembahasan	97
4.6.1 Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	97
4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Secara Tidak Langsung Melalui Variabel Komitmen Organisasional....	99

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	102
5.2 Saran	103

DAFTAR PUSTAKA	104
-----------------------------	------------

LAMPIRAN.....	106
----------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	14
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	62
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas	80
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas	81
Tabel 4.3 Hasil Uji Normalitas	82
Tabel 4.4 Hasil Uji linieritas	83
Tabel 4.5 Karakteristik Responden	83
Tabel 4.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur	84
Tabel 4.7 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	85
Tabel 4.8 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	85
Tabel 4.9 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	86
Tabel 4.10 Kriteria Inteprestasi Skor	87
Tabel 4.11 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi (X)	87
Tabel 4.12 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	90
Tabel 4.13 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasional (Z).....	92
Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	94
Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional	95
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Lapisan Budaya Organisasi.....	21
Gambar 2.2 Budaya Organisasi	23
Gambar 2.3 Proses Budaya Organisasi	27
Gambar 2.4 Kerangka Konsep	54
Gambar 3.1 Path Analysis Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional	68
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Waroeng Spesial Sambal.....	79
Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	97



DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian

Data Kuesioner

Uji Validitas

Uji Reliabilitas

Tabel 4.3 Hasil Uji Normalitas

Tabel 4.4 Hasil Uji linieritas

Deskriptif Responden

Deskripsi Variabel Penelitian

Bukti Konsultasi



ABSTRAK

Muhammad Abdurrahman Majid. 2017. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional Pada Waroeng Spesial Sambal Cabang Sengkaling”

Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE., M. Si

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasional.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Tujuan penelitian untuk membuktikan adanya pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, baik langsung maupun tidak langsung dengan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner yang disebar sebanyak 50 responden di Waroeng Spesial Sambal Cabang Sengkaling, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory*. Dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*).

Hasil dari penelitian ini Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0,000 < 0,05$) sehingga budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, dan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui komitmen organisasional ($p = 0,000 < 0,05$) dan ($p = 0,000 < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi terpenuhi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasional.

ABSTRACT

Muhammad Abdurrahman Majid. 2017, Thesis. Title: " The Influence of Organizational Culture on Employee Performance is Mediation Organizational Commitment On Waroeng Spesial Sambal Branch Sengkaling."

Supervisor: Zaim Mukaffi, SE., M. Si

Keywords: Organizational Culture, Employee Performance, Organizational Commitment.

Organizational culture is the norms and values that guide the behavior of members of the organization and differentiate it from other organizations. Employee performance is the result of work in quality and quantity achieved by an employee in performing their duties in accordance with the responsibilities that give him. Organizational commitment is degree to which employees believe and accept the goals of the organization and will remain or will not leave the organization. The purpose of this research to prove influence of organizational culture on the performance of employees, either directly or indirectly through organizational commitment as a mediation variable.

This research uses qualitative approach. This research emphasizes on testing result theories through measurement of research variables with numbers and require data analysis with statistical procedure. Measuring instrument of this research in the form of questionnaires distribute as much as 50 respondents in Waroeng Sambal Spesial Branch Sengkaling. Data obtained in the form of answer from nurse to the questions posed based on established research objectives. Then this type of research is explanatory, in this research using path analysis model.

The result of this research based on path analysis showed that organizational culture variables have a significant influence on employee performance ($p=0,000 < 0,05$) so that organizational culture can affect employees performance indirectly through organizational commitment ($p=0,000 < 0,05$) and ($p=0,000 < 0,05$) so it can be conclude that the influence of organizational culture on employee performance through organizational commitment as a mediation variable fulfilled.

Keywords: Organizational Culture, Employee Performance, Organizational Commitment.

ملخص البحث

محمد عبد الرحمن مجيد، 2017، البحث الجامعي، "تأثير ثقافة مجموعة لإجراء الموظف يتوسط لعهد المجموعة في مطعم سباسيال سامبال سانجانج".
مشرف: زائم مكفي، الماجستير.

ثقافة المجموعة هي القانون والتقويم الذي يوجّه إلى السلوك أعضاء المجموعة وتفرق بمجموعة أخرى. إجراء الموظف هو نتيجة الفعل بكفاءة وكمية التي بلغ الموظف في إيتاء وظيفتها الذي يوافق بمسؤولية التي يعطي إليها. عهد المجموعة هي الدرجة التي استند الموظف و تناول الموظف غاية المجموعة ومستقر أم لا في الجمعية. أما غرض البحث ليدلّ على تأثير ثقافة المجموعة إلى إجراء الموظف، بفضيلة المباشرة أم لا بعهد المجموعة كمتغير شفاعا.

هذا البحث يستخدم المنهج الكمية، بحث الذي ركّز على تحقيق النظريات بكسب متغير البحث بعدد ويحتاج إلى تحليل البيانات بإحصائية. معيار هذا البحث هو الإستبيانات التي ينتشر إلى 50 مراسل في مطعم سباسيال سامبال سانجانج، البيانات التي توجد بالإجابات من الموظف بسؤال أعطي. استند إلى هذا الغرض البحث فأنواع البحث هو الوصفية. في هذا البحث يستخدم تحليل البحث (Path Analysis).

نتائج هذا البحث استند إلى نتيجة تحقيق تحليل البحث الذي يدل على متغير ثقافة المجموعة ولها تأثير أهمية لإجراء الموظف ($p=0,000$) ($0,05 <$ حتى ثقافة المجموعة يؤثر بالمباشرة إلى إجراء الموظف، وهذا البحث يدلّ أن ثقافة المجموعة يستطيع أن يؤثر إجراء الموظف بغير المباشرة وبعهد المجموعة ($p=0,000 < 0,05$) و ($p=0,000 < 0,05$). حتى يستطيع أن نستنتب أنّ تأثير ثقافة المجموعة لإجراء الموظف بعهد المجموعة كمتغير شفاعا التي تحسب.

الكلمات الرئيسية: ثقافة المجموعة، إجراء الموظف، عهد المجموعة.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Berkembangnya zaman dan teknologi yang semakin canggih membuat persaingan bisnis di pasar semakin ketat, tak terkecuali industri kuliner yang menyediakan layanan jasa makanan yang menjadi kebutuhan dasar manusia (pangan). Berlomba-lomba memenangkan persaingan di pasar bukan lagi hal yang asing, melainkan menjadi kewajiban organisasi untuk memperbesar bisnis dan memperluas pasar. Pada dasarnya setiap organisasi mengharapkan mendapatkan keuntungan dari kegiatan bisnis yang dijalankan (Wibowo,2010:1). Kinerja karyawan yang baik mempengaruhi besarnya keuntungan bisnis dan kelanjutan hidup organisasi, dan sebaliknya kinerja karyawan yang cenderung menurun juga menimbulkan kerugian yang dialami oleh organisasi.

Kunci keberhasilan suatu organisasi terletak pada perfoma atau kinerja yang dihasilkan oleh setiap sumber daya yang dimiliki organisasi. Dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah salah satu faktor penentu untuk memenangkan persaingan suatu bisnis baik dalam kurun waktu yang pendek maupun jangka panjang. Faktor sumber daya manusia merupakan salah satu pemegang peranan penting bagi organisasi. Sumber daya manusia merupakan alat yang vital bagi organisasi karena tidak dapat digantikan sepenuhnya dengan sumber daya lainnya.

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan suatu organisasi, oleh karena itu diperlukan pengelolaan yang baik

demikian kelangsungan hidup organisasi. Kekuatan sumber daya manusia dibentuk oleh sifat dan karakter yang melekat pada masing-masing individu serta lingkungannya (Catalina).

Tanpa adanya sumber daya yang profesional maka segala proses kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan lancar. Sumber daya manusia yang profesional akan menyebabkan kinerja individual akan menjadi lebih baik sehingga kinerja organisasi pun menjadi lebih baik. Dalam hal ini organisasi perlu memperhatikan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. sehingga kinerja organisasi pun menjadi lebih baik.

Menurut Mangkunegara kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (dalam Dedi Rianto; 2010:1), sedangkan Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan” (dalam Dedi Rianto; 2010: 1). Kinerja karyawan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, sehingga kinerja tidak hanya menyangkut karakteristik pribadi masing-masing karyawan ,melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Organisasi mengharapkan setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan mampu memenuhi setiap target dari tanggung jawab yang dimilikinya. Tidak ada organisasi yang menginginkan setiap karyawannya bekerja sekedar bekerja,

melainkan bekerja dengan maksimal dari yang dibebankan setiap atasannya. Organisasi pastinya juga berusaha untuk mendorong agar setiap karyawan mampu mengerjakan setiap tanggung jawabnya dengan baik. Organisasi harus memperhatikan setiap karyawan, tidak hanya sekedar menuntut karyawannya untuk bekerja melebihi standar tetapi memenuhi setiap kebutuhan dan mendengarkan keluhan para karyawan.

Semua organisasi berharap setiap karyawannya tetap berada dan setia bekerja untuk menghasilkan performa yang semakin meningkat. Dibutuhkan komitmen dari setiap karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Komitmen yang baik tidak sekedar bersifat loyalitas yang pasif melainkan selalu terlibat dalam hubungan aktif di organisasi yang terkait. Ada banyak definisi tentang komitmen organisatoris, tetapi para peneliti sepakat bahwa komitmen organisasional mencerminkan suatu “*multidimensional psychological attachment*” dari individu kepada organisasi (dalam Veronika).

Wibowo berpendapat bahwa komitmen pada dasarnya bersifat individual, merupakan sikap yang dimiliki oleh setiap individu yang berada di suatu organisasi, sedangkan komitmen organisasional adalah perasaan, sikap maupun perilaku seseorang yang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari suatu organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi, serta loyal terhadap organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008:155) mendefinisikan komitmen organisasi, “*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*”.

(Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Definisi komitmen organisasional dari beberapa ahli mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasional menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional cenderung setia dalam organisasi, bangga terhadap organisasi, mengikuti kebijakan organisasi serta tingkat turn over organisasi rendah, sehingga kinerja yang dihasilkan cukup baik. Selain itu tidak banyak karyawan yang meninggalkan organisasi dan biaya yang dikeluarkan relatif rendah bagi organisasi untuk merekrut karyawan baru (Halimsetiono).

Menurut Pratiwi dalam penelitiannya menjelaskan bahwa komitmen organisasional yang kuat akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang semakin meningkat dengan demikian tujuan organisasi akan tercapai secara maksimal dan komitmen organisasional yang lemah akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang menurun sehingga tidak tercapainya tujuan, misi dan visi organisasi.

Dalam kehidupan organisasi pun tidak terlepas dari budaya. Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari suatu ke

generasi ke generasi selanjutnya melalui proses pembelajaran agar menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungan organisasi. Webster' New Collegiate Dictionary mendefinisikan budaya sebagai pola terintegrasi dari perilaku manusia termasuk pikiran, pembicaraan, tindakan, dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimak, dan meneruskan pengetahuan kepada generasi penerus (dalam Wibowo, 2010:15).

Adapun penerapan budaya dalam sebuah organisasi menjadi budaya organisasi. Menurut Edgar Scheir yang mengartikan budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi. Adapun menurut Kreitner dan Kinicki budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Definisi Kreitner dan Kinicki ini menunjukkan tiga karakteristik pentingnya budaya organisasi, yaitu: budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi, budaya organisasi memengaruhi perilaku kita dipekerjaan, dan budaya organisasi bekerja pada dua tingkat yang berbeda (dalam Wibowo, 2010:17-18).

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam suatu organisasi. Kemudian keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2010:19). Budaya organisasi dapat

digambarkan sebagai sebuah pakaian bagaimana pakaian ini yang membedakan satu orang dan orang lainnya.

Terciptanya budaya organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi pegawainya. Budaya yang baik akan menciptakan suasana organisasi yang baik, terwujudnya hal tersebut akan membangkitkan semangat berperilaku dan bekerja lebih baik. Menurut prayogi dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Tingkat persaingan pada saat ini sudah semakin ketat hal ini ditandai dengan banyaknya produk yang sama dalam satu segmen, karena terlalu banyak pilihan, sedangkan daya ingat konsumen terbatas. Produk yang sama dengan pesaing akan sulit menancap kuat didalam benak konsumen (Suswardji dkk). Begitu juga dengan usaha kuliner yang ada di karawang khususnya yang berkenaan dengan sambel. Rasa pedas sepertinya sudah tak asing lagi bagi lidah masyarakat Indonesia. Orang-orang yang menggemari rasa pedas biasanya merasa ketagihan akan sensasi rasa terbakar di mulut ketika sedang makan. Tak heran pula bila di seluruh penjuru Indonesia terdapat beragam sambal khas masing-masing daerah. Mereka terus bersaing agar produknya diterima dan mendapatkan respon positif dari masyarakat. Seperti Waroeng Spesial Sambal.

Waroeng Spesial Sambal atau Warung SS adalah salah satu nama Brand Warung masakan kuliner yang didirikan oleh Yoyok Hery Wahyono yang merupakan Pemuda kelahiran Kabupaten Boyolali. Waroeng Spesial Sambal telah memiliki sekitar 60 outlet di 27 kota dengan 1.800 orang pegawai. Sedangkan di Malang memiliki 2 unit outlet yang salah satunya di jalan sengkaling No 50

kecamatan Dau. Di Divisi Eksternal Waroeng Spesial Sambal atau Warung SS merupakan sebuah perusahaan yang menjadi salah satu pusat manajemen Waroeng Speial Sambal yang tersebar seluruh Indonesia.

Waroeng Spesial Sambal (Waroeng SS) saat ini menjadi salah satu icon kuliner sambal khususnya di wilayah Yogyakarta dan sekitarnya, begitupun di Malang. Bagi pihak perusahaan, SDM itu penting karena menjadi ujung tombak usaha dalam perusahaan, sehingga sang pemilik berfikiran sebelum mensejahterakan pelanggan, perusahaan harus mensejahterakan karyawannya terlebih dahulu.

Karena organisasi harus memperhatikan setiap karyawan, tidak hanya sekedar menuntut karyawannya untuk bekerja melebihi standar tetapi memenuhi setiap kebutuhan dan mendengarkan keluhan para karyawan, dengan ini akan terjadi timbal balik yang sehat baik untuk perusahaan atau pun karyawannya. Seperti yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan. Visi : mensejahterakan keluarga besar SS baik dalam lingkungan internal maupun eksternal (karyawan, kemitraan, supplier, pelanggan, dll) Misi : mensejahterakan karyawan, tetap menjaga nominal jumlah gaji para karyawan ss memberikan beasiswa kepada karyawan dan memberikan biaya pendidikan sampai anak kedua selama wajib belajar, sensejahterakan supplier dan pelanggan.

Oleh karena itu, jika dalam kesejahteraan karyawan yang sudah tidak perlu diragukan lagi sekarang hanya tinggal sikap dari karyawan yang diberikan pada perusahaannya berupa komitmen. Untuk mencapai efektifitas dalam melaksanakan tugas, karyawan perlu memiliki komitmen yang tinggi terhadap

tugas dan organisasi. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan meningkatkan tanggung jawab dan kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan bekerja sepenuh hati dan akan berjuang demi kemajuan organisasi, karena mereka sadar telah menjadi bagian dari organisasi.

Perusahaan waroeng SS ini tidak hanya fokus dalam mencukupi kebutuhan semata, namun lebih kepada tanggung jawab. Menurut pemilik jika menilik dari kebutuhan semata, hanya dengan 10 sampai 20 cabang pun beliau kira sudah cukup, namun disini waroeng SS memiliki tanggung jawab terhadap para karyawan, bagaimana agar karyawan itu tidak mandek dalam berkeasi dan berinovasi, oleh karena itu tidak mengherankan jika kini Waroeng SS sudah memiliki gedung training yang khusus disediakan untuk menggembleng teknik maupun mental para calon maupun karyawan Waroeng SS dari seluruh Indonesia. Gedung training yang terletak di Jalan Kaliurang Yogyakarta tersebut sengaja dibangun demi menghasilkan SDM Waroeng SS yang berkualitas, baik secara teknik maupun mentalnya. Sejauh ini memang yang cukup menjadi kendala bagi waroeng SS adalah masalah SDM, khususnya kaderisasi manajemen seperti manager dan supervisor.

Untuk lebih memudahkan, pihak membagi Waroeng SS menjadi beberapa manajemen area, seperti Jogja (pusat), Jabodetabek, Solo, dan Semarang, manajemen area itulah yang bertanggung jawab terhadap Waroeng SS yang ada di wilayahnya. Adanya pembagian manajemen area tersebut tidak lain agar mereka

bisa lebih mudah dalam memonitor segala aktivitas yang ada di setiap outlet Waroeng SS.

Perusahaan Waroeng Spesial Sambal merupakan suatu perusahaan milik swasta yang bergerak dibidang produksi dan jasa penediaan makanan yang mengandalkan kualitas pelayanan jasa dan makanan yang diberikan pada masyarakat. Sebagaimana perusahaan yang memiliki banyak pesaing serta berhadapan langsung dengan masyarakat sebagai pelanggan, Waroeng Spesial Sambal akan selalu mendapatkan sorotan dari masyarakat berkaitan dengan efektivitas kinerja dan kualitas pelayanan.

Atas dasar pemaparan latar belakang di atas, maka judul yang diambil dalam penelitian ini adalah: **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional pada Waroeng Spesial Sambal Cabang Sengkaling”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan rumusan masalah yang diajukan adalah :

1. Apakah budaya organisasi (X) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) Waroeng Spesial Sambal cabang sengkaling?
2. Apakah budaya organisasional (X) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasional (Z) di Waroeng Spesial Sambal cabang sengkaling?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi (X) secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) Waroeng Spesial Sambal cabang sengkaling.
2. Menguji dan menganalisis apakah budaya organisasional (X) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasional (Z) di Waroeng Spesial Sambal cabang sengkaling.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung atau tidak langsung bagi:

1. Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen dan menerapkannya pada data yang diperoleh dari objek yang diteliti.

2. Akademisi dan pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah perpustakaan dengan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan dilakukan dikemudian hari. Dapat memberikan bukti yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

3. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan informasi yang dapat membantu manajemen perusahaan dalam memberi dan mengambil keputusan.

1.5. Batasan Penelitian

Agar penelitian ini dapat dilakukan dengan fokus, serta jelas mengenai variabel dan objek penelitiannya. Maka sebab itu, peneliti membatasi penelitian ini dengan hanya meneliti tentang variabel budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Serta sampel karyawan menggunakan karyawan yang bekerja pada waroeng spesial sambal cabang sengkaling. Dengan urutan sebagai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Wahyuni dkk dalam penelitiannya tahun 2016 mengungkapkan bahwa (1) Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah; (2) Terdapat pengaruh *locus of control* terhadap kinerja aparat pemerintah daerah; (3) Terdapat pengaruh stres kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Kabupaten Bengkalis; (4) Kepuasan Kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan kinerja aparat pemerintah daerah; (5) Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *locus of control* dan kinerja aparat pemerintah daerah; (6) Kepuasan Kerja memediasi pengaruh stres kerja dan kinerja aparat pemerintah daerah.

Yanto dalam penelitiannya tahun 2015 mengungkapkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 18,8%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi pada suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang diharapkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 25,6%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat untuk mencapai tujuan perusahaan PT.Pegadaian (Persero) Cabang Terandam Padang. Dari hasil perhitungan pada tabel 4.15 dilihat bahwa $F \text{ hitung} > F \text{ tabel} = 12,253 > 4,21$ dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hidayat dalam penelitiannya tahun 2015 menghasilkan pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasional ($p = 0,000 < 0,05$), variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan ($p = 0,052 > 0,05$), dan variabel komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan ($p = 0,336 > 0,05$). Dengan analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Populasi penelitian ini adalah 22 karyawan, karena menggunakan sampling jenuh maka semua karyawan yang ada di populasi menjadi sampel yaitu berjumlah 22 responden. Data dikumpulkan langsung dari responden dengan kuesioner. Ini adalah penelitian eksplanatori. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis jalur (*Path Analysis*).

Rosyidah dalam penelitiannya tahun 2015 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh simultan terhadap kinerja karyawan. Dan secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan variabel motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari uji dominan variabel yang dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel budaya organisasi. Dengan demikian peneliti menyarankan agar supaya pelaksanaannya lebih ditingkatkan terutama pada variabel motivasi, sehingga kinerja karyawan akan lebih maksimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penentuan sampel berdasarkan teknik *simple random sampling*, sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini

adalah karyawan UNMER Malang, yaitu sebanyak 70 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Azizah dalam penelitiannya tahun 2014 menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan. Dari perhitungan didapatkan nilai Fhitung sebesar 6,848 (signifikansi $F = 0,000$). Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($6,848 > 2,74$) atau signifikansi $F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$), dengan kata lain bahwa faktor budaya organisasi pada KPP Pratama Kepanjen memberikan kontribusi yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kuantitatif. Data-data dalam penelitian diperoleh dengan menyebarkan angket atau kuisioner kepada 71 orang responden. Selanjutnya diolah dengan menggunakan *Korelasi Product Moment*, cara ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya dan besar kecilnya hubungan antara variabel. Teknik analisa data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, uji regresi linier berganda yang kemudian model regresi tersebut dilakukan pengujian hipotesis yaitu secara simultan (Uji F) dan secara parsial (Uji T) dan variabel dominan serta mempertimbangkan asumsi klasik yaitu normalitas, multikolinieritas, autokorelasi dan heteroskedesitas.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun). Judul penelitian	Variabel	Metode analisis	Hasil
1	Wahyuni, dkk (2016) Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Locus Of Control</i> , Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. 2. Budaya Organisasi 3. <i>Locus of Control</i>. 	Parth Analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, <i>locus of control</i> berpengaruh terhadap

Lanjutan tabel 2.1

No	Peneliti (Tahun). Judul penelitian	Variabel	Metode analisis	Hasil
	Daerah dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis)	4. Stres Kerja. 5. Kepuasan Kerja.		kinerja aparat pemerintah daerah dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, kepuasan kerja memediasi pengaruh <i>locus of control</i> terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
2	Yanto (2015) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Pegadaian (Persero) Cab.Terandam Padang	1. Budaya Organisasi. 2. Komitmen Organisasi. 3. Kinerja Karyawan	regresi berganda dengan menggunakan SPSS	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Terandam sebesar 0,188 dengan nilai signifikansi 0,002, 2) terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Terandam sebesar 0,256 dengan nilai signifikansi 0,031, 3) terdapat pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT.Pegadaian (Persero) Cabang Terandam.
3	Hidayat (2015) Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	1. Komitmen Organisasional 2. Kepuasan Kerja. 3. Kinerja Karyawan	Parth Analysis	Hasil uji statistik dan pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasional ($p = 0,000 < 0,05$), variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh

Lanjutan tabel 2.1

No	Peneliti (Tahun). Judul penelitian	Variabel	Metode analisis	Hasil
	Pusat Koperasi Syariah (Puskopsyah) Alkamil Malang Jawa Timur			terhadap variabel kinerja karyawan ($p = 0,052 > 0,05$), dan variabel komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan ($p = 0,336 > 0,05$). Dengan analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.
4	Rosyidah (2015) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Universitas Merdeka Malang)	1. Budaya Organisasi. 2. Motivasi. 3. Kinerja Karyawan.	Regresi Linier Berganda	Variabel budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh simultan terhadap kinerja karyawan. Dan secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan variabel motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari uji dominan variabel yang dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel budaya organisasi. Dengan demikian peneliti menyarankan agar supaya pelaksanaannya lebih ditingkatkan terutama pada variabel motivasi, sehingga kinerja karyawan akan lebih maksimal.
5	Azizah (2014) Pengaruh Budaya Organisasi	1. Budaya Organisasi.	Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja

Lanjutan tabel 2.1

No	Peneliti (Tahun). Judul penelitian	Variabel	Metode analisis	Hasil
1	Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen)	2. Kinerja Karyawan.	Parth Analysis	karyawan. Dari perhitungan didapatkan nilai Fhitung sebesar 6,848 (signifikansi $F = 0,000$). Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($6,848 > 2,74$) atau signifikansi $F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$), dengan kata lain bahwa faktor budaya organisasi pada KPP Pratama Kepanjen memberikan kontribusi yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Perbedaan penelitian yang kami sajikan dengan penelitian terdahulu adalah jika dilihat dari segi variabel yang digunakan dari penelitian terdahulu belum ada yang menggunakan variabel mengenai budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Terdapat satu penelitian yang dilakukan oleh Yanto pada tahun 2015, di penelitiannya menggunakan ketiga variabel ini tetapi yang membedakan kami menggunakan variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi bukan independent. Sehingga kami menggunakan judul peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.2. Landasan Teori

Landasan teori merupakan bagian yang akan membahas tentang uraian variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini secara teoritis. Teori-teori yang akan dikemukakan merupakan dasar-dasar penulis untuk meneliti masalah yang tertuang dalam bentuk hipotesis. Bagian ini akan membahas teori-teori mengenai budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja.

2.2.1. Budaya Organisasi

2.2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Setiap kita mendirikan organisasi, maka suatu hal yang tidak bisa kita elakkan munculnya ikatan dalam berbagai hal termasuk perilaku setiap individu dalam organisasi yang kita dirikan. Misalnya, dalam perilaku, berbicara, berpakaian, upacara, serta segala hal tinda tanduk baik tidak dan harus berbuat dalam hal-hal tertentu, dan lain-lain sebagainya. Yang disebut organisasi tidak nampak, yang tampak adalah manusia-manusia anggota organisasi dan barang fisik milik organisasi. Perbedaan sifat, perilaku dan karakteristik yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain itulah yang disebut budaya organisasi (Tahir, 2014).

Pada hakikatnya, yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah budaya yang menjadi acuan di dalam suatu organisasi di mana terdapat sekelompok orang yang melakukan interaksi. Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi, karenanya dapat diharapkan bahwa individu dengan latar belakang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi akan cenderung menjelaskan budaya organisasi dengan terminologi yang sama.

Webster' New Collegiate Dictionary (dalam Wibowo, 2010: 15) mendefinisikan budaya sebagai pola terintegrasi dari perilaku manusia termasuk pikiran, pembicaraan, tindakan, dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimak, dan meneruskan pengetahuan kepada generasi penerus. Sedangkan menurut Scheir (dalam Wibowo, 2010: 15) budaya adalah suatu pola

asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

Adapun penerapan budaya dalam sebuah organisasi menjadi budaya organisasi, menurut Edgar Schein yang mengartikan budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Wibowo, 2010:15). Sedangkan menurut Robbins (1996: 289) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya.

Ogbonna dan Harris (dalam Sobirin, 2007:132) mengartikan budaya organisasi adalah keyakinan, tata nilai, makna, dan asumsi-asumsi yang secara kolektif di-*shared* oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespon lingkungan. Menurut (Luthans, 2005:497) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Menurut Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2010:17) menyatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi menurut Robbins (dalam Wibowo, 2010:17) adalah sebuah

persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.

2.2.1.2. Karakter Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat *behavioral* (Sobirin, 2007:152)

a. Elemen idealistik

Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun disisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung (*elusive*), tidak tampak kepermukaan (*hidden*), dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan.

Elemen idealistik melekat pada diri pemilik dalam bentuk dotrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual para pendiri atau pemilik organisasi biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi dan misi organisasi (Sobirin, 2007: 153).

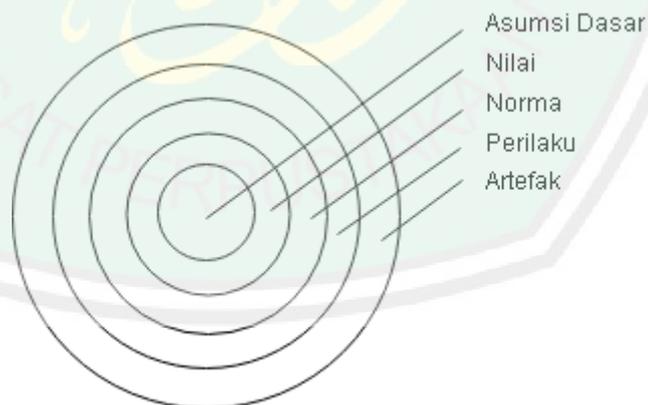
b. Elemen *Behavioral*

Elemen *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan meskipun kadang tidak sama dengan interpretasi dengan

orang yang terlibat langsung dalam organisasi. Cara paling mudah mengidentifikasi budaya organisasi adalah dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan yang mereka lakukan (Sobirin, 2007:156).

Kedua elemen antara idealistik dan elemen *behavioral* bukan elemen yang terpisah. Keduanya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan sebab keterkaitan kedua elemen itulah yang membentuk budaya, hanya saja elemen *behavioral* lebih rentan terhadap perubahan karena bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi, sedangkan elemen idealistik jarang mengalami perubahan karena letaknya terselubung. Dibawah ini adalah gambaran tingkat sensitif masing-masing elemen budaya organisasi terhadap kemungkinan terjadinya perubahan oleh Rousseau (Sobirin, 2007:156-157).

Gambar 2.1
Lapisan Budaya Organisasi



Sumber: Rousseau dalam (Sobirin, 2007: 157)

Stephen P. Robbins mengelompokkan tipe budaya menjadi :

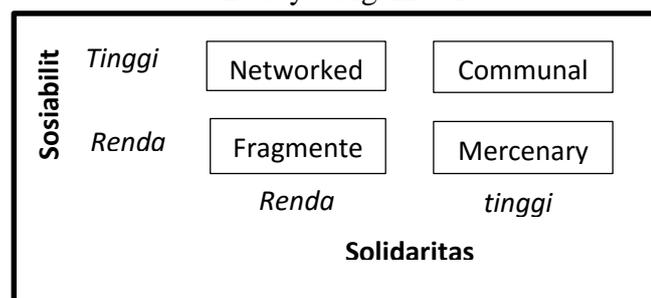
1. *Networked culture*, organisasi memandang anggota sebagai keluarga dan teman (*high on sociability, low on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah. *Networked culture* sangat bersahabat dan bersuka ria dalam gaya. Orang cenderung membiarkan pintunya terbuka, berbicara tentang bisnis secara bebas, kebiasaan informal, dan menggunakan banyak waktu untuk sosialisasi, dan tanpa mendapatkan masalah karenanya. Orang biasanya saling mengetahui satu sama lain dengan cepat dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok.
2. *Mercenary culture*, organisasi menfokus pada tujuan (*low on sociability, high on solidarity*). Budaya organisasi ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi. *Mercenary culture* melibatkan orang yang sangat fokus dalam menarik bersama untuk membuat pekerjaan dilakukan. Komunikasi cenderung cepat, langsung dan dikendalikan dengan cara yang tidak ada yang tidak mungkin. Kebiasaan seperti menonjolkan bisnis dan omong kosong tidak ada toleransi karena menghabiskan waktu saja. Kemenangan adalah segalanya dan orang didorong melakukan berapa lama pun waktu diperlukan untuk membuatnya terwujud.
3. *Fragmented culture*, organisasi yang dibuat dari para individualis (*low on sociability, low on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh solidaritas dan sosiabilitas rendah. Orang yang bekerja dalam *fragmented culture* sedikit melakukan kontak dan dalam banyak hal mereka bahkan tidak saling

mengenal. Meskipun pekerja akan berbicara dengan orang lain apabila dirasakan perlu dan berguna untuk melakukannya, orang biasanya meninggalkannya sendiri. Tidak heran bahwa anggota *fragmented culture* tidak menampakkan identifikasi dengan organisasi mana ia bekerja. Sebaliknya, mereka cenderung mengidentifikasi dengan profesi dimana mereka menjadi bagiannya.

4. *Communal culture*, organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja (*high on sociability, high on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas tinggi, anggota *communal culture* sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, baik secara pribadi atau profesional. Komunikasi mengalir dengan sangat mudah, di antara orang pada semua tingkatan organisasi dan dalam semua bentuk. Setiap orang sangat bersahabat sehingga perbedaan antara pekerjaan dan bukan pekerjaan dalam praktik menjadi kabur. Pekerja sangat kuat mengidentifikasi dengan *communal culture*. Mereka mengenakan logo perusahaan, mereka hidup dalam kepercayaan perusahaan dan mereka sangat membela ketika berbicara dengan orang luar.

Dapat digambarkan sebagai:

Gambar 2.2
Budaya Organisasi



Sumber: Stephen P. Robbins, *Organization Behavior*, 2001: 527

Penetapan tipe budaya tersebut dilakukan dengan menarik hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas. Dimensi sosiabilitas ditandai oleh tingkat persahabatan terutama ditemukan diantara anggota organisasi. Adapun dimensi solidaritas ditandai oleh tingkatan dimana orang dalam organisasi berbagi pengertian bersama tentang tugas dan tujuan apa mereka bekerja.

Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya (Tika, 2010:7-8).

a. Berdasarkan proses informasi

Robert dan Michael membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

1. Budaya rasional, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
2. Budaya ideologis, dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat, dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
3. Budaya konsensus, dalam budaya ini pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsesus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, morah, dan kerja sama kelompok).

4. Budaya hierarkis, dalam budaya ini pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

b. Berdasarkan tujuannya

Ndraha membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya yaitu budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi publik, budaya organisasi sosial.

Sementara itu, Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2010:36) mengemukakan bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi.

1. *Innovation* (inovasi), suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
2. *Stability* (stabilitas), bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.
3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang), merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.
4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil), meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
5. *Easygoingness* (bersikap tenang), suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai.
6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.

7. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi), merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.

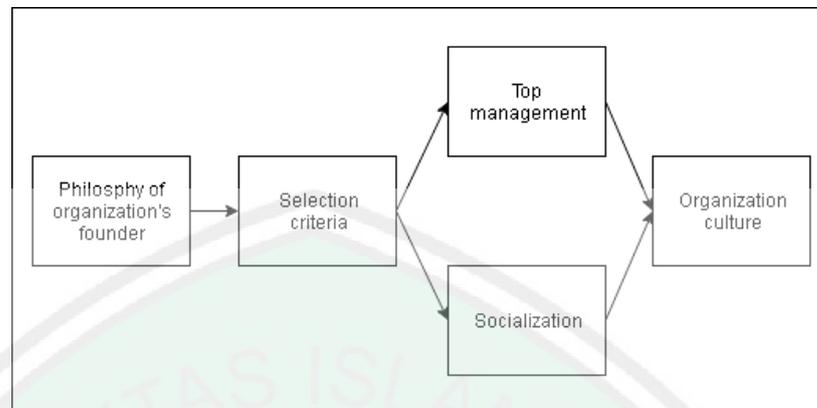
2.2.1.3. Proses Budaya Organisasi

Robbins menerangkan bahwa proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara (Wibowo, 2010:67), yaitu:

1. Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berfikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.
2. Mengindoktrinasi dan mensosialisasikan pekerja dalam cara berfikir dan merasakan sesuatu.
3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan.

Dapat dipahami bahwa pendiri sekaligus bertindak sebagai pemimpin pada tahap awal organisasi menginginkan bawahannya dapat menjalankan apa yang menjadi tujuannya dengan berdasarkan filosofi dan pola pikir yang dipandang benar berdasarkan pengalamannya. Proses ini dapat digambarkan.

Gambar 2.3 Proses Budaya Organisasi



Sumber: Stephen P. Robbins (dalam Wibowo, 2010:68)

Teori lain tentang pembentukan budaya organisasi (Tika, 2010:21) :

- a. Interaksi antar pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
- b. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artefak, nilai, dan asumsi.
- c. Artefak, nilai dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
- d. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Menurut Robbins (1996: 480) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi:

1. Inisiatif Individu

Yang dimaksud inisiatif adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pemimpin

suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

2. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau normanorma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan.

8. System Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja dapat mendorong pegawai atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

9. Toleransi terhadap Konflik

Sejauh mana para pegawai atau karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi menurut Deal dan Kennendy (dalam Tika, 2010: 16-17):

- a. Lingkungan usaha, merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah dan lain-lain.
- b. Nilai-nilai, adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Nilai-nilai yang dianut dapat berupa slogan atau moto yang berfungsi sebagai: (1) Jati diri, rasa istimewa yang berbeda dengan perusahaan lainnya, (2) Harapan konsumen, merupakan ungkapan padat yang penuh makna bagi konsumen sekaligus harapan baginya terhadap perusahaan.

- c. Pahlawan, adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata.
- d. Ritual, deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu.
- e. Jaringan budaya, jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberikan interpretasi terhadap informasi.

Fungsi dari adanya budaya organisasi, menurut Robbins (1996:294) membagi lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Berperan menetapkan batasan.
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Memudahkan timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Ouchi (dalam Tika, 2010:13) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi (perusahaan) adalah mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang kebudayaan yang khas (berbeda). Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi yang positif untuk pengelolaan organisasi terhadap masalah eksternal dan masalah internal suatu

perusahaan. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai identitas, menetapkan batasan dalam berperilaku, serta memunculkan komitmen karyawan.

Dari beberapa pengertian dan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai dan norma-norma yang dijadikan pedoman atau acuan cara berfikir dan bertindak bagi suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan.

2.2.1.4. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Dalam pandangan Islam bahwasannya manusia harus senantiasa kembali dan memelihara atau mengikuti aturan-aturan, seperti yang dijelaskan dalam surat Qaf Ayat 32:

هَذَا مَا تُوَعَدُونَ لِكُلِّ أَوَّابٍ حَفِيظٍ (٣٢)

Artinya: "Inilah yang dijanjikan kepadamu, (yaitu) kepada setiap hamba yang selalu kembali (kepada Allah) lagi memelihara (semua peraturan-peraturan-Nya)." (Qaf Ayat 32).

Dari ayat diatas kita dianjurkan untuk selalu kembali dan memelihara peraturan yang ada. Dalam sebuah organisasi secara umum peraturan di terjemahkan sebagai sebuah budaya organisasi, yang mana budaya adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi, serta menjadi pembeda dengan organisasi yang lain.

Budaya yang ada dalam organisasi menjadi pedoman bagi setiap sumber daya manusia yang ada didalamnya dalam bersikap dan berperilaku. Budaya merupakan sebuah pedoman dalam menyelesaikan permasalahan didalam organisasi. Adanya aturan yang jelas memudahkan anggota organisasi dalam berperilaku. Seperti halnya Al-Qur'an dan Al-Hadits yang menjadi pedoman di dalam

menyelesaikan masalah yang timbul didalam Islam. Allah menyuruh kita untuk kembali ke jalan-Nya, yakni yang telah ditetapkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadits serta bagi umat-nya harus senantiasa memelihara dan menjaganya.

Sebuah budaya organisasi haruslah di pelihara dengan baik dan di terapkan dengan baik pula, apabila semua anggota organisasi dapat kembali dan memelihara budaya, maka semua akan teratah baik sikap dan perilaku, serta tugas-tugas dapat dijalankan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Seperti hadits Nasa'i:

عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَةَ وَلْيُحِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ وَلْيُرِخْ ذَبِيحَتَهُ (رواه مسلم)

Nabi SAW bersabda: *“Sesungguhnya Allah mewajibkan perbuatan yang dilakukan dengan baik dalam segala hal, jika kamu membunuh binatang maka lakukanlah dengan cara yang baik, jika kamu mau menyembelih maka sembelihlah dengan cara yang baik, pertajam alat potongnya, kemudian istirahatkanlah binatangnya.”*

Dapat diambil makna bahwa segala sesuatu itu memiliki aturan dan harus mengikuti aturan tersebut. Jika dikaitkan dengan budaya organisasi secara umum, yang mana budaya organisasi yang pada hakikatnya merupakan suatu nilai-nilai dan norma-norma yang dijadikan pedoman atau acuan cara berfikir dan bertindak bagi suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan, yang dimaksud hadits diatas sama dengan budaya organisasi.

2.2.2. Komitmen Organisasional

2.2.2.1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi jika diartikan secara umum adalah sebuah sikap yang mencerminkan seorang individu mengenal dan memiliki rasa kepada organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008:155) mendefinisikan komitmen organisasi, "*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*". (Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Komitmen organisasional adalah sikap para karyawan berkaitan dengan keterlibatannya dalam organisasi, kesetiaannya dengan organisasi dan merasa menjadi bagian organisasi. Komitmen organisasional membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada (Laschinger, 2001:10). Konsep komitmen organisasional memiliki tiga aspek yaitu percaya dan menerima tujuan/nilai organisasi; rela berusaha mencapai tujuan organisasi; dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008:156) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya loyalitas yang pasif, tetapi juga

melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Sedangkan menurut Daft (2003,11), bahwa komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi.

Steers (dalam Sopiah, 2008:156) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 faktor:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Lincol dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008:156) mengemukakan komitmen organisasi memiliki tiga indikator: kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

Spector (dalam Sopiah, 2008:157) menyebutkan dua perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasi, yaitu:

1. Pendekatan pertukaran (*exchange approach*), dimana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi, sehingga semakin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi.

2. Pendekatan psikologi, dimana pendekatan ini lebih menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

2.2.2.2. Bentuk Komitmen Organisasional

Meyer, Allen, dan Smith (dalam Sopiah, 2008:157) mengemukakan bahwa ada tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu:

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Mowday (dalam Sopiah, 2008:161) mengemukakan bahwa faktor-faktor pembentuk komitmen organisasi akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya.

Minner (dalam Sopiah, 2008:161-163) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu:

Pada fase awal (*initial commitment*), faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah:

1. Karakteristik individu.
2. Harapan-harapan karyawan pada organisasi.
3. Karakteristik pekerjaan.

Fase kedua disebut sebagai *commitment during early employment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

Tahap yang ketiga diberi nama *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta diorganisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan tahapan. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor.

David (dalam Sopiah, 2008:163-164) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008:164) mengemukakan ada sejumlah

faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua fektor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-organizational faktors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dlam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Komitmen karyawan baik yang tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada: 1) Karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu di organisasi, (2) Organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi pada

organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan dll (Sopiah, 2008:166).

2.2.2.3. Komitmen Organisasional dalam Perspektif Islam

Dalam islam, keyakinan yang kuat untuk berusaha dan bekerja dengan bersungguh-sungguh tanpa putus asa dalam mencapai hasil yang maksimal haruslah dimiliki oleh setiap karyawan demi mencapai tujuan organisasi. Dengan kesungguhan ini maka akan mendorong adanya konsistensi pada diri karyawan untuk menjalankan konsekuensi dari segala risiko atas ikrar yang telah dibuat baik secara lahiriah maupun batiniah (Lukmada, 2012:33).

Allah SWT. Telah berfirman dalam surat Fushilat Ayat 30:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ
الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ
تُوعَدُونَ (٣٠)

Artinya : *Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: “Tuhan kami ialah Allah” kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka Malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: “Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu.: (QS. Fushilat: 30).*

Ayat diatas jika dikorelasikan dengan komitmen organisasi, maka dengan adanya keteguhan hati yang kuat dalam diri karyawan untuk tetap konsisten baik secara lahir maupun batin dalam menjalankan pekerjaannya. Keteguhan hati yang penuh keyakinan untuk tetap konsisten inilah yang dapat disebut dengan istiqomah. Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Dalam organisasi bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Dalam sebuah Hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari (Ilfi, 2008: 168) :

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ نَافِعٍ عَنِ ابْنِ
عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
قَالَ الْعَبْدُ إِذَا نَصَحَ سَيِّدَهُ وَأَحْسَنَ عِبَادَةَ رَبِّهِ كَانَ لَهُ
أَجْرُهُ مَرَّتَيْنِ

Artinya: *Telah menceritakan kepada kami ('Abdullah bin Maslamah) dari (Malik) dari (Nafi') dari (Ibnu 'Umar radliallahu 'anhuma) bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Seorang hamba jika setia kepada tuannya dan beribadah dengan baik kepada Tuhannya maka baginya mendapat dua pahala".*

Jika dikolerasikan dengan komitmen dalam organisasi, maka karyawan yang memiliki komitmen dalam organisasi tidak hanya loyal tetapi mau berkontribusi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Jika sebuah organisasi atau pemimpin melakukan kesalahan yang mungkin dapat merugikan organisasi atau kurang baik, maka karyawan dapat memberi masukan untuk kebaikan organisasi.

2.2.3. Kinerja Karyawan

2.2.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Samsudin (dalam Dedi, 2010: 1) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”. Pendapat lain dari Mangkunegara

(dalam Dedi, 2010: 1) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, dalam Dedi, 2010:3).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan. Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran

tersebut merupakan kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (dalam Dedi, 2010:4) yang mengartikan kinerja sebagai: “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai kinerja kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

2.2.3.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Jones (dalam Dedi, 2010:5) mengatakan bahwa “Banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk, antara lain: (1) kemampuan pribadi, (2) kemampuan manajer, (3) kesenjangan proses, (4) masalah lingkungan, (5) situasi pribadi, (6) motivasi”. Wood, at. al. (dalam Dedi, 2010:5) melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (*job performance*) sebagai suatu fungsi dari interaksi atribut individu (*individual atribut*), usaha kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (*organizational support*).

Menurut Mangkunegara (dalam Dedi, 2010:5) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah:

1. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Misalnya seorang dosen seharusnya memiliki kedua kemampuan tersebut agar dapat menyelesaikan jenjang pendidikan formal minimal S2 dan memiliki kemampuan mengajar dalam mata kuliah ampuannya.
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi dosen sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi dosen hendaknya merupakan motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

Pengukuran kinerja karyawan memiliki beberapa indikator. Menurut Robbins (2002:155) hampir semua cara pengukuran kinerja karyawan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Diperlukan suatu pengukuran kinerja yakni untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan. Menurut Triton (2009:89-90) Penilaian kinerja akan efektif apabila dalam penilaian kinerja benar-benar memperhatikan dan memprioritaskan dua hal sebagai persyaratan berikut:

- a. Kriteria pengukuran kinerja memenuhi objektivitas. Untuk memenuhi persyaratan, maka ada tiga kualifikasi penting, yaitu meliputi:
 - 1) Relevansi, relevansi berarti harus ada kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan penilaian kinerja. Misalnya apabila tujuan perusahaan adalah meningkatkan kualitas produk dan penilaian kinerja dilakukan di bagian produksi, maka kualitas pekerjaan seseorang dijadikan kriteria lebih utama dibandingkan dengan keramahan.
 - 2) Reliabilitas, reliabilitas berarti harus terpenuhinya konsistensi atas kriteria yang dijadikan ukuran kinerja.
 - 3) Diskriminasi, diskriminasi berarti pengukuran dan penilaian kinerja harus mampu menunjukkan perbedaan-perbedaan kinerja hasil pengukuran.
- b. Proses penilaian kinerja mempertahankan nilai objektivitas. Proses penilaian kinerja sangat penting diperlukan. Objektivitas dalam proses penilaian berarti tidak adanya pilih kasih, pengistimewaan, atau bahkan kecurangan dalam proses penilaian kinerja terhadap karyawan tertentu.

2.2.3.3. Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Manusia adalah makhluk Tuhan paling sempurna yang diciptakan Allah SWT, dengan segala akal dan pikirannya, manusia harus berusaha mencari solusi hidup yaitu dengan bekerja keras mengharap Ridho Allah SWT.

Dalam Al-Qur'an surat Yasin: 33-35:

وَأَيَّةٌ لَهُمْ الْأَرْضُ الْمَيِّتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ
يَأْكُلُونَ (٣٣) وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِنْ نَخِيلٍ وَأَعْنَابٍ
وَفَجَّرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ (٣٤) لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ
أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ (٣٥)

Artinya: "Dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hidupkan bumi itu dan Kami keluarkan daripadanya biji-bijian, maka daripadanya mereka makan. Dan Kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan Kami pancarkan padanya beberapa mata air. Supaya mereka dapat makan dari buahnya dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka mengapa mereka tidak bersyukur?"

Allah telah menyediakan bumi dan isinya untuk dimanfaatkan oleh manusia. Manusia diperintahkan untuk bekerja mengelola dengan kedua tangan mereka. Syukur dalam ayat ini memiliki dua pengertian. *Pertama*, syukur berarti memuji Allah SWT, yang telah menyediakan bumi dan kekayaannya. *Kedua*, syukur juga mengandung maksud agar manusia memanfaatkan karunia yang diberikan kepadanya, yakni hidup sesuai dengan petunjuk-nya, agar kehidupan ini tidak rusak (Siswanto dan Agus, 2008:6)

Serta Al-Qur'an surat An- Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً
طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (٩٧)

Artinya: “Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman. Maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”

Agama Islam mengajarkan umatnya untuk bekerja. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, baik itu dari duniawi atau pun untuk akhirat. Apabila seorang karyawan memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka yang akan diterima adalah rizeki yang berkah. Kinerja yang baik adalah yang dikerjakan dengan sungguh-sungguh serta mengikuti aturan yang ada sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dan tidak menimbulkan kehancuran.

Dalam surat Al-Mulk ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۗ
وَالِيهِ النُّشُورُ (١٥)

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan..”

Bekerja bukan hanya semata kebutuhan, tetapi juga kewajiban dan ibadah. Berpahala jika dilakukan, berdosa kalau ditinggal. Dalam Islam bekerja bukan sekadar memenuhi kebutuhan perut, tetapi juga untuk memelihara harga diri dan martabat kemanusiaan yang seharusnya dijunjung tinggi. Karenanya, bekerja dalam Islam menempati posisi yang teramat mulia. Islam sangat menghargai orang yang bekerja dengan tangannya sendiri (Rivai, 2014: 401-402).

Sedemikian tingginya penghargaan itu sehingga orang yang bersungguh-sungguh bekerja disejajarkan dengan mujahid fi sabilillah. Kerja juga berkaitan

dengan martabat manusia. Seorang yang telah bekerja dan bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya akan bertambah martabat dan kemuliannya. Sebaliknya, orang yang tidak bekerja alias menganggur, selain kehilangan martabat dan harga diri di hadapan dirinya sendiri, juga di hadapan orang lain. Jatuhnya harkat dan harga diri akan menjerumuskan manusia pada perbuatan hina (Rivai, 2014: 402).

Menurut Sucipto (2011:128) di dalam Islam, dalam menganalisis kinerja dapat melihat dalam tiga hal, antara lain:

a. Kafa'ah

Makna *kafa'ah* adalah cakap atau ahli dalam bidang yang dilakukan (*the right man on the right place*). Seorang sebaiknya bekerja sesuai dengan bidangnya agar pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan baik dan sesuai dengan tujuannya dan perusahaan.

b. *Himmatul'amal* (etos kerja)

Seseorang dikatakan profesional jika dia selalu bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam bekerja dan memiliki etos kerja yang tinggi.

c. Amanah

Seorang muslim yang profesional haruslah memiliki sifat amanah, yakni terpercaya dan tanggung jawab. Sikap amanah akan memberikan dampak positif bagi para pelaku, perusahaan, masyarakat bahkan negara.

2.3. Hubungan antar Variabel

2.3.1. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada hakikatnya, yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah budaya yang menjadi acuan di dalam suatu organisasi di mana terdapat sekelompok orang

yang melakukan interaksi. Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi, karenanya dapat diharapkan bahwa individu dengan latar belakang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi akan cenderung menjelaskan budaya organisasi dengan terminologi yang sama.

Budaya organisasi dari fungsi dan manfaatnya maka dapat dipahami bahwa budaya yang melakukan fungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robins, 1996:294). Chatman dan Bersade (1997) mengungkapkan budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karyawan dan kinerja perusahaan yang disebabkan (1) menciptakan sesuatu yang luar biasa dalam diri karyawan, dan (2) memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada standar dan birokrasi formal yang formal dan kaku, yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Jika seorang karyawan mampu menjalankan peraturan atau kebiasaan yang tercipta dari budaya organisasi dalam organisasi tersebut maka kinerja akan baik dan dapat menghasilkan produktivitas yang baik pula yang disebut sebagai hasil kinerja karyawan. Karena orang yang menghargai organisasinya maka orang itu akan cenderung melakukan apa saja demi terwujudnya kinerja yang baik dan akan membawa organisasi lebih baik di masa yang akan datang.

Wahyuni, Taufik dan Ratnawati dalam penelitiannya tahun 2016 mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis. Sedangkan Yanto

dalam penelitiannya tahun 2015 mengungkapkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 18,8%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi pada suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang diharapkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

2.3.2. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Scheir mengartikan budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Wibowo, 2010:15). Dijelaskan pula oleh Robbins (2001: 510) yang menyatakan bahwasannya indikator pembentukan budaya organisasi adalah *attention to detail, outcome oriented, people orientation, team oriented, aggressiveness, dan stability*. Artinya dengan melalui proses yang telah diatur oleh organisasi, dan menerapkan prinsip budaya organisasi diharapkan dapat membentuk komitmen organisasi yang kuat. Dengan demikian membangun budaya organisasi yang kuat mempunyai arti penting dan salah satu kunci keberhasilan perusahaan.

Diterapkannya budaya organisasi yang unggul di suatu perusahaan membantu perkembangan pemberdayaan karyawan dan rasa percaya pada pihak manajemen sehingga berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi dan besarnya komitmen organisasional (Arishanti, 2009:45). Apabila budaya organisasi yang unggul tersebut dianut, diyakini, dan ditanamkan pada masing-masing karyawan maka setiap karyawan akan memiliki kepribadian yang identik dengan kepribadian organisasi dimana mereka bekerja, sehingga budaya organisasi yang dimiliki

perusahaan membentuk karyawan yang bersikap loyal serta berkomitmen terhadap perusahaan.

Salah satu fungsi budaya organisasi menurut Robbins, Kreitner dan Kinicki adalah membentuk komitmen karyawan. Adanya budaya organisasi akan mempererat persamaan tujuan diantara karyawan, memperkuat rasa memiliki, meningkatkan partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan (Tika, 2010:14).

2.3.3. Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional adalah sikap para karyawan berkaitan dengan keterlibatannya dalam organisasi, kesetiaannya dengan organisasi dan merasa menjadi bagian organisasi. Komitmen organisasional membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada (Laschinger, 2001:10). Individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. Komitmen organisasional itu sendiri mempunyai tiga komponen yaitu keyakinan yang kuat dari seseorang dan penerimaan tujuan organisasi, kemauan seseorang untuk berusaha keras bergantung pada organisasi, dan keinginan seseorang yang terbatas untuk mempertahankan keanggotaan.

Rasa memiliki dan kebersamaan yang ada dalam perusahaan mempengaruhi emosional karyawan. Mayer, Allen, dan Smith (dalam Sopiah, 2008:157) mengemukakan salah satu komponen komitmen organisasional adalah *affective commitment* yaitu karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Dengan ikatan emosional maka karyawan akan bekerja lebih dari karyawan biasa.

Adanya sebuah komitmen pada organisasi tidak bisa dilepaskan dengan pengaruh dari karyawannya. Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008:164) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, salah satunya adalah faktor personal yang meliputi *job expectations*, *psychological contract*, *job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.

Komitmen karyawan baik yang tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada: 1) Karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu di organisasi (2) Organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan dll (dalam Sopiah, 2008:166).

Yanto dalam penelitiannya tahun 2015 mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 25,6%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat untuk mencapai tujuan perusahaan PT.Pegadaian (Persero) Cabang Terendam Padang.

2.3.4. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasional

Robbins (1996:294) menjelaskan salah satu fungsi budaya organisasi adalah memudahkan timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang. Menurut Robbins Budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat

komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan (Moeljono, 2007:28-29).

Diterapkannya budaya organisasi yang unggul di suatu perusahaan membantu perkembangan pemberdayaan karyawan dan rasa percaya pada pihak manajemen sehingga berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi dan besarnya komitmen organisasional (Arishanti, 2009:45). Dengan komitmen menjadikan perusahaan dan para karyawan memiliki tujuan yang sama. Para karyawan diajak bersatu menganut nilai-nilai yang dipercayai bersama bisa menciptakan efek positif untuk kemajuan perusahaan dan membentuk karyawan yang bersikap loyal serta berkomitmen terhadap perusahaan. Oleh karena itu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh hal-hal yang kasat mata (*tangible*) seperti struktur organisasi, laporan keuangan, aset, gedung dan lain sebagainya, melainkan juga ditentukan oleh hal-hal yang tidak kasat mata (*intangible*) salah satunya adalah budaya organisasi (Arishanti, 2009:45).

Menurut Robbins dalam suatu budaya organisasi yang kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari

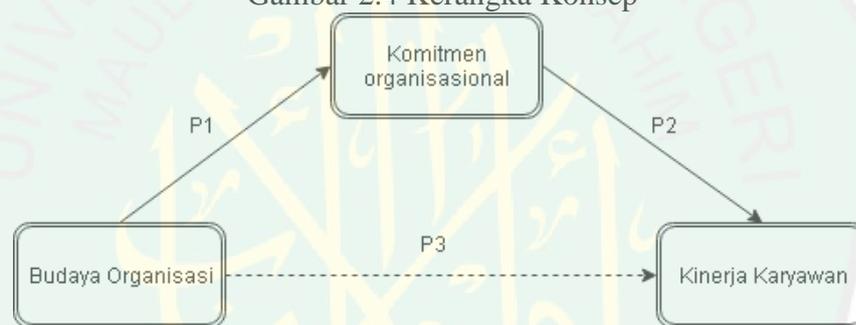
kendali perilaku yang tinggi. Satu hasil spesifik dari suatu budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkan keluarnya karyawan. Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. (Hadyana dan Benyamin, 2001: 250).

Yanto dalam penelitiannya tahun 2015 mengungkapkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 18,8%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi pada suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang diharapkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 25,6%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat untuk mencapai tujuan perusahaan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Terendam Padang. Dari hasil perhitungan dilihat bahwa $F_{hitung} > F_{tabel} = 12,253 > 4,21$ dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Hilda Nur Azizah dalam penelitiannya tahun 2014 menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan. Dari perhitungan didapatkan nilai F_{hitung} sebesar 6,848 (signifikansi $F = 0,000$). Jadi $F_{hitung} > F_{tabel} (6,848 > 2,74)$ atau signifikansi $F < 5\% (0,000 < 0,05)$, dengan kata lain bahwa faktor budaya organisasi pada KPP Pratama Kepanjen memberikan kontribusi yang bermakna dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

2.4. Kerangka konsep

Variabel mediasi yang ada dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional. Interaksi yang akan dibahas dalam penelitian ini yang pertama adalah interaksi antara variabel budaya perusahaan dalam mempengaruhi kinerja karyawan Waroeng SS cabang sengkaling, yang kedua akan membahas interaksi variabel komitmen organisasional dalam mempengaruhi hubungan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan Waroeng SS cabang sengkaling, sehingga secara skematis kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.4 Kerangka Konsep



2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan singkat dari tinjauan pustaka, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti.

2.5.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Waroeng SS Cabang Sengkaling.

Penelitian yang dilakukan oleh (Azizah, 2014) menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dari (Yanto, 2015) mengungkapkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 18,8%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi pada suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja

karyawan yang diharapkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Menurut (Luthans, 2005:497) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menjadi acuan, serta adanya kajian teori. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Waroeng SS cabang sengkaling.

2.5.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Waroeng SS

Cabang Sengkaling Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Yanto, 2015) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 25,6%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Daft (2003, 11), bahwa komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menjadi acuan, serta adanya kajian teori. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasional dapat menjadi mediasi antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan Waroeng SS cabang sengkaling.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Margono (dalam Sani dan Masyhuri, 2010: 201) “penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui”.

Jenis penelitian dapat digunakan sebagai pedoman untuk memilih metode yang paling tepat untuk memecahkan permasalahan yang ada. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori ini bertujuan untuk mengembangkan dan menguji antar variabel yang dihipotesiskan (Supriyanto dan Maharani, 2013: 7).

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini bertempat di Waroeng SS cabang sengkaling, terletak di Jl. Sengkaling, No. 150, Batu, Pendem, Junrejo. Lokasi ini diambil karena dianggap sesuai dengan judul penelitian yakni peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di waroeng spesial sambal cabang sengkaling. Perusahaan Waroeng ss ini dianggap memiliki budaya organisasi yang beda dari tempat yang lainnya.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Menurut Djarwanto populasi diartikan sebagai jumlah dari keseluruhan (satuan-satuan/individu) yang karakteristiknya hendak digunakan (dalam Sani dan

Masyhuri, 2010: 201). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan Waroeng SS cabang sengkaling, yang berjumlah sebanyak 50 karyawan.

3.3.2. Sampel

Menurut Sugiyono sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi (dalam Sani dan Masyhuri, 2010: 201). Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan Waroeng SS cabang sengkaling, yang berjumlah sebanyak 50 karyawan. Sebab pengambilan seluruh karyawan menjadi sampel adalah jumlahnya yang terbatas.

3.3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *sampling* jenuh artinya teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Hal ini sering dilakukan jika jumlah populasi relatif kecil, yaitu kurang dari 30. (Supriyanto dan Maharani, 2013: 36).

3.4. Data dan Jenis Data

Menurut Arkunto (dalam Sani dan Masyhuri, 2010: 202) menyatakan bahwa sumber data dalam penelitian adalah subjek dimana data diperoleh. Dalam hal ini peneliti menggunakan data primer dan data sekunder.

3.4.1. Data primer.

Menurut Sugiyono (dalam Sani dan Masyhuri, 2010: 202) data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk

menjawab pertanyaan peneliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari survei yang dilakukan oleh peneliti. Dimana survei ini dilakukan oleh peneliti dengan membagikan kuisisioner kepada karyawan Waroeng SS cabang sengkaling, untuk mengetahui tanggapan responden mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderator.

3.4.2. Data sekunder.

Menurut Sugiyono (dalam Sani dan Masyhuri, 2010: 202) data sekunder adalah sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yang diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Yang termasuk data sekunder dalam penelitian ini adalah mengenai gambaran umum perusahaan, data jumlah karyawan, struktur organisasi Waroeng SS cabang sengkaling, dll.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

3.5.1. Kuesioner

Menurut Sani dan Masyhuri (2010: 203), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner akan diberikan kepada karyawan Waroeng SS cabang sengkaling.

3.5.2. Dokumentasi

Menurut Arikunto (dalam Sani dan Masyhuri, 2010: 203) dokumentasi adalah data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti dan sebagainya. Dalam penelitian ini data yang diambil

dari metode dokumentasi antara lain: sejarah perusahaan, tugas dan wewenang, jumlah karyawan.

3.5.3. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan yaitu kuesioner tertutup dan langsung, sehingga responden tinggal memilih jawaban yang telah tersedia untuk mendapatkan dan angket diberikan secara langsung kepada responden.

Penelitian ini menggunakan skala likert, skala ini mengukur persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu objek (Istijanto dalam Sani dan Masyhuri, 2010: 203). Untuk penskoran yang diberikan kepada responden ditentukan dengan nilai:

1. Sangat tidak setuju : 1
2. Tidak setuju : 2
3. Ragu/netral : 3
4. Setuju : 4
5. Sangat setuju : 5

3.6. Definisi Operasional Variabel

Menurut Widayat dan Amirullah (2002: 22) variabel adalah sebagai suatu karakteristik, ciri, sifat, watak, atau keadaan yang melekat pada seseorang atau objek. Variabel dalam penelitian ini antara lain:

3.6.1. Variabel independent

Variabel independen adalah variabel bebas atau penjelas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel dependen. Variabel independen pada penelitian ini adalah budaya organisasi (X). Untuk melihat tingkat

budaya organisasi, penelitian ini menggunakan skala teori yang dikembangkan oleh Robbins dengan 4 indikator yang mewakili dari 10 karakteristi budaya organisasi, indikatornya sebagai berikut:

1. pengarahan.
2. Kontrol.
3. sistem imbalan.
4. pola komunikasi.

3.6.2. Variabel dependent

Variabel dependen adalah variabel yang tercakup dalam hipotesis yang dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y), menurut Robbins (2002: 155) terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan (Y) yaitu:

1. Kualitas.
2. Kuantitas.
3. Ketepatan waktu.

3.6.3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh (Supriyanto dan Maharani, 2013: 30). Variabel intervening yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independent dan dependent. Variabel intervening pada penelitian ini adalah komitmen organisasional (Z), indikator komitmen organisasional kami mengambil dari teori Meyer, Allen, dan Smith (dalam Sopiah, 2008:157) sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*Affective commitment*).
2. Komitmen kontinuan (*Continuance commitment*).
3. Komitmen normatif (*Normative commitment*).

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Keterangan
Budaya Organisasi (X). Menurut Robbins (1996: 480)	Pengarahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sasaran kerja yang jelas dari atasan. 2. Mendapatkan masukan langsung dari atasan. 3. Kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan kami telah memberikan sasaran kerja yang jelas. 2. Pihak atasan sering memberi masukan secara langsung kepada karyawan. 3. Kami sering menyelesaikan suatu pekerjaan dengan ide kita.
	Kontrol	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan kerja pegawai langsung dari atasan. 2. Peraturan dilakukan secara maksimal. 3. Pengawasan perilaku pegawai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pihak pimpinan mengawasi langsung kerja kami. 2. Aturan yang ada dalam perusahaan, kami selalu patuhi. 3. Perilaku karyawan di dalam perusahaan dikontrol perusahaan.
	Sistem imbalan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kenaikan gaji yang diperoleh pegawai. 2. Sistem promosi yang diterapkan perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang kami terima diperusahaan cukup dan sepadan. 2. Kami puas dengan sistem promosi yang diterapkan pada perusahaan.
	Pola komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya rasa kekeluargaan antar pegawai. 2. Komunikasi tanpa keterbatasan jenjang formal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai karyawan kami merasakan ada ikatan keluarga terjalin antar sesama pegawai.

Lanjutan tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Keterangan
		3. Adanya keterbukaan antar pegawai dan pimpinan.	2. Dengan sesama karyawan ataupun pimpinan kami tidak memiliki rasa canggung untuk bicara. 3. Kami sering sama-sama sering atau sekedar ngobrol dengan karyawan ataupun pimpinan.
Kinerja Karyawan (Y). Robbins (2002: 155)	Kualitas	1. Bekerja sesuai standar perusahaan. 2. Ketelitian dan kejujuran.	1. Kami melakukan pekerjaan dengan acuan standar perusahaan. 2. Dalam bekerja kami dituntut untuk teliti dan selalu jujur.
	Kuantitas	1. Hasil kerja sesuai target. 2. Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan.	1. Selama ini pekerjaan kami selalu memenuhi target perusahaan. 2. Jika pimpinan memberi kami tugas, maka kami akan berusaha untuk meneyesaikannya.
	Ketepatan waktu	1. Masuk kerja tepat waktu. 2. Tidak pulang sebelum waktunya.	1. Sebagai karyawan kami merasa bahwa kami juga bagian penting dalam perusahaan. 2. Selama bekerja kami merasa senang dan nyaman.

Lanjutan tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Keterangan
Komitmen Organisasional (Z). Meyer, Allen, dan Smith (Sopiah, 2008:157)	Komitmen afektif (<i>Affective commitment</i>)	1. Merasa menjadi bagian perusahaan. 2. Senang menghabiskan karir di perusahaan.	1. Sebagai karyawan kami merasa bahwa kami juga bagian penting dalam perusahaan. 2. Selama bekerja kami merasa senang dan nyaman.
	Komitmen kontinuan (<i>Continuance commitment</i>)	1. Merasa rugi jika keluar (<i>resign</i>) dari perusahaan. 2. Merasa bekerja di waroeng spesial sambel adalah kebutuhan.	1. Kami beruntung bisa bekerja di perusahaan ini. 2. Dengan bekerja di sini kami merasa cukup memenuhi kebutuhan.
	Komitmen normatif (<i>Normative commitment</i>)	1. Merasa tak etis jika pindah dari perusahaan. 2. Merasa bekerja di waroeng spesial sambel adalah kewajiban moral.	1. Jika kami memilih berpikir untuk pindah, kami merasa ada sesuatu yang kurang pantas. 2. Kami merasa memiliki moral untuk bekerja dengan baik di perusahaan.

3.7. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Fauzi (2008: 112) mengemukakan bahwa *path analysis* atau analisis jalur adalah model struktural yang hanya menggunakan observed variabel, tanpa menggunakan laten variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

3.8. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1. Uji Validitas

Uji validitas, yaitu suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Menurut Singarimbun (dalam Sani dan Masyhuri, 2010: 249) Uji Validitas menunjukan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur :

$$r = \frac{N. (\sum xy) - (\sum x). (\sum y)}{\sqrt{N. \sum x^2 - (\sum x)^2}. \sqrt{N. \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan :

X = Skor Item

Y = Skor Total

XY = Skor Pernyataan

N = Jumlah Responden untuk Diuji Coba

r = korelasi *product moment*

Adapun dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid menurut Sugiyono (dalam Sani dan Masyhuri, 2010: 249) dapat diketahui dengan mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila korelasi diatas $r = 0,30$ maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid sebaliknya bila korelasi r dibawah $0,30$ maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

3.8.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto dalam Sani dan Masyhuri, 2010: 250). Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus Alpha sebagai berikut :

$$r_{11} = \frac{(k) (1 - \sum \sigma b^2)}{(k - 1) \sigma t^2}$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varian butir

σt^2 = Varian total

Apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbach's alpha (σ) > 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliable, sebaliknya cronbach's alpha (σ) < 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliable. Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

3.8.3. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-

Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi.

2. Uji Linieritas

Pengujian linearitas ini perlu dilakukan, untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan curve estimation, yaitu gambaran hubungan linier antara variabel dependen dengan variabel independen. Jika nilai sig $f < 0,05$, maka variabel independen tersebut memiliki hubungan linier dengan variabel dependen.

3.9. Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Mediasi atau intervening variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (path analysis). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang

memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tadi. Pada setiap variabel independen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (mediasi) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varian yang tak dapat dijelaskan oleh variabel lain (Ghozali, 2005).

Metode analisis jalur (path analysis) menurut Garson dari Caroline State University (dalam Sarwono, 2007: 7) merupakan bentuk regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua arah atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti. Modelnya digambarkan dalam bentuk gambar lingkaran dan panah di mana anak panah tunggal menunjukkan sebagai penyebab.

Hubungan variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Komitmen Organisasional digambarkan dalam path analysis sebagai berikut:



Gambar 3.1

Berdasarkan gambar diatas setiap nilai H menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Dari diagram jalur diatas didapat persamaan structural yaitu terdapat dua kali pengujian regresi sebagai berikut.

Pengaruh langsung : $Z = a + B_1X$

Pengaruh tidak Langsung : $Y = a + B_1X + B_2Z$

Keterangan :

Y : Variabel *dependent* (variabel terikat) yaitu kinerja karyawan

Z : Variabel *intervening* yaitu komitmen organisasional

B_1 : Koefisien regresi

a : Koefisien konstanta

X : Variabel *Independent* (variabel bebas) yaitu budaya organisasi

1. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar

Asumsi yang mendasari *path* adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
- c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
- d. Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran variabel dan reliable).
- e. Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

2. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*

Pendugaan parameter koefisien dapat diketahui melalui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total menggunakan SPSS

versi 20 melalui analisis regresi. Pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, Sedangkan pengaruh tidak langsung menggunakan perkalian dari pengaruh langsung.

Pengaruh langsung budaya organisasi ke kinerja karyawan = P_1

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi ke kepercayaan ke kinerja karyawan = $P_2 \times P_3$

Pengaruh total = $P_1 + (P_2 \times P_3)$

Pengaruh secara langsung terjadi apabila satu variabel mempunyai variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel. Pengaruh tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi variabel ini.

3. Pemeriksaan validitas model

Shahih tidaknya suatu model tergantung pada terpenuhi atau tidak asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model dalam analisis jalur yang koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

a. Koefisien determinasi total

Total keberagaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1}P^2_{e2}\dots P^2_{ep}$$

Dalam hal ini interpretasi terhadap R^2 sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi.

b. *Theory trimming*

Uji validasi koefisien *path* pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan teori trimming, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empiris.

4. Interpretasi hasil analisis, dapat dilakukan dengan cara yaitu :
 - a. Dengan memperhatikan hasil validasi model.
 - b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Sejarah Berdirinya Waroeng Spesial Sambal (SS) adalah warung makan yang didirikan Yoyok Hery Wahyono pada bulan Agustus tahun 2002 di Yogyakarta. Berawal dari kegemaran akan sambal, seorang sarjana teknik kimia UGM rela melepaskan jabatannya sebagai menejer di sebuah perusahaan terkenal di Yogya untuk memulai membuka usaha warung tenda bersama teman-temannya. Pada tahun 2002 dengan konsep warung tenda. Yoyok Heri Wahyono bersama teman-temannya membuka usaha makanan dengan mengandalkan cita rasa sambal yang pedas.

Dengan nama “Waroeng Spesial Sambal (SS)” Yoyok Heri Wahyono bersama teman-temannya ini berkeinginan memanjakan konsumennya dengan pilihan sambal yang bervariasi, tidak tanggung-tanggung ada sekitar 28 jenis sambal disiapkan sebagai pendamping lauk pauk dan nasi dengan tingkat kepedasan di atas rata-rata. Jadi walaupun lauknya sama tetapi sambalnya bisa berbeda-beda.

Digawangi 6 orang tenaga kerja termasuk Yoyok, tempat pertama berkonsep warung tenda didirikan di pinggir jalan, Jl. Kaliurang sebelah barat Graha Sabha Pramana UGM. Menyajikan 54 pilihan sayur seperti cakangkung, trancam, cajamur, pecel, plencing jawa, dan sayur asem. Sementara lauknya, tersedia ayam goreng, bandeng goreng, nila goreng, tempe, tahu, iso babat, lele,

udang, daging sapi, dan lain-lain. Harga yang ditawarkan pun sangat terjangkau, apalagi bagi pelajar dan mahasiswa yang merupakan pasar utama yang dibidik.

Warung tenda dengan menu khas aneka sambal ini pun terus berkembang dan semakin diterima masyarakat dan selanjutnya dengan keyakinan penuh akhirnya dibukalah Waroeng SS-02 di daerah Condong Catur. Melihat perkembangan yang baik, kemudian dengan modal patungan bersama beberapa temannya Yoyok kembali membuka cabang Waroeng SS-03 di daerah Seturan. Perlahan tapi pasti berawal dari warung tenda pinggir jalan kini Waroeng SS telah memiliki lebih dari 55 outlet yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia. Di Yogya sendiri terdapat 18 outlet plus satu warung tenda pertama yang masih bertahan hingga saat ini. Banyaknya cabang yang berdiri terutama di area Yogya, Waroeng SS akhirnya memiliki dapur terpadu di belakang kantor pusat di daerah Pogung Yogya. Dapur terpadu tersebut berfungsi mengolah masakan yang akan didistribusikan ke seluruh outlet di area Yogya. Semua outlet mendapat pasokan makanan setengah matang. 55 Ini dimaksudkan agar cita rasa tetap terjaga, jadi walaupun berbeda outlet namun pengunjung tidak akan mendapatkan rasa yang berbeda.

Perjuangan tak kenal lelah selama sebelas tahun bukannya berjalan tanpa hambatan, menurut pengakuan Yoyok, tantangan terbesar yang dihadapi adalah bagaimana menghasilkan produk yang lebih baik. Yoyok menuturkan, kunci kesuksesan bagi usaha kuliner adalah kekuatan rasa, dimana rasa yang dihadirkan di Waroeng SS tidak hanya enak, tetapi mengesankan, memikat, dan membuat kangen. Yoyok menambahkan dengan satu cerita dimana ada sebuah warung makan

yang pelayanannya tidak ramah sama sekali, lokasinya kurang bersih, susah dijangkau, tetapi kenyataannya tetap laris. “Larisnya warung tersebut tidak lain karena memiliki citarasa masakan yang ngangeni,” ujarnya.

Kenyataan itulah yang sampai saat ini diperjuangkan Yoyok untuk senantiasa menjaga kualitas rasa menu yang ada di Waroeng SS. Bahkan karena kekhawatiran berkurangnya kualitas menu masakan yang ada, Waroeng SS yang pernah menerapkan sistem franchise, kini hanya menerapkan kemitraan tertutup, meskipun masih membuka peluang pihak-pihak luar untuk bekerjasama. Dengan sistem tersebut, Waroeng SS bisa lebih mengontrol setiap produk dari tiap outlet, sehingga kualitas citarasa hingga pelayanan bisa termonitor dengan baik.

Pada bulan pertama omset yang diraup Waroeng SS rata-rata Rp 1.500.000,- per harinya. Di tahun pertama Yoyok lebih berfokus pada proses produksi, sehingga kurang ikut campur tangan dalam permasalahan manajemen terutama manajemen keuangan, karena itu sekalipun Waroeng SS laris manis tetapi laba yang terkumpul tidak terlihat.

Setelah saat ini memiliki 58 outlet yang tersebar di Jawa, Sumatra, dan Bali, Waroeng SS bisa memperoleh omzet rata-rata 11-12 milyar per bulan untuk semua cabang di Indonesia. Kendati memperoleh omzet yang lumayan besar, tetapi menurut Yoyok Waroeng SS miliknya belum bisa menghasilkan keuntungan yang signifikan. “Untuk margin keuntungan hanya berkisar di angka 8-13%, karena bagi saya SS ini usaha yang boros, selain operasional bahan baku, juga untuk biaya SDM yang bisa mencapai 20%,” jelasnya. Baginya, SDM itu penting karena menjadi

ujung tombak usahanya, sehingga Yoyok berfikiran sebelum mensejahterakan pelanggan, dirinya harus menyejahterakan karyawannya terlebih dahulu.

Untuk meluluskan hal itu kini Waroeng SS telah memiliki gedung training yang khusus disediakan untuk mengembleng teknik maupun mental para calon maupun karyawan Waroeng SS dari seluruh Indonesia. Gedung training yang terletak di Jalan Kaliurang Yogyakarta tersebut sengaja dibangun demi menghasilkan SDM Waroeng SS yang berkualitas, baik secara teknik maupun mentalnya. “Sejauh ini memang yang cukup menjadi kendala bagi kami (waroeng SS) adalah masalah SDM, khususnya kaderisasi manajemen (manager dan supervisor), katanya penduduk Indonesia itu banyak penganggurannya, namun untuk mendapatkan orang yang benar-benar mau bekerja itu ternyata sangat sulit,” terang Yoyok sembari tertawa.

Memang bagi Yoyok, sebagai seorang pengusaha, dirinya saat ini tidak hanya fokus dalam mencukupi kebutuhan semata, namun lebih kepada tanggung jawab. “Jika menilik dari kebutuhan semata, hanya dengan 10 sampai 20 cabang pun saya kira sudah cukup, namun disini saya memiliki tanggung jawab terhadap para karyawan, bagaimana agar karyawan itu tidak berhenti berkeasi dan berinovasi, oleh karena itu sejauh ini kami akan terus melakukan ekspansi cabang,” jelasnya lagi.

4.1.2. Lingkup Bisnis

Sistem pembukaan cabang ada 2 macam yaitu kemitraan dan franchice.

Kemitraan usaha adalah jalinan kerjasama usaha yang saling menguntungkan antara pengusaha kecil dengan pengusaha

menengah/besar (Perusahaan Mitra) disertai dengan pembinaan dan pengembangan oleh pengusaha besar, sehingga saling memerlukan, menguntungkan dan memperkuat.

Kemitraan usaha akan menghasilkan efisiensi dan sinergi sumber daya yang dimiliki oleh pihak-pihak yang bermitra dan karenanya menguntungkan semua pihak yang bermitra. Kemitraan juga memperkuat mekanisme pasar dan persaingan usaha yang efisien dan produktif. Bagi usaha kecil kemitraan jelas menguntungkan karena dapat turut mengambil manfaat dari pasar, modal, teknologi, manajemen, dan kewirausahaan yang dikuasai oleh usaha besar. Usaha besar juga dapat mengambil keuntungan dari keluwesan dan kelincahan usaha kecil. Kemitraan hanya dapat berlangsung secara efektif dan berkesinambungan jika kemitraan dijalankan dalam kerangka berfikir pembangunan ekonomi, dan bukan semata-mata konsep sosial yang dilandasi motif belas kasihan atau kedermawanan.

Kemitraan yang dijalankan oleh waroeng SS yaitu dengan cara menanam modal paling sedikit 200 juta. Semakin banyak jumlah modal yang ditanamkan maka prosentase kepemilikan semakin besar, jadi semakin banyak laba yang didapat oleh pihak penanam modal karena pihak penanam modal hanya menanamkan modal sedangkan seluruh kegiatan operasional dijalankan oleh pihak SS.

Franchise adalah duplikasi bisnis yang telah sukses, sehingga bagi mereka yang akan membeli bisnis franchise tidak perlu lagi bersusah payah menjalankan bisnis ini dari awal dan tidak perlu harus jatuh bangun untuk memulai

bisnis ini. Mereka hanya menjalankan sistem yang telah berjalan (tinggal *start up*) dan langsung meneruskan bisnis yang memang telah teruji keberhasilannya.

Jika kita membuka usaha yang baru kita akan banyak menemui banyak kendala dan mengalami jatuh bangun yang harus dihadapi baik bagaimana kita memperkenalkan *merk* kita, bagaimana memperkenalkan produk yang kita pasarkan, dan bagaimana membangun jaringan yang kuat maupun melatih sumber daya manusianya.

Sistem *Franchise* yang dijalankan oleh waroeng SS yaitu dengan pembelian *royalty fee* di depan. Saat ini hanya ada 4 cabang SS yang didirikan dengan sistem franchise (waralaba) yaitu di Depok (gabungan antara Depok 1 dan 2), Muntilan, Pati, Temanggung.

Penyusunan pembukaan cabang baru di rencanakan dalam rapat program kerja. Rapat program kerja dilaksanakan awal tahun dan pertengahan semester merencanakan program kerja per semester. Di akhir tahun ada rapat akhir tahun.

Waroeng SS sudah memiliki Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) yang disimpan di kantor pusat. Didalam mencari perizinan, waroeng SS normalnya mengeluarkan uang sebesar Rp750.000 akan tetapi tidak semua area mendapatkan perizinan dengan mudah dan murah. Salah satu contohnya di daerah Ungaran, Semarang, waroeng SS menghabiskan biaya senilai Rp 25.000.000 untuk memperoleh perizinan dari pemerintah.

4.1.3. Visi dan Misi Waroeng Spesial Sambal

a. Visi Waroeng Spesial Sambal

Mensejahterakan keluarga besar SS baik dalam lingkup internal maupun eksternal (karyawan, kemitraan, supplier, pelanggan, dll).

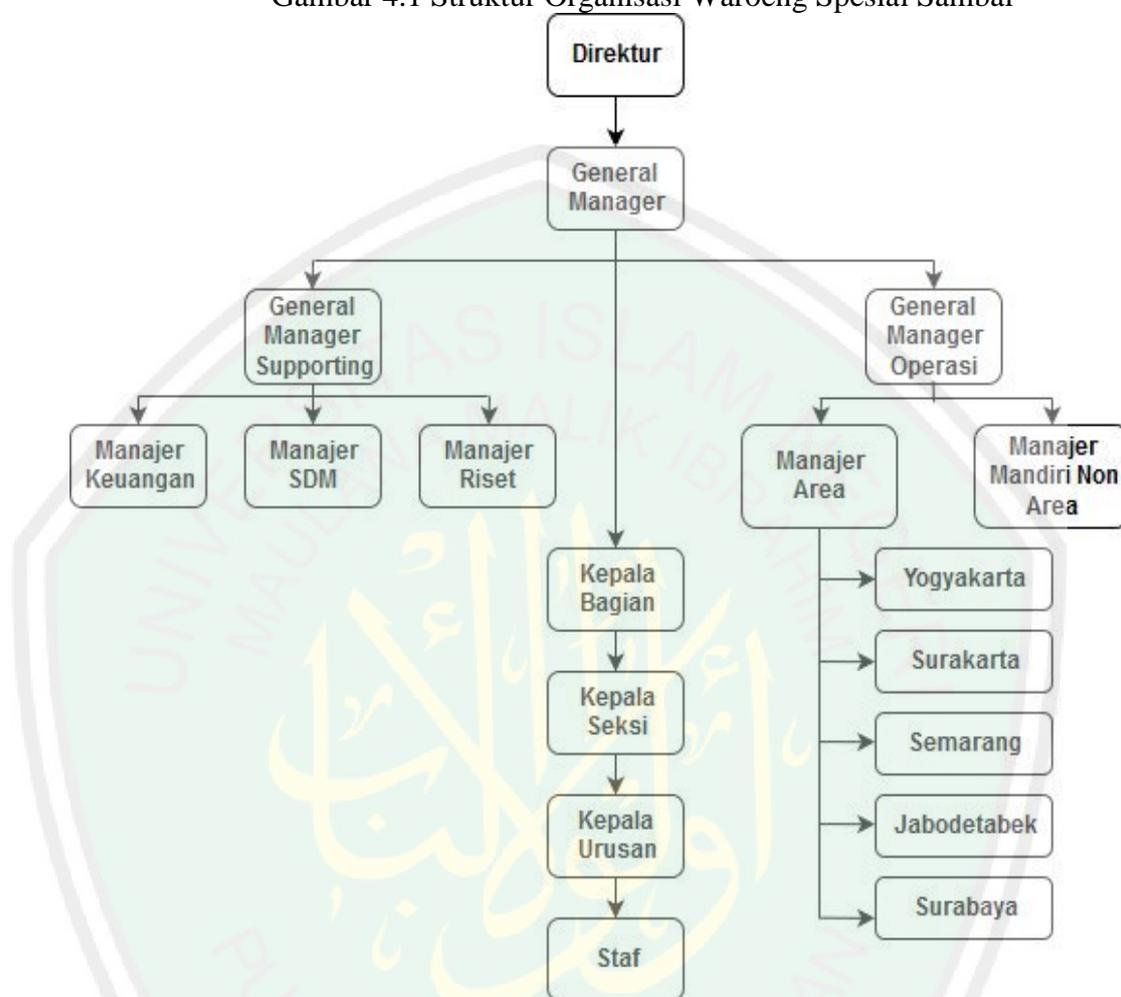
b. Misi Waroeng Spesial Sambal

- Mensejahterakan karyawan.
- Tetap menjaga nominal jumlah gaji para karyawan.
- SS memberikan beasiswa kepada karyawannya.
- SS memberikan pendidikan sampai anak kedua selama wajib belajar.
- Mensejahterakan Supplier, yaitu dengan menjaga harga bahan pokok agar supplier tetap dapat untung.
- Mensejahterakan Pelanggan, yaitu dengan cara tetap menjaga harga-harga tidak akan naik walaupun harga bahan baku naik hal ini bisa dilakukan karena SS sangat menjunjung tinggi nilai efisiensi.

Dalam rangka mensejahterakan masyarakat sekitar yang kurang mampu SS menerapkan program dana sosial yang diperoleh dari pemotongan sebesar 1% gaji seluruh pegawai, dana yang terkumpul diberikan dalam bentuk modal usaha produktif sebesar Rp 300.000 dalam sebulan. Sebagai contoh SS memberikan modal usaha produktif berupa bibit cabai yang kemudian hasil panen dari pemeliharaan tersebut dapat dijual kembali ke SS ataupun tidak.

4.1.4. Struktur Organisasi Waroeng Spesial Sambal

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Waroeng Spesial Sambal



Struktur Organisasi Waroeng Spesial Sambal

4.2. Uji Instrumen Data

Syarat penting yang berlaku pada kesahihan sebuah instrumen yaitu haruslah valid dan reliabel. Menurut Arikunto (*dalam Sani & Maharani, 2013*) menjelaskan bahwa instrumen yang baik harus memenuhi dan syarat penting yaitu valid dan reliabel. Untuk menyatakan baik tidaknya instrumen, maka perlu diadakan pengujian validitas dan reliabilitas.

4.2.1. Uji Validitas

Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Supriyanto dan Maharani, 2013). Uji validitas instrument dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan atau validitas sebuah instrument. Sebuah item pertanyaan, dikatakan memiliki validitas tinggi jika memiliki korelasi tinggi terhadap skor total item. Dua syarat yang harus dipenuhi agar sebuah item dikatakan sah atau valid, yaitu (Wahyono, 2006):

1. Korelasi dari item-item angket haruslah kuat dan peluang kesalahannya tidak terlalu besar (maksimal 5%).
2. Korelasi harus memiliki nilai atau arah yang positif. Arah positif itu berarti bahwa r_{bt} (nilai korelasi yang akan digunakan untuk mengukur validitas harus lebih besar dari r_{table})

Uji instrument ini dilakukan terhadap 50 responden. Untuk pengambilan keputusan berdasarkan responden dan nilai r_{table} pada taraf signifikansi 5% yaitu 0,2461. Artinya, item instrument disebut valid jika lebih besar dari 0,2461. Setelah dilakukan uji instrument data, maka dapat dilihat hasilnya sebagai berikut :

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Nilai		Keterangan
		<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r tabel	
Budaya Organisasi	X1.1	0,338	0,2461	Valid

	X1.2	0,260	0,2461	Valid
	X1.3	0,459	0,2461	Valid
	X1.4	0,331	0,2461	Valid
	X1.5	0,295	0,2461	Valid
	X1.6	0,618	0,2461	Valid
	X1.7	0,517	0,2461	Valid
	X1.8	0,516	0,2461	Valid
	X1.10	0,436	0,2461	Valid
	X1.11	0,422	0,2461	Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1	0,612	0,2461	Valid
	Y1.2	0,540	0,2461	Valid
	Y1.3	0,428	0,2461	Valid
	Y1.4	0,433	0,2461	Valid
	Y1.5	0,367	0,2461	Valid
	Y1.6	0,381	0,2461	Valid
Komitmen Organisasional	Z1.1	0,482	0,2461	Valid
	Z1.2	0,588	0,2461	Valid
	Z1.3	0,474	0,2461	Valid
	Z1.4	0,580	0,2461	Valid
	Z1.6	0,467	0,2461	Valid

Sumber: Data Primer (diolah), Juni (2017)

Dari tabel 4.1 diatas terlihat bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena *Corrected Item- Total Correlation* lebih dari 0,2461.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Syarat data *reliable* adalah nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60.

Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Nilai	Keterangan
Budaya Organisasi	0,774	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,763	0,60	Reliabel

Kinerja Karyawan	0,722	0,60	Reliabel
------------------	-------	------	----------

Sumber: Data Primer (diolah), Juni (2017)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel adalah $> 0,60$, dengan demikian hasil penelitian tersebut *reliable*.

4.3. Uji Asumsi Klasik

4.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai signifikansi dari hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov* $> 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 4.3
Hasil Uji Normalitas

Model	Sig	Keterangan
X terhadap Y	1,103	Normalitas Terpenuhi
X terhadap Z	1,103	Normalitas Terpenuhi
Z terhadap Y	1,803	Normalitas Terpenuhi

Sumber: Data Primer (diolah), Juni (2017)

Dari Uji *Kolmogorov-Smirnov* pada SPSS diperoleh nilai 1,103, 1,103, dan 1,803 lebih besar dari 0,05 yang artinya asumsi normalitas terpenuhi.

4.3.2. Uji Linieritas

Uji Linieritas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linier antara variabel dependen dengan variabel independen. Jika nilai sig $f < 0,05$, maka variabel independen tersebut memiliki hubungan linier dengan variabel dependen.

Tabel. 4.4
Hasil Uji Linieritas

Model	Sig	Keterangan
X ke Y	0,000	Linier
X ke Z	0,000	Linier
Z ke Y	0,000	Linier

Sumber: Data Primer (diolah), Juni (2017)

Dari tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa semua model pada penelitian ini linier, karena semua nilai sig < 0,05.

4.4. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian melalui interpretasi distribusi frekuensi jawaban responden secara keseluruhan, baik dalam jumlah responden (orang). Maupun dalam rangka prosentase terhadap item-item variabel penelitian (Sani dan Maharani: 2013).

4.4.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin dan pendidikan. Dari responden sebanyak 50 karyawan, hasil analisis karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin dan pendidikan dijelaskan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Usia		
20 – 25 tahun	41	82 %
26 – 30 tahun	9	18 %
31 – 35 tahun	0	0 %
36 – 40 tahun	0	0 %
41 – 45 tahun	0	0 %
>46 tahun	0	0 %
Jumlah	50	100 %
Jenis Kelamin		
Laki-laki	23	46 %
Perempuan	27	54 %

Jumlah	50	100 %
Pendidikan Terakhir		
SLTP	2	4 %
SLTA	46	92 %
Diploma	1	2 %
S1	1	2 %
S2	0	0 %
Jumlah	50	100 %
Lama Bekerja		
0 – 5 tahun	46	92 %
6 – 10 tahun	4	8 %
11 – 15 tahun	0	0 %
>16 tahun	0	0 %
Jumlah	50	100 %

Sumber: Data Primer (diolah), Juni (2017)

4.4.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi responden dari penelitian berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.6
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Presentase
1	20 – 25 tahun	41	82 %
2	26 – 30 tahun	9	18 %
3	31 – 35 tahun	0	0 %
4	36 – 40 tahun	0	0 %
5	41 – 45 tahun	0	0 %
6	>46 tahun	0	0 %
Jumlah		50	100 %

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden berusia 20-25 tahun berjumlah 41 responden (82%), responden berusia 21-25 tahun berjumlah 9 responden (18 %), dan tidak ada responden yang berusia 31-35, 36-40, 41-45, >46 tahun. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar usia pegawai adalah 20-25 tahun dengan prosentase 82%.

4.4.1.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden dari penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini:

Tabel 4.7
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	responden
1	Laki-laki	23	46 %
2	Perempuan	27	54 %
Jumlah		50	100 %

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Dari tabel 4.7 menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 23 responden (46%), dan 27 responden (54%) berjenis kelamin perempuan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak yaitu 23 dengan responden (46%).

4.4.1.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Deskripsi responden dari penelitian berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini:

Tabel 4.8
Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Presentase
1	SLTP	2	4 %
2	SLTA	46	92 %
3	Diploma	1	2 %
4	S1	1	2 %
5	S2	0	0 %
Jumlah		50	100 %

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Dari tabel 4.8 diketahui bahwa responden sebanyak 50, pendidikan paling rendah tingkat SLTP sebanyak 2 (4 %) responden, tingkat SLTA sebanyak 46 (92%) responden, tingkat Diploma sebanyak 1 (2%) responden, sisanya sebanyak 20 (31.2%) responden berpendidikan terakhir S1, dan tidak ada responden yang

berpendidikan terakhir S2. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pendidikan terakhir pegawai adalah SLTA 46 orang dengan persentase 92%.

4.4.1.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Deskripsi responden dari penelitian berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini:

Tabel 4.9
Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Pendidikan	Frekuensi	Presentase
1	0 – 5 tahun	46	92 %
2	6 – 10 tahun	4	8 %
3	11 – 15 tahun	0	0 %
4	>16 tahun	0	0 %
Jumlah		50	100 %

Sumber: Data Primer (diolah), Mei (2017)

Dari tabel 4.9 diketahui bahwa responden sebanyak 46 (92%) telah bekerja selama 0-5 tahun, sebanyak 4 (8%) responden telah bekerja selama 6-10 tahun, dan tidak ada responden yang bekerja lebih dari 10 tahun. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai bekerja antar 0-5 tahun.

4.4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Tujuan dari deskripsi variabel penelitian yang merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif adalah untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel budaya organisasi (X), Kinerja karyawan (Y) dan komitmen organisasional (Z). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Berikut dasar interpretasi skor yang ditunjukkan pada tabel 4.10 (Istijanto dalam Sani dan Masyhuri, 2010: 203).

Tabel 4.10
Kriteria Inteprestasi Skor

No	Nilai Rata-Rata	Kriteria
1	1	Sangat Rendah/ sangat tidak setuju
2	2	Rendah/ tidak setuju
3	3	Cukup tinggi/ ragu-ragu
4	4	Tinggi/ setuju
5	5	Sangat tinggi/ sangat setuju

Sumber : Istijanto dalam Sani dan Masyhuri (2010: 203)

4.4.2.1. Variabel Budaya Organisasi (X)

Variabel budaya organisasi diukur melalui persepsi responden terhadap sebelas item pengembangan karir yaitu Sasaran kerja yang jelas dari atasan (X1.1), Mendapatkan masukan langsung dari atasan (X1.2), Kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan (X1.3), Pengawasan kerja pegawai langsung dari atasan (X1.4), Peraturan dilakukan secara maksimal (X1.5), Pengawasan perilaku pegawai (X1.6), Kenaikan gaji yang diperoleh pegawai (X1.7), Sistem promosi yang diterapkan perusahaan (X1.8), Adanya rasa kekeluargaan antar pegawai (X1.9), Komunikasi tanpa keterbatasan jenjang formal (X1.10), dan Adanya keterbukaan antar pegawai dan pimpinan (X1.11). Persepsi responden terhadap budaya organisasi disajikan dalam Tabel 4.11 berikut:

Tabel. 4.11
Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi (X)

Item	1		2		3		4		5		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	-	-	1	2%	1	2%	24	48%	24	48%	50	100%	4,42
X1.2	-	-	-	-	4	8%	18	36%	28	56%	50	100%	4,48
X1.3	-	-	-	-	2	4%	18	36%	30	60%	50	100%	4,56
X1.4	-	-	-	-	7	14%	25	50%	18	36%	50	100%	4,22
X1.5	-	-	-	-	1	2%	22	44%	27	54%	50	100%	4,52
X1.6	-	-	1	2%	3	6%	21	42%	25	50%	50	100%	4,40
X1.7	-	-	-	-	10	20%	18	36%	22	44%	50	100%	4,24
X1.8	-	-	-	-	7	14%	24	48%	19	38%	50	100%	4,24
X1.9	-	-	1	2%	2	4%	16	32%	31	62%	50	100%	4,54
X1.10	-	-	1	2%	7	14%	20	40%	22	44%	50	100%	4,26

X1.11	-	-	1	2%	4	8%	24	48%	21	42%	50	100%	4,30
Rata-rata Total													4,38
Kesimpulan													Baik

Sumber: Data Primer (diolah), Juni (2017)

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas, dari 50 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel pengembangan karir dipersepsikan baik oleh responden, terlihat dari rata-rata 4,38. Hasil tersebut didapat dari jawaban responden berdasarkan indikator yang dijabarkan dalam item sebagai berikut: untuk Sasaran kerja yang jelas dari atasan (X1.1) dengan total skor rata-rata 4,42%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 orang atau 48% dan sangat setuju sebanyak 24 orang atau 48%, sebanyak 1 orang atau 2% menjawab tidak setuju, 1 orang atau 2% menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Untuk pertanyaan selanjutnya yaitu Mendapatkan masukan langsung dari atasan (X1.2) dengan total skor rata-rata 4,48%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang atau 56%, sebanyak 18 orang atau 36% menjawab setuju, 4 orang atau 8% menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Untuk pernyataan selanjutnya yaitu Kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan (X1.3) dengan total skor rata-rata 4,56% mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 60%, sebanyak 18 orang atau 36% menjawab setuju, sebanyak 2 orang atau 4% menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Petanyaan berikutnya yaitu Pengawasan kerja pegawai langsung dari atasan (X1.4) dengan total skor rata-rata 4,22%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 25 orang atau 50%, sebanyak 18 orang atau 36% menjawab sangat setuju, sebanyak 7 orang atau 14% menjawab netral dan tidak ada responden yang

menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu Peraturan dilakukan secara maksimal (X1.5) dengan total skor rata-rata 4,52%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang atau 54%, sebanyak 22 orang atau 44% menjawab setuju, sebanyak 1 orang atau 2% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu Pengawasan perilaku pegawai (X1.6) dengan total skor rata-rata 4,40%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang atau 50% sebanyak 21 orang atau 42% menjawab setuju, sebanyak 3 orang atau 6% menjawab netral, sebanyak 1 orang atau 2% menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Untuk pertanyaan selanjutnya yaitu Kenaikan gaji yang diperoleh pegawai (X1.7) dengan total skor rata-rata 4,24%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang atau 44%, sebanyak 18 orang atau 36% menjawab setuju, 10 orang atau 20% menjawab netral dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu Sistem promosi yang diterapkan perusahaan (X1.8) dengan total skor rata-rata 4,24%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 orang atau 48%, sebanyak 19 orang atau 38% menjawab sangat setuju, sebanyak 7 orang atau 18% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Kemudian pernyataan selanjutnya yaitu Adanya rasa kekeluargaan antar pegawai (X1.9) dengan total skor rata-rata 4,54%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 62%, sebanyak 16 orang atau 32% menjawab setuju, 2 orang atau 4% menjawab netral, 1 orang atau 2% menjawab tidak setuju,

dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Pernyataan selanjutnya yaitu Komunikasi tanpa keterbatasan jenjang formal (X1.10) dengan total skor rata-rata 4,26% mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang atau 44%, sebanyak 20 orang atau 40% menjawab setuju, 7 orang atau 14% menjawab netral, 1 orang atau 2% menjawab tidak setuju, dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu Adanya keterbukaan antar pegawai dan pimpinan (X1.11) dengan total skor rata-rata 4,30%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 orang atau 48%, sebanyak 21 orang atau 42% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 8% menjawab netral, sebanyak 1 orang atau 2% menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

4.4.2.2. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan diukur melalui persepsi responden terhadap enam item Kinerja Karyawan yaitu Bekerja sesuai standar perusahaan (Y1.1), Ketelitian dan kejujuran (Y1.2), Hasil kerja sesuai target (Y1.3), Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan (Y1.4), Masuk kerja tepat waktu (Y1.5), Tidak pulang sebelum waktunya (Y1.6). Persepsi responden terhadap Kinerja Karyawan disajikan dalam Tabel 4.12 berikut:

Tabel. 4.12

Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Item	1		2		3		4		5		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	-	-	-	-	2	4%	17	34%	31	62%	50	100%	4,58
Y1.2	-	-	-	-	3	6%	21	42%	26	52%	50	100%	4,46
Y1.3	-	-	-	-	7	14%	19	38%	24	48%	50	100%	4,34
Y1.4	-	-	-	-	2	4%	30	60%	18	36%	50	100%	4,32
Y1.5	-	-	-	-	4	8%	27	54%	19	38%	50	100%	4,30
Y1.6	-	-	-	-	5	10%	29	58%	16	32%	50	100%	4,22

Rata-rata Total	4,37
Kesimpulan	Baik

Sumber: Data Primer (diolah), Juni (2017)

Dari tabel 4.12 diatas, dari 50 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel kinerja karyawan dipersepsikan baik oleh responden dilihat dari nilai rata-rata sebesar 4,37%. Hasil tersebut didapat dari jawaban responden berdasarkan indikator yang dijabarkan dalam item sebagai berikut: Bekerja sesuai standar perusahaan (Y1.1) dengan total skor rata-rata 4,58%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 62%. Sebanyak 17 orang 34% menjawab setuju, sebanyak 2 orang atau 4% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan selanjutnya yaitu Ketelitian dan kejujuran (Y1.2) dengan total skor rata-rata 4,46%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang atau 52%. Sebanyak 21 orang 42% menjawab setuju, sebanyak 3 orang atau 6% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu Hasil kerja sesuai target (Y1.3) dengan total skor rata-rata 4,34%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang atau 48%, sebanyak 19 orang 38% menjawab setuju, sebanyak 7 orang atau 14% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan (Y1.4) dengan total skor rata-rata 4,32% mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang atau 60%, sebanyak 18 orang 36% menjawab sangat setuju, sebanyak 2 orang atau 4% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu Masuk

kerja tepat waktu (Y1.5) dengan total skor rata-rata 4,30%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang atau 54%, sebanyak 19 orang 38% menjawab sangat setuju, sebanyak 4 orang atau 8% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu Tidak pulang sebelum waktunya (Y1.6) dengan total skor rata-rata 4,22%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang atau 58%, sebanyak 16 orang 32% menjawab sangat setuju, sebanyak 5 orang atau 10% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

4.4.2.3. Variabel Komitmen Organisasional (Z)

Variabel Komitmen Organisasional diukur melalui persepsi responden terhadap enam item komitmen organisasional yaitu Merasa menjadi bagian perusahaan (Z1.1), Senang menghabiskan karir di perusahaan (Z1.2), Merasa rugi jika keluar (*resign*) dari perusahaan (Z1.3), Merasa bekerja di waroeng spesial sambel adalah kebutuhan (Z1.4), Merasa tak etis jika pindah dari perusahaan (Z1.5), Merasa bekerja di waroeng spesial sambel adalah kewajiban moral (Z1.6). Persepsi responden terhadap Kepuasan Kerja disajikan dalam Tabel 4.13 berikut:

Tabel. 4.13
Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Item	1		2		3		4		5		Total		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1	-	-	-	-	2	4%	17	34%	31	62%	64	100%	4,58
Z1.2	-	-	-	-	3	6%	24	48%	23	46%	64	100%	4,40
Z1.3	-	-	-	-	2	4%	18	36%	30	60%	64	100%	4,56
Z1.4	-	-	-	-	6	12%	20	40%	24	48%	64	100%	4,36
Z1.5	1	2%	1	2%	6	12%	14	28%	28	56%	64	100%	4,34
Z1.6	-	-	-	-	3	6%	18	36%	29	58%	64	100%	4,52
Rata-rata Total												4,46	
Kesimpulan												Sangat Baik	

Sumber: Data Primer (diolah), Juni (2017)

Dari tabel 4.13 diatas, dari 50 responden yang diteliti, terlihat bahwa variabel komitmen organisasional dipersepsikan sangat setuju oleh responden dilihat dari nilai rata-rata sebesar 4,46%. Hasil tersebut didapat dari jawaban responden berdasarkan indikator yang dijabarkan dalam item sebagai berikut: Merasa menjadi bagian perusahaan (Z1.1) dengan total skor rata-rata 4,58% mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 62%, sebanyak 17 orang atau 34% menjawab setuju, sebanyak 2 orang atau 4% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu Senang menghabiskan karir di perusahaan (Z1.2) dengan total skor rata-rata 4,40%, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 orang atau 48%, sebanyak 23 orang 46% menjawab sangat setuju, sebanyak 3 orang atau 6% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu Merasa rugi jika keluar (*resign*) dari perusahaan (Z1.3) dengan total skor rata-rata 4,56%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 60%, sebanyak 18 orang 36% menjawab setuju, sebanyak 2 orang atau 4% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu Merasa bekerja di waroeng spesial sambel adalah kebutuhan (Z1.4) dengan total skor rata-rata 4,36%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang atau 28%, sebanyak 20 orang 40% menjawab setuju, sebanyak 6 orang atau 12% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pertanyaan selanjutnya yaitu Merasa tak etis jika pindah dari perusahaan (Z1.5) dengan total

skor rata-rata 4,34%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang atau 56%, sebanyak 14 orang atau 28% menjawab setuju, sebanyak 6 orang atau 12% menjawab netral, sebanyak 1 orang atau 2% menjawab tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 2% menjawab sangat tidak setuju. Pernyataan berikutnya yaitu Merasa bekerja di waroeng spesial sambel adalah kewajiban moral (Z1.6) dengan total skor rata-rata 4,52%, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang atau 58%, sebanyak 18 orang 36% menjawab setuju, sebanyak 3 orang atau 6% menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

4.5. Hipotesis

4.5.1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tujuan penggunaan analisis jalur dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel independen budaya organisasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan. Perhitungan statistik dalam analisis jalur menggunakan analisis regresi yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini dan dibantu dengan program komputer SPSS *for Windows* versi 16.0. Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14

Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model		Standardized Coefficients	T	Sig.	Keterangan
		Beta			
1	X	0,560	4,682	0,000	Signifikan
Dependent Variabel: Y					
n		: 50			
R Square		: 0,313			
F _{hitung}		: 21,920			

Sig. F hitung : 0,000

Sumber: Data Primer (diolah), Juni (2017)

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel kinerja karyawan yaitu:

$$Y = 0,560 X$$

Nilai *Standardized Coefficients* beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,560.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi (R^2) dilihat pada besarnya nilai *R square* (R^2) adalah sebesar 0.313 atau 31,3%. Dari hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa kemampuan variabel budaya organisasi (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 31,3% sedangkan sisanya 68,9% dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.5.2. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Mediasi Komitmen Organisasional (Z)

Analisis jalur digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel *independent* (budaya organisasi) terhadap variabel *dependent* (kinerja karyawan) yang dimediasi komitmen organisasional.

Tabel 4.15
Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Model	Standardized Coefficients	T	Sig.	Keterangan
1 X	0,670	6,259	0,000	Signifikan

Dependent Variabel: Z
n : 50
R Square : 0,449
F _{hitung} : 39,179
Sig. F _{hitung} : 0,000

Sumber: Data Primer (diolah), Juni (2017)

Tabel 4.16
Hasil Analisis Regresi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Standardized Coefficients	T	Sig	Keterangan	
					Beta
1	Z	0,613	5,371	0,000	Signifikan
Dependent Variabel : Y n : 50 R Square : 0,375 F _{hitung} : 28,848 Sig. F _{hitung} : 0,000					

Sumber: Data Primer (diolah), Juni (2017)

Berdasarkan tabel 4.15 dan 4.16 dapat diketahui persamaan analisis jalur yang diperoleh dari variabel kinerja karyawan yaitu:

$$Y = 0,670 Z + 0,613 Z$$

Nilai *Standardized Coefficients* beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional adalah 0,670. Nilai *Standardized Coefficients* beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan adalah 0,613.

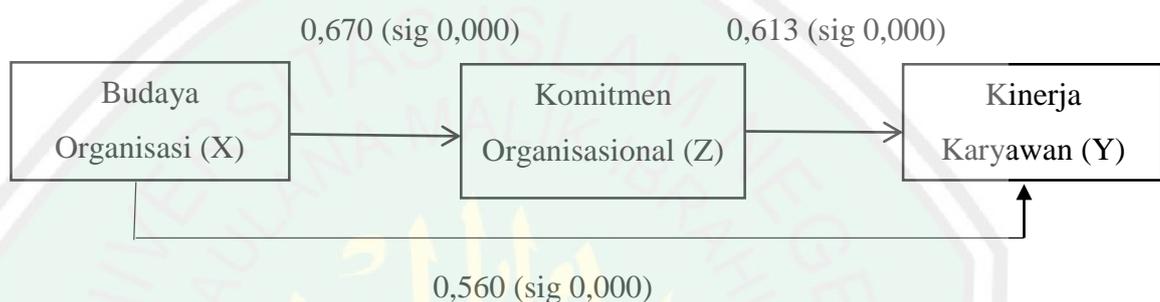
Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasional. Koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square* pada tabel 4.15 dan 4.16. Besarnya *R square* (R^2) adalah 0.449 atau 44,9% dan 0.375 atau 37,5%. Menunjukkan bahwa variabel *independent* yaitu budaya organisasi (X) dan

komitmen organisasional (Z) terhadap variabel *dependent* yaitu kinerja karyawan (Y) sebesar 82,4% sedangkan sisanya sebesar 17,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

4.5.3. Hasil Analisis Jalur

Gambar 4.2
Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)



Sumber: *Data Primer (diolah), Juni 2017*

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa ada pengaruh secara langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu 0,560 dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebesar $0,670 \times 0,613 = 0,411$. Sedangkan untuk besarnya pengaruh total $0,670 + 0,613 = 1,283$.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0,000 < 0,05$) sehingga budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis pertama diterima. Semakin tinggi budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Azizah, 2014) menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dari (Yanto, 2015) mengungkapkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 18,8%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi pada suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang diharapkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Menurut (Luthans, 2005:497) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya, semakin baik budaya organisasi maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

Dalam pandangan Islam bahwasannya manusia harus senantiasa kembali dan memelihara atau mengikuti aturan-aturan, seperti yang dijelaskan dalam surat Qaf Ayat 32:

هَذَا مَا تُوَعَّدُونَ لِكُلِّ أَوَّابٍ حَفِيظٍ (٣٢)

Artinya: "Inilah yang dijanjikan kepadamu, (yaitu) kepada setiap hamba yang selalu kembali (kepada Allah) lagi memelihara (semua peraturan-peraturan-Nya)." (Qaf Ayat 32).

Dari ayat diatas kita dianjurkan untuk selalu kembali dan memelihara peraturan yang ada. Dalam sebuah organisasi secara umum peraturan di terjemahkan sebagai sebuah budaya organisasi, yang mana budaya adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi, serta menjadi pembeda dengan organisasi yang lain.

Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi, karenanya dapat diharapkan bahwa individu dengan latar belakang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi akan cenderung menjelaskan budaya organisasi dengan terminologi yang sama.

Budaya organisasi dari fungsi dan manfaatnya maka dapat dipahami bahwa budaya yang melakukan fungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robins, 1996:294). Chatman dan Bersade (1997) mengungkapkan budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karyawan dan kinerja perusahaan yang disebabkan (1) menciptakan sesuatu yang luar biasa dalam diri karyawan, dan (2) memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada standar dan birokrasi formal yang formal dan kaku, yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Jika budaya organisasi yang menjadi pedoman perusahaan baik maka baik pula kinerja karyawan di perusahaan.

4.6.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Secara Tidak Langsung Melalui Variabel Komitmen Organisasional

Model analisis jalur regresi dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui komitmen organisasional ($p = 0,000 < 0,05$) dan ($p = 0,000 < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional terpenuhi. Maka hipotesis kedua diterima. Apabila budaya organisasi semakin tinggi diikuti dengan komitmen organisasional yang semakin tinggi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya

apabila budaya organisasi semakin rendah diikuti dengan komitmen organisasional yang semakin menurun maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yanto, 2015) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 25,6%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Daft (2003, 11), bahwa komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi.

Dalam islam, keyakinan yang kuat untuk berusaha dan bekerja dengan bersungguh-sungguh tanpa putus asa dalam mencapai hasil yang maksimal haruslah dimiliki oleh setiap karyawan demi mencapai tujuan organisasi. Dengan kesungguhan ini maka akan mendorong adanya konsistensi pada diri karyawan untuk menjalankan konsekuensi dari segala risiko atas ikrar yang telah dibuat baik secara lahiriah maupun batiniah (Lukmada, 2012:33).

Dalam sebuah Hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ نَافِعٍ عَنْ ابْنِ
عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
قَالَ الْعَبْدُ إِذَا نَصَحَ سَيِّدَهُ وَأَحْسَنَ عِبَادَةَ رَبِّهِ كَانَ لَهُ
أَجْرُهُ مَرَّتَيْنِ

Artinya: *Telah menceritakan kepada kami ('Abdullah bin Maslamah) dari (Malik) dari (Nafi') dari (Ibnu 'Umar radliallahu 'anhuma) bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Seorang hamba jika setia kepada tuannya*

dan beribadah dengan baik kepada Tuhannya maka baginya mendapat dua pahala".

Dilihat hadist ini, maka karyawan yang memiliki komitmen dalam organisasi tidak hanya loyal tetapi mau berkontribusi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Jika sebuah organisasi atau pemimpin melakukan kesalahan yang mungkin dapat merugikan organisasi atau kurang baik, maka karyawan dapat memberi masukan untuk kebaikan organisasi.

Dengan adanya keteguhan hati yang kuat dalam diri karyawan untuk tetap konsisten baik secara lahir maupun batin dalam menjalankan pekerjaannya. Keteguhan hati yang penuh keyakinan untuk tetap konsisten inilah yang dapat disebut dengan istiqomah.

Dalam organisasi bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik, ditambah lagi karyawannya memiliki komitmen dalam diri mereka. Maka kinerja yang di hasilkan oleh karyawan akan semakin baik sehingga visi dan misi yang menjadi pedoman dan tujuan perusahaan akan tercapai dengan lebih baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah dilakukan penelitian untuk menguji kedua hipotesa yang terdapat dalam penelitian ini, maka pada bab ini dapat diambil kesimpulan dari hipotesis tersebut serta saran.

5.1. Kesimpulan

Didalam penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional afektif sebagai variabel mediasi pada karyawan Waroeng Spesial Sambal Cabang Sengkaling. Dari hasil pengujian *Path* dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya perusahaan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0,000 < 0,05$) yang berarti bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengaruh budaya perusahaan pada karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan Waroeng Spesial Sambal Cabang Sengkaling.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasional. Model analisis jalur regresi dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui komitmen organisasional ($p = 0,000 < 0,05$) dan ($p = 0,000 < 0,05$) yang berarti bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengaruh budaya perusahaan pada karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan Waroeng Spesial Sambal Cabang Sengkaling, dan semakin tinggi komitmen organisasional karyawan akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Begitu sebaliknya bila budaya organisasi dan komitmen organisasional rendah maka akan rendah pula kinerja karyawan Waroeng Spesial Sambal Cabang Sengkaling.

5.2. Saran

Dari analisis menggunakan metode Path, dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan Waroeng Spesial Sambal Cabang Sengkaling adalah dengan meningkatkan penerapan budaya perusahaan yang juga dapat meningkatkan komitmen organisasional. Dalam hal ini terutama budaya perusahaan yang berdasar pada kemampuan dalam memberikan nilai tambah yang optimal bagi perusahaan, serta pelaksanaan visi & misi perusahaan. Budaya perusahaan perlu disosialisasikan terlebih dahulu agar seluruh karyawan dapat memiliki pemikiran dan pemahaman yang jelas. Demikian juga dengan semakin dipahaminya budaya perusahaan ditambah dengan adanya penghargaan atas suatu pencapaian tertentu bagi karyawan, maka rasa loyalitas terhadap perusahaan akan mempengaruhi komitmen organisasional menjadi lebih tinggi. Dengan demikian kinerja karyawan akan meningkat dengan sendirinya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi, jika organisasi atau perusahaan tersebut memperhatikan perkembangan karir dan kesejahteraan karyawan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an.

- Arishanti, K.I. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Proceeding Pesat psikologi, ekonomi, sastra, arsitektur, dan sipil*, 3, 44-52.
- Catalina, Nadia. (2015). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Makan Mie Khangen Depok. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Chatman, Jennifer dan Bersade. (1997). Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance. *Journal of Applied Psychology*.
- Diana, Ilfi Nur. (2008). *Hadis-hadis Ekonomi*. Malang: UIN-Malang Press.
- Daft, R. L. (2003). *Manajemen*. Jilid 2. Alih Bahasa: Emil Salim & Iman Karmawan: Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Fauzi, Muchamad. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*. Semarang: Walisongo Press.
- Halimsetiono, Elita. (2014). Peningkatan Komitmen Organisasi untuk Menurunkan Angka Turnover Karyawan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga Surabaya.
- Laschinger, H.K., Finegen, J., & Shamian, J. (2001), "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses: Work Satisfaction and Organizational Commitment", *Health care Management*.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. 10th Edition. McGraw Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Pujaatmaka, Hadyana dan Molan, Benyamin. (2001). *Perilaku Organisasi jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo.
- PB, Triton. (2009). *Mengelola Sumber Daya Manusia Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas*. Yogyakarta: Oryza.
- Pratiwi, Nadya dan Andrias, Mone Stepanus. (2013). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan yang di Moderasi oleh Kepuasan Kerja (Study Kasus: Pegawai Negeri Sipil Departemen Ilmu Penyakit Dalam FKUI/RSCM). *Program Sarjana Ekonomi Manajemen*. Fakultas Ekonomi dan Manajemen Universitas Indonesia.
- Prayogi, Muhamad. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai di Disperindagkop DIY. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Rahadi, Dedi Rianto. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Lukmada, Ikmal Burdah. (2012). Hubungan Efikasi Diri dengan Komitmen Karyawan PT. Jadi Badi Corak Biscuit Surabaya. *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malauna Malik Ibrahim Malang.
- Robbins, Stephen, P. (1996). *Perilaku organisasi*. Penerjemah (Hadyana Pujaatmaka). Jakarta: PT. Prenhallindo.

- Robbins, Stephen,P. (2001). *Organizational Behavior*. Penerjemah (Diana Angelica). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen, P. (2002). *Perilaku organisasi*. Penerjemah (Hadyana Pujaatmaka). Edisi ke 10. Jakarta: PT. Indeks.
- Siswanto dan Sucipto, Agus. (2008). *Teori & Perilaku Organisasi*. Malang: UIN-Malang Press.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya organisasi*. Yogyakarta: sekolah tinggi ilmu manajemen ykpn.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi offset.
- Sucipto Agus. (2011). *Studi Kelayakan Bisnis*. Malang: UIN-Malang Press.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivi Maharani. (2013). *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN-Malang Press.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Machfudz, Masyhuri .(2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-Malang Press.
- Suswardji, dkk. (2013). Analisis Positioning Pada Rumah Makan Kampoeng Abah Di Karawang. *Jurnal Manajemen*. Fakultas Manajemen Universitas Singaperbangsa Karawang.
- Srimulyani, Veronika Agustini. (2013). Tipologi Dan Anteseden Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen*. Fakultas Manajemen Universitas Widya Mandala Madiun.
- Tahir, Arifin. (2014). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Tika, M.P. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi aksara.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi* . Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Zainal, Veithzal Rivai. (2014). *Islamic Human Capital Management*. Jakarta: Rajawali Pers.



LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI MEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL
PADA WAROENG SPESIAL SAMBAL CABANG SENGKALING**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

KUESIONER

Variabel X : Budaya Organisasi (Robbins 1996: 480)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Atasan kami telah memberikan sasaran kerja yang jelas.					
2	Pihak atasan sering memberi masukan secara langsung kepada karyawan.					
3	Kami karyawan berkreaitivitas dalam menyelesaikan pekerjaan.					
4	Pihak pimpinan mengawasi langsung kerja kami.					
5	Aturan yang ada dalam perusahaan, kami selalu patuhi.					
6	Perilaku karyawan di dalam perusahaan dikontrol perusahaan.					
7	Gaji sudah cukup sesuai tanggung jawab yang saya pikul.					
8	Perusahaan memiliki sistem promosi yang baik.					
9	Sebagai karyawan kami merasakan ada ikatan keluarga terjalin antar sesama pegawai.					
10	Dengan sesama karyawan ataupun pimpinan kami tidak memiliki rasa canggung untuk bicara.					
11	Kami sering sama-sama sering atau sekedar ngobrol dengan karyawan ataupun pimpinan.					

Variabel Y : Kinerja Karyawan (Robbins 2002: 155)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Kami melakukan pekerjaan dengan acuan standar perusahaan.					
2	Dalam bekerja kami dituntut untuk teliti dan selalu jujur					
3	Selama ini pekerjaan kami selalu memenuhi target perusahaan.					
4	Jika pimpinan memberi kami tugas, maka kami akan berusaha untuk meneyesaikannya					
5	Kami selalu datang tepat waktu.					
6	Kami pulang mengikuti jam pulang perusahaan.					

Variabel Z : Komitmen Organisasional (Meyer, Allen, dan Smith, 2008:157)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Sebagai karyawan kami merasa bahwa kami juga bagian penting dalam perusahaan.					
2	Selama bekerja kami merasa senang dan nyaman.					
3	Kami beruntung bisa bekerja di perusahaan ini.					
4	Dengan bekerja di sini kami merasa cukup memenuhi kebutuhan.					
5	Jika kami memilih berpikir untuk pindah, kami merasa ada sesuatu yang kurang pantas.					
6	Kami merasa memiliki moral untuk bekerja dengan baik di perusahaan.					

DATA KUESIONER**1. Budaya Organisasi**

No	Indikator Variabel										
	Budaya Organisasi										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
2	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4
3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
6	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
7	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
8	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
9	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4
10	5	3	5	3	4	5	4	5	5	4	5
11	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
12	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4
13	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
14	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
15	4	4	4	4	5	3	4	3	5	5	4
16	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
17	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
18	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	3
19	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
20	2	4	5	3	5	4	4	3	4	4	5
21	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
22	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
23	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
24	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
25	5	3	4	4	4	4	3	5	5	4	3
26	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3
29	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
30	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
31	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
32	4	3	5	3	5	5	5	5	5	4	4
33	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
34	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
36	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
37	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5
39	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4
40	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	4
41	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	4

Lanjutan

42	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5
43	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
44	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
46	5	5	4	5	4	4	4	3	2	2	2
47	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5
48	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
49	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
50	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4

2. Kinerja Karyawan

No	Indikator Variabel Kinerja Karyawan					
	1	2	3	4	5	6
1	5	4	4	4	4	5
2	5	4	4	5	5	4
3	4	4	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5
6	5	5	5	4	4	4
7	5	4	4	5	4	3
8	5	5	5	4	4	4
9	5	5	3	4	5	5
10	5	5	4	4	5	5
11	5	5	5	4	5	4
12	4	3	4	5	5	4
13	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5	4
15	4	4	5	5	4	3
16	5	4	5	4	4	4
17	5	4	4	4	5	4
18	5	5	4	5	5	5
19	4	5	5	4	3	4
20	5	3	3	4	4	3
21	5	5	5	4	4	4
22	5	5	5	4	4	5
23	5	5	4	5	5	5
24	5	4	5	4	5	4
25	4	4	4	4	4	5
26	5	4	5	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4
28	3	4	3	3	4	3

Lanjutan

29	4	4	3	4	3	4
30	4	4	4	4	5	4
31	5	4	5	5	4	4
32	4	4	4	4	3	4
33	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	4	5
35	5	5	5	5	5	4
36	4	4	5	5	4	4
37	5	5	5	4	4	4
38	4	5	4	4	4	4
39	4	4	3	5	4	5
40	5	5	5	5	4	4
41	4	5	3	4	4	4
42	4	4	5	4	4	5
43	5	4	4	4	5	4
44	5	5	5	5	4	4
45	5	5	5	5	4	4
46	4	5	4	4	5	4
47	5	5	4	4	4	5
48	5	5	5	4	5	4
49	3	3	3	3	3	3
50	5	5	5	4	4	5

3. Komitmen Organisasional

No	Indikator Variabel					
	Komitmen Organisasional					
	1	2	3	4	5	6
1	4	5	5	5	5	5
2	5	4	5	4	3	5
3	5	4	4	3	3	5
4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	5
6	5	4	5	5	5	4
7	5	5	5	5	5	5
8	5	4	4	4	5	5
9	5	4	4	4	5	5
10	5	5	5	4	3	5
11	5	4	5	4	5	4
12	5	5	5	3	5	5
13	4	5	5	4	4	5
14	4	4	4	4	5	4
15	4	3	4	3	3	4

Lanjutan

16	5	4	4	4	5	5
17	4	4	5	5	5	5
18	4	5	5	5	4	4
19	4	4	4	5	4	4
20	4	4	4	3	1	4
21	5	5	5	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5
23	5	5	4	5	5	4
24	4	4	4	5	5	5
25	5	4	5	4	2	4
26	5	5	5	5	5	5
27	5	4	5	5	4	5
28	3	3	4	4	4	3
29	4	4	3	3	4	4
30	5	4	4	4	5	4
31	5	5	5	5	4	4
32	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5
35	4	4	4	5	5	5
36	5	5	4	4	5	5
37	5	5	5	5	5	5
38	4	5	5	4	4	5
39	5	5	4	4	5	4
40	4	4	5	4	3	3
41	4	4	5	5	5	4
42	5	4	4	4	5	5
43	5	5	4	4	4	4
44	4	4	4	5	5	5
45	5	5	5	4	4	4
46	4	4	5	5	4	5
47	5	5	5	5	4	4
48	5	5	5	5	5	5
49	3	3	3	3	3	3
50	5	4	5	5	5	5

Uji Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	43.76	14.921	.338	.767
X1.2	43.70	15.276	.260	.775
X1.3	43.62	14.649	.459	.754
X1.4	43.96	14.815	.331	.768
X1.5	43.66	15.453	.295	.770
X1.6	43.78	13.359	.618	.733
X1.7	43.94	13.486	.517	.745
X1.8	43.94	13.894	.516	.746
X1.9	43.64	14.317	.436	.756
X1.10	43.92	13.953	.422	.758
X1.11	43.88	13.985	.477	.751

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	21.64	3.990	.612	.639
Y1.2	21.76	4.023	.540	.658
Y1.3	21.88	3.985	.428	.696
Y1.4	21.90	4.418	.433	.691
Y1.5	21.92	4.402	.367	.709
Y1.6	22.00	4.367	.381	.706

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	22.18	5.824	.482	.735
Z1.2	22.36	5.460	.588	.709
Z1.3	22.20	5.837	.474	.737
Z1.4	22.40	5.184	.580	.708
Z1.5	22.42	4.779	.467	.756
Z1.6	22.24	5.615	.516	.726

Uji Reliabilitas

Variabel X

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	11

Variabel Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	6

Variabel Z

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	6

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

X ke Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Predicted Value
N		50
Normal Parameters ^a	Mean	26.2200000
	Std. Deviation	1.33982483
Most Extreme Differences	Absolute	.156
	Positive	.085
	Negative	-.156
Kolmogorov-Smirnov Z		1.103
Asymp. Sig. (2-tailed)		.176
a. Test distribution is Normal.		

X ke Z

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Predicted Value
N		50
Normal Parameters ^a	Mean	26.7600000
	Std. Deviation	1.83495503
Most Extreme Differences	Absolute	.156
	Positive	.085
	Negative	-.156
Kolmogorov-Smirnov Z		1.103
Asymp. Sig. (2-tailed)		.176
a. Test distribution is Normal.		

Z ke Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Predicted Value
N		50
Normal Parameters ^a	Mean	26.2200000
	Std. Deviation	1.46612096
Most Extreme Differences	Absolute	.255
	Positive	.118
	Negative	-.255
Kolmogorov-Smirnov Z		1.803
Asymp. Sig. (2-tailed)		.003
a. Test distribution is Normal.		
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

Linieritas

X ke Y

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X	Between Groups (Combined)	162.028	14	11.573	3.417	.002
	Linearity	87.961	1	87.961	25.969	.000
	Deviation from Linearity	74.066	13	5.697	1.682	.109
Within Groups		118.552	35	3.387		
Total		280.580	49			

X ke Z

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Z * X	Between Groups	(Combined)	226.751	14	16.196	4.038	.000
		Linearity	164.986	1	164.986	41.138	.000
		Deviation from Linearity	61.765	13	4.751	1.185	.330
	Within Groups		140.369	35	4.011		
	Total		367.120	49			

Z ke Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * Z	Between Groups	(Combined)	153.176	11	13.925	4.153	.000
		Linearity	105.326	1	105.326	31.415	.000
		Deviation from Linearity	47.850	10	4.785	1.427	.206
	Within Groups		127.404	38	3.353		
	Total		280.580	49			

Deskriptif Responden

Usia

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	41	82.0	82.0	82.0
	26-30	9	18.0	18.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	23	46.0	46.0	46.0
	PEREMPUAN	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP	2	4.0	4.0	4.0
	SMA	46	92.0	92.0	96.0
	DIPLOMA	1	2.0	2.0	98.0
	S1	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Lama Bekerja

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 TAHUN	46	92.0	92.0	92.0
	6-10 TAHUN	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel Budaya Organisasi (X)

Statistics

X1.1		
N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.42
Std. Deviation		.642

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.0	2.0	2.0
3	1	2.0	2.0	4.0
4	24	48.0	48.0	52.0
5	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

X1.2		
N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.48
Std. Deviation		.646

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	8.0	8.0	8.0
4	18	36.0	36.0	44.0
5	28	56.0	56.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

X1.3		
N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.56
Std. Deviation		.577

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	4.0	4.0	4.0
4	18	36.0	36.0	40.0
5	30	60.0	60.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

X1.4

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.22
Std. Deviation		.679

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	14.0	14.0	14.0
	4	25	50.0	50.0	64.0
	5	18	36.0	36.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Statistics

X1.5

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.52
Std. Deviation		.544

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.0	2.0	2.0
	4	22	44.0	44.0	46.0
	5	27	54.0	54.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Statistics

X1.6

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.40
Std. Deviation		.700

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	3	6.0	6.0	8.0
	4	21	42.0	42.0	50.0
	5	25	50.0	50.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Statistics

X1.7

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.24
Std. Deviation		.771

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	20.0	20.0	20.0
4	18	36.0	36.0	56.0
5	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

X1.8

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.24
Std. Deviation		.687

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	14.0	14.0	14.0
4	24	48.0	48.0	62.0
5	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

X1.9

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.54
Std. Deviation		.676

X1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.0	2.0	2.0
3	2	4.0	4.0	6.0
4	16	32.0	32.0	38.0
5	31	62.0	62.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

X1.10

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.26
Std. Deviation		.777

X1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.0	2.0	2.0
3	7	14.0	14.0	16.0
4	20	40.0	40.0	56.0
5	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

X1.11

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.30
Std. Deviation		.707

X1.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.0	2.0	2.0
3	4	8.0	8.0	10.0
4	24	48.0	48.0	58.0
5	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Statistics

Y1.1

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.58
Std. Deviation		.575

Y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	4.0	4.0	4.0
4	17	34.0	34.0	38.0
5	31	62.0	62.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

Y1.2

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.46
Std. Deviation		.613

Y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	6.0	6.0	6.0
4	21	42.0	42.0	48.0
5	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

Y1.3

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.34
Std. Deviation		.717

Y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	14.0	14.0	14.0
4	19	38.0	38.0	52.0
5	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

Y1.4

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.32
Std. Deviation		.551

Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	4.0	4.0	4.0
4	30	60.0	60.0	64.0
5	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

Y1.5

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.30
Std. Deviation		.614

Y1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	8.0	8.0	8.0
4	27	54.0	54.0	62.0
5	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

Y1.6

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.22
Std. Deviation		.616

Y1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	10.0	10.0	10.0
4	29	58.0	58.0	68.0
5	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Variabel Komitmen Organisasional (Z)

Statistics

Z1.1

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.58
Std. Deviation		.575

Z1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	4.0	4.0	4.0
4	17	34.0	34.0	38.0
5	31	62.0	62.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

Z1.2

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.40
Std. Deviation		.606

Z1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	6.0	6.0	6.0
4	24	48.0	48.0	54.0
5	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

Z1.3

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.56
Std. Deviation		.577

Z1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	4.0	4.0	4.0
4	18	36.0	36.0	40.0
5	30	60.0	60.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

Z1.4

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.36
Std. Deviation		.693

Z1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	12.0	12.0	12.0
4	20	40.0	40.0	52.0
5	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

Z1.5

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.34
Std. Deviation		.917

Z1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.0	2.0	2.0
2	1	2.0	2.0	4.0
3	6	12.0	12.0	16.0
4	14	28.0	28.0	44.0
5	28	56.0	56.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

Z1.6

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		4.52
Std. Deviation		.614

Z1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	6.0	6.0	6.0
4	18	36.0	36.0	42.0
5	29	58.0	58.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Analisis Path
Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 ^a	.313	.299	2.003

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87.961	1	87.961	21.920	.000 ^a
	Residual	192.619	48	4.013		
	Total	280.580	49			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.940	3.489		2.849	.006
	X	.339	.072	.560	4.682	.000

a. Dependent Variable: Y

Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670 ^a	.449	.438	2.052

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164.986	1	164.986	39.179	.000 ^a
	Residual	202.134	48	4.211		
	Total	367.120	49			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.464	3.574		1.249	.218
	X	.464	.074	.670	6.259	.000

a. Dependent Variable: Z

Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 ^a	.375	.362	1.911

a. Predictors: (Constant), Z

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	105.326	1	105.326	28.848	.000 ^a
	Residual	175.254	48	3.651		
	Total	280.580	49			

a. Predictors: (Constant), Z

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	11.887	2.682		4.431	.000
	Z	.536	.100	.613	5.371	.000

a. Dependent Variable: Y



BUKTI KONSULTASI

Nama : Muhammad Abdurrahman Majid
NIM / Jurusan : 13510062 / Manajemen
Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE., M. Si
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional Pada Waroeng Spesial Sambal Cabang Sengkaling.

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	9 Januari 2017	Pengajuan Judul	1.
2.	20 Februari 2017	Proposal BAB I & II	2.
3.	1 Maret 2017	Proposal BAB III	3.
4.	20 Maret 2017	Revisi & Acc Proposal	4.
5.	13 April 2017	Seminar Proposal	5.
6.	27 April 2017	Kuesioner	6.
7.	12 Juni 2017	Skripsi BAB I-V	7.
8.	14 Juni 2017	Revisi & Acc Skripsi	8.
9.	16 Juni 2017	Acc Keseluruhan	9.

Malang, 16 juni 2017

Mengetahui:
Ketua Jurusan Manajemen



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. Ed
NIP. 19750707 200501 1 005