

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATOR
(Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya)**

SKRIPSI



Oleh

Muzalifatun Nadhiroh

NIM. 15410141

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2019

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATOR
(Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan
dalam memperoleh gelar sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh

Muzalifatun Nadhiroh

15410141

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2019

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERATOR
(Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya)

SKRIPSI

Oleh

Muzalifatun Nadhiroh

NIM. 15410141

Telah disetujui oleh,

Dosen Pembimbing Skripsi



Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog
NIP. 19750514 200003 2 003

Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. Siti Mahmudah, M.Si
NIP. 19671029 199403 2 001

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERATOR

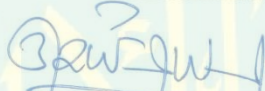
(Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya)

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal, 02 September 2019

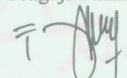
Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing




Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog
NIP. 19750514 200003 2 003

Anggota Penguji Lain
Penguji Utama



Dr. Fathul Lubabin Nuqul, M.Si
NIP. 19760512 200312 1 002

Ketua Penguji



Rika Fu'aturosida, MA
NIP. 19830429 201608012 038

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu pernyataan

Untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Psikologi

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. Siti Mahmudah, M.Si

NIP. 19671029 199403 2001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muzalifatun Nadhiroh

NIM : 15410141

Fakultas : Psikologi

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERATOR**

(Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya)

Menyatakan bahwa penelitian yang saya buat dengan judul "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATOR (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya) adalah hasil karya penelitian sendiri dan bukan orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika dikemudian hari ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, apabila pernyataan ini tidak benar, peneliti bersedia menerima sanksi akademis.

Malang,
Yang Menyatakan,



Muzalifatun Nadhiroh
NIM. 15410141

Motto

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَالَهُمْ ۖ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.

Q.S AL AHQAAF (46) : 19



HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

Ayahku sayang, Saiful Bahri dan Ibuku sayang, Ismil Maisaroh yang tidak henti mendidik, menyemangati dan mendoakan saya agar menjadi pembelajar dimanapun dan kapanpun, istiqomah dalam kebenaran, serta senantiasa mendekatkan diri kepada Allah SWT. Terimakasih atas segala dukungan dan kepercayaan yang diberikan kepada saya atas segala keputusan yang saya pilih.

Adikku sayang, Fais Nuraini yang selalu mendukung, menghibur dan mendoakan dalam kebaikan.

Keluarga besar yang telah mendukung dan memberikan semangat kepada saya hingga dapat melalui semua proses studi.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, tiada kata paling indah selain puji syukur kehadirat ALLAH SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya. Sholawat serta salam kepada Baginda Nabi Muhammad SAW yang senantiasa dinantikan syafa'atnya di hari akhir. Perjalanan penyelesaian skripsi ini mengalami beragam rintangan namun berkat arahan dan bimbingan dari berbagai pihak dan atas kehendak ALLAH SWT segala rintangan dapat terselesaikan. Tidak lupa beribu terimakasih penulis ucapkan kepada ibu Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya dan sabar dalam memberikan arahan, bimbingan dan motivasi yang sangat berharga kepada penulis.

Selanjutnya ucapan terimakasih peneliti sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Dr. Siti Mahmudah, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog, selaku dosen pembimbing yang sabar dan ikhlas dalam membimbing proses penyelesaian penelitian ini
4. Bapak Zainul Arifin, M.Ag, selaku dosen wali yang telah memonitoring dan memberikan arahan akademik maupun agama selama penulis menjadi mahasiswa

5. Bapak/Ibu dosen dan seluruh civitas akademika Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
6. Pimpinan dan segenap karyawan kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya yang telah memberikan izin dan bekerjasama dengan baik selama penelitian berlangsung
7. Keluarga Laboratorium Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman yang sangat berharga
8. Keluarga besar IMJ UIN Malang, LSO Peer Counseling Oasis, Komunitas Psychoworld dan keluarga besar Dandelion '15 yang telah mengajarkan arti hidup dan berjuang.

Akhir kata, semoga karya penelitian ini dapat memberi manfaat bagi semua kalangan bidang Pendidikan. Aamiin.

Malang, 2019

Peneliti

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Surat Pernyataan	iv
Motto	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
مستخلص	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B Rumusan Masalah	8
C Tujuan Penelitian	8
D Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN TEORI	10
A Kinerja	10
1 Pengertian	10
2 Dimensi Kinerja	11
3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja	12
4 Kinerja dalam Perspektif Islam	13
B. Budaya Organisasi	22
1. Pengertian	22
2. Dimensi Budaya Organisasi	23
3 Karakteristik Budaya Organisasi	27

4	Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam	29
C.	Komitmen Organisasi	39
1.	Pengertian	39
2.	Dimensi Komitmen Organisasi	40
3.	Faktor-faktor Komitmen Organisasi	41
4.	Komitmen Organisasi Dalam Perspektif Islam	41
D.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	52
E.	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja	53
F.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	54
G.	Pengaruh Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderator	56
H.	Hipotesis	58
BAB III	METODE PENELITIAN	59
A.	Rancangan Penelitian	59
B.	Identifikasi Variabel Penelitian	59
C.	Definisi Operasional	60
D.	Gambaran Tempat Penelitian	61
E.	Populasi dan Sampel	62
F.	Metode Pengumpulan Data	63
G.	Validitas dan Reliabilitas	68
1.	Validitas	68
2.	Reliabilitas	73
H.	Pengolahan Data	74
I.	Metode Analisis Data	77
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	81
A.	Pelaksanaan Penelitian	81
B.	Pemaparan Hasil Penelitian	84
C.	Pembahasan	110
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	132
A.	Kesimpulan	132
B.	Saran	134
DAFTAR PUSTAKA		136

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Nilai Skala Likert	65
Tabel 3. 2 Blueprint skala kinerja	66
Tabel 3. 3 Blueprint skala budaya organisasi	67
Tabel 3. 4 Blueprint skala komitmen organisasi.....	68
Tabel 3. 5 Jadwal Pelaksanaan CVR (Content Validity Ratio)	70
Tabel 3. 6 Hasil CVR skala kinerja.....	71
Tabel 3. 7 Nilai reliabilitas skala.....	74
Tabel 4. 1 Hasil Deskriptif Frekuensi Subjek Penelitian	84
Tabel 4. 2 Deskripsi Skor Hipotetik.....	87
Tabel 4. 3 Kategorisasi Budaya Organisasi	88
Tabel 4. 4 Kategorisasi Komitmen Organisasi	89
Tabel 4. 5 Kategorisasi Kinerja.....	90
Tabel 4. 6 Faktor Pembentuk Utama Variabel Kinerja.....	91
Tabel 4. 7 Faktor Pembentuk Utama Variabel Budaya Organisasi	92
Tabel 4. 8 Faktor Pembentuk Utama Variabel Komitmen Organisasi.....	93
Tabel 4. 9 Sumbangan Efektif Tiap Aspek Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	94
Tabel 4. 10 Hasil Sumbangan Efektif Tiap Aspek Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	95
Tabel 4. 11 Sumbangan Efektif Tiap Aspek Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	96
Tabel 4. 12 Hasil Sumbangan Efektif Tiap Aspek Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	97
Tabel 4. 13 Hasil Uji Normalitas	98
Tabel 4. 14 Hasil Uji Homogenitas Budaya Organisasi	99
Tabel 4. 15 Hasil Uji Homogenitas Komitmen Organisasi.....	100
Tabel 4. 16 Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	100
Tabel 4. 17 Hasil Uji Linearitas Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	101

Tabel 4. 18 Hasil Pengaruh Budaya Organisasi Dengan Kinerja	103
Tabel 4. 19 Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi.....	104
Tabel 4. 20 Hasil Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	105
Tabel 4. 21 Hasil Koefisien Determinasi Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	106
Tabel 4. 22 Hasil Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	106
Tabel 4. 23 Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	107
Tabel 4. 24 Hasil Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Moderator (Budaya Organisasi x Komitmen Organisasi dengan Kinerja	108
Tabel 4. 25 Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Moderator (Budaya Organisasi x Komitmen Organisasi) dengan Kinerja.....	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Model Langkah-langkah Analisis Jalur Moderator.....	80
Gambar 4. 1 Grafik Skor Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja	90
Gambar 4. 2 Penyebaran Normalitas Data.....	99



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Skala Penelitian	141
Lampiran 2 Hasil CVR.....	146
Lampiran 3 Validitas dan Reliabilitas.....	150
Lampiran 4 Deskripsi Subjek.....	155
Lampiran 5 Tabulasi Data.....	158
Lampiran 6 Analisis Jalur	169
Lampiran 7 Sumbangan Efektif	174



ABSTRAK

Nadhiroh, Muzalifatun. 2019. SKRIPSI. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderator (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya). Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing : Dr. Endah Kurniawati P., M.Psi, Psikolog

Kata Kunci : Kinerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya merupakan salah satu perusahaan agribisnis berbasis perkebunan di Indonesia. Agar produktivitas tetap tinggi, budaya kerja yang harus dihayati dan dilaksanakan oleh setiap karyawannya adalah “Profesional, Produktif, Pembelajar”. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sama-sama memiliki dampak terhadap kinerja (*job performance*). Kinerja yang baik tidak lepas dari peran budaya yang ditanamkan dan dianut oleh setiap anggota organisasi. Kinerja yang optimal dapat ditunjukkan dengan komitmen yang tinggi. Komitmen organisasi akan menjadi kunci tinggi-rendahnya budaya organisasi melalui pengontrolan, hal ini juga menjadi pengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini menggunakan Analisa jalur (*path analysis*). Pengambilan data menggunakan skala yang diisi oleh 94 responden dengan metode *cluster random sampling*. Skala disebar pada 16 divisi yang terdapat di kantor pusat PTPN X. Skala yang digunakan adalah skala kinerja yang mengacu pada teori Koopmans (Koopmans L., et al., 2013 62(3)), budaya organisasi mengadaptasi skala *Values Survey Module (VSM) Questionnaire 2013*, dan komitmen organisasi menggunakan skala yang telah diadaptasi dan digunakan dalam disertasi (Kurniawati, 2016).

Hasil pengolahan data diperoleh tingkat kinerja dengan prosentase 57% cenderung tinggi, tingkat budaya organisasi dengan prosentase 66% cenderung tinggi dan tingkat komitmen organisasi dengan prosentase 63% cenderung sedang. Secara langsung didapatkan pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja bernilai -0,155 dengan taraf signifikansi 0,135. Lebih lanjut budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja secara bersama-sama memiliki pengaruh, namun pengaruh paling kuat terhadap kinerja adalah komitmen organisasi sedangkan fungsi moderator tidak terjadi. Kesimpulannya bahwa komitmen organisasi sebagai moderator memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PTPN X Surabaya.

ABSTRACT

Nadhiroh, Muzalifatun. 2019. The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Culture as Moderator Variables. Thesis. Faculty of Psychology UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Advisor : Dr. Endah Kurniawati P., M.Psi, Psikolog

Keyword : Employee Performance, Organizational Culture, Organizational Commitment

PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya is one of the plantation based agribusiness companies in Indonesia. In order for productivity to remain high, the work culture that must be lived and carried out by every employee is “Professional, Productive, Learner”. Strong or weak organizational culture both has an impact on performance (job performance). Good performance can’t be separated from the role of culture that is embedded and embraced by each member of the organization. Optimal performance can be indicated by high commitment. Organizational commitment will be the key to high and low organizational culture through control, this also becomes an influence on performance.

This study uses path analysis. Data retrieval uses a scale filled by 94 respondents with cluster random sampling method. Scale was distributed on 16 divisions in PTPN X’s headquarter. The scale used was a performance scale that refers to Koopmans theory (Koopmans L., et al., 2013 62 (3)), organizational culture adapted the scale of the Values Survey Module (VSM) Questionnaire 2013, and organizational commitment uses a scale that has been adapted and used in dissertations (Purwaningtyas, 2016).

The result of data processing obtained a level of performance with a percentage of 57% tending to be high, the level of organizational culture with a percentage 66% tended to be high and the level of organizational commitment with a percentage of 63% tending to be medium. Directly the effect of organizational culture on performance is -0,155 with a significance level of 0,135. Furthermore organizational culture, organizational commitment and performance together have an influence, but the most important effect on performance is organizational commitment while the moderator function does not occur. The conclusion is that organizational commitment as a moderator weakens the influence of organizational culture on the performance of PTPN X Surabaya’s employees.

مستخلص

مزلفة النظره. 2019 تأثير الثقافة التنظيمية على أداء شركة ذات مسؤولية محدودة Perkebunan Nusantara X Surabaya من خلال الثقافة التنظيمية باعتبارها البديل المعتدل. كلية علم النفس جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرفة: الدكتوراه إنداه كورنياواتي بوروانغتياس، Psikolog, M.Psi,

شركة ذات مسؤولية محدودة Perkebunan Nusantara X Surabaya هي واحدة من شركات الصناعات الزراعية القائمة على المزارع في إندونيسيا. من أجل أن تظل الإنتاجية مرتفعة ، فإن ثقافة العمل التي يجب أن يعيشها ويقوم بها كل موظف هي "محترفة ، منتجة ، متعلمة". الثقافة التنظيمية القوية أو الضعيفة لها تأثير على الأداء . لا يمكن فصل الأداء الجيد عن دور الثقافة المضمن والمضمون من قبل كل عضو في المنظمة. اجراء جيد يظهر إلى الأداء الأمثل من خلال الالتزام العالي. الالتزام التنظيمي سيكون مفتاح الثقافة التنظيمية المنخفضة من خلال السيطرة، هذا يؤثر أيضا على الأداء.

تستخدم هذه الدراسة تحليل المسار (path analysis) يستخدم استرجاع البيانات مقياسًا يملؤه 94 مستجيبًا بالطريقة cluster random sampling. يتم توزيع المقياس على 16 قسمًا في مقر PTPN X. والمقياس المستخدم عبارة عن مقياس أداء يشير إلى نظرية كوبمان (Koopmans L. , et al., 2013), (3)62 2013. تكيف الثقافة التنظيمية مع مقياس استبيان وحدة مسح القيم (VSM 2013) ، يستخدم الالتزام التنظيمي مقياسًا تم تكيفه واستخدامه في أطروحات (Purwaningtyas, 2016).

حصلت نتائج معالجة البيانات على مستوى من الأداء مع نسبة 57 ٪ تميل إلى أن تكون عالية. مستوى الثقافة التنظيمية بنسبة 66 ٪ يميل إلى أن يكون مرتفعًا ومستوى الالتزام التنظيمي بنسبة 63 ٪ يميل إلى أن يكون متوسطًا. مباشرة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء هو -0.155 مع مستوى دلالة 0.135. علاوة على ذلك ، فإن نتائج تحليل المسار التي تم الحصول عليها من خلال طريقة التفاعل التي يعمل الالتزام التنظيمي لتحسين الأداء في التأثير على الثقافة التنظيمية بقيمة 0.134. في الختام ، يعزز الالتزام التنظيمي كمسرف تأثير الثقافة التنظيمية على أداء موظفي PTPN X Surabaya.

الكلمات الرئيسية: الأداء ، الثقافة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berbicara mengenai perusahaan maka tak lepas dari komponen yang ada di dalamnya. Struktur organisasi maupun sumber daya manusia di dalamnya menjadi sorotan menarik untuk dikaji lebih mendalam. Organisasi yang baik adalah mereka yang dapat berkompetisi secara sehat dan dapat mempertahankan kualitasnya dalam kurun waktu yang lama. Baik atau tidaknya sebuah organisasi ditentukan oleh berbagai faktor diantaranya kinerja karyawan, profit perusahaan, kepuasan kerja, perilaku kewargaorganisasian dan kemampuan manajemen. Kompetisi perusahaan terus dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan sumber daya manusia, karena dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas akan menunjang keberhasilan perusahaan dalam berkompetisi. Karyawan yang berkualitas diyakini dapat menjadi aset perusahaan mengingat fungsinya sebagai penggerak, perencana, pemikir, dan pengendali aktifitas perusahaan.

Utamanya dalam perusahaan profit, kinerja karyawan sangat diperhatikan karena berhubungan dengan hasil dan nilai kompetitif perusahaan dengan perusahaan yang lain. Salah satunya dijumpai pada PT. Perkebunan Nusantara X, salah satu perusahaan agribisnis berbasis perkebunan di Indonesia. Annual Report (AR) PTPN X tahun 2017 menyebutkan filosofi kerja perusahaan yakni “Integritas, Profesionalisme, Visioner dan Sinergi” sebagai koridor dan batasan sekaligus sebagai motivasi karyawan dalam membantu mencapai visi perusahaan. Agar produktivitas tetap tinggi, budaya kerja yang harus dihayati dan dilaksanakan oleh

setiap karyawannya adalah “Profesional, Produktif, Pembelajar”. Sebagai salah satu perusahaan milik negara, kualitas perusahaan haruslah dikedepankan. Namun fenomena di lapangan, walaupun karyawan telah menghafal dan memahami budaya kerja yang telah tertulis namun belum diaplikasikan secara penuh dalam kegiatan harian di perusahaan.

Komponen sikap karyawan terhadap organisasi yang terbentuk melalui persepsi subjektif dari berbagai faktor (Robbins & Judge, 2017). Berbagai faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, iklim kerja, komunikasi antar karyawan, dan politik dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perilaku-perilaku individu dalam sebuah organisasi seperti yang diungkapkan oleh (Sopiah, 2008) dipengaruhi oleh adanya effort (usaha), ability (kemampuan), dan situasi lingkungan yang mendukung. Lingkungan karyawan bekerja dapat menimbulkan dampak yang positif atau sebaliknya, guna menunjang perilaku karyawan dalam bekerja dibutuhkan budaya organisasi yang positif.

Baik atau tidaknya sebuah perusahaan harusnya memiliki budaya organisasi yang diyakini dan dilaksanakan oleh setiap karyawan yang berada di dalamnya. Budaya organisasi menurut (Robbins & Judge, 2017) merupakan sebuah sistem nilai tertentu yang memiliki arti serta dilakukan oleh setiap anggotanya sebagai identitas pembeda sebuah organisasi dengan organisasi lainnya. Aspek budaya organisasi juga disebutkan oleh (Tika, 2010) diantaranya (1) inisiatif individual, tanggungjawab individual dalam mengemukakan pendapat, (2) toleransi terhadap tindakan beresiko, (3) pengarahan, kejelasan sasaran dan harapan yang diinginkan perusahaan, (4) integrasi, dorongan perusahaan dalam mendorong unit-unit untuk terkoordinasi, (5) dukungan manajemen, (6) kontrol, berupa peraturan atau norma

yang berlaku, (7) identitas, (8) sistem imbalan, (9) toleransi terhadap konflik, tingkat keterbukaan dalam mengemukakan kritik yang membangun, (10) pola komunikasi.

Budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap berjalannya sebuah sistem dalam perusahaan, namun tidak dapat berdiri sendiri melainkan terdiri atas faktor-faktor. Jones dalam (Andarini, 2013) menambahkan bahwa budaya organisasi dibentuk melalui interaksi empat faktor utama diantaranya adalah faktor karakter perorangan (*characteristics of organizational members*), faktor etika perusahaan (*organizational ethics*), faktor pembagian hak (*property of rights*), dan faktor struktur organisasi (*organizational structure*).

Kuat atau lemahnya budaya organisasi sama-sama memiliki dampak terhadap kinerja (*job performance*). Kinerja yang baik tidak lepas dari peran budaya yang ditanamkan dan dianut oleh setiap anggota organisasi. Ditambahkan oleh (Kusumawardani, 2017) bahwa cara pandang dan perilaku karyawan akan mencerminkan taraf internalisasi budaya yang ditanamkan. Budaya organisasi dalam taraf lemah maka akan ditemukan banyaknya kelompok-kelompok dalam organisasi yang dapat menyebabkan perpecahan atau penurunan kinerja karyawan. Lain lagi dengan budaya organisasi yang kuat teridentifikasi dari bagaimana cara karyawan berperilaku maupun pemahaman karyawan terhadap organisasinya. Jika budaya organisasi telah tertanam kuat kepada setiap karyawan maka mereka akan bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan di dalamnya sehingga dapat menunjang kinerja menjadi lebih baik atau meningkat. Sejalan dengan (Robbins & Judge, 2017) yang menyatakan bahwa semakin banyak yang menerima nilai luhur

dan semakin besar komitmen mereka terhadap organisasi akan menunjang loyalitas dan kekompakan.

Komitmen organisasi memiliki peran penting khususnya dalam sebuah perusahaan profit yang berorientasi hasil. Komitmen organisasi akan menunjang karyawan dalam memaksimalkan kinerjanya. Symposium nasional (Trisnaningsih, 2007) juga menyatakan bahwa jika seorang karyawan memiliki pemahaman yang baik terhadap budaya organisasi ditunjang dengan adanya komitmen organisasi (loyalitas) yang tinggi maka akan meningkatkan kinerjanya. Komitmen organisasi akan menjadi kunci tinggi-rendahnya budaya organisasi melalui pengontrolan, hal ini juga menjadi pengaruh terhadap kinerja. Menurut (Gebremichael, 2013) komitmen organisasi tidak terbentuk begitu saja, faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah (1) kepercayaan yang kuat dan penerimaan dari tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) kesediaan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi, (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan

Karyawan yang memiliki komitmen akan selalu memiliki keyakinan dan dorongan untuk melakukan tugasnya dengan baik tanpa perlu di awasi, karena ia bisa mengawasi dirinya sendiri (Ardini, 2009 13(2)). Kondisi lapangan ditemukan bahwa terdapat divisi yang memiliki tugas untuk mendisiplinkan karyawan seperti menegur jika ada karyawan yang jalan-jalan ketika jam kerja atau makan di kantin perusahaan. Tidak semua karyawan benar-benar bekerja penuh ketika jam kerja. ketika dilakukan observasi selama pelaksanaan PKL, tidak sedikit karyawan yang tidak tepat waktu ketika berangkat kerja (hanya beberapa yang rajin datang sebelum bel, atau memang memiliki kepentingan yang harus di selesaikan pagi itu), sudah

meninggalkan ruangan ketika lebih kurang sepuluh menit sebelum bel istirahat berbunyi, belum memasuki ruangan ketika waktu istirahat usai, mengunjungi devisi atau bagian lain tanpa tujuan yang jelas ketika jam kerja, bermain media sosial ketika sedang tidak ada *deadline*, izin beberapa waktu untuk meninggalkan kantor namun tidak kembali sesuai dengan surat izin, dan mengusaikan pekerjaan sebelum bel pulang berbunyi.

Idealnya, dalam perusahaan yang notabene adalah perusahaan milik negara dengan gaji mumpuni dapat memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi. (Andarini, 2013) juga menambahkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi/baik akan menaikkan koordinasi karyawan dengan tingkat kehadiran dan loyalitas yang tinggi pula, sebaliknya jika komitmen rendah akan mengakibatkan kurangnya produktifitas maupun kreativitas. Sejalan dengan (Kusumawardani, 2017) yang menyebutkan bahwa kinerja yang optimal dapat ditunjukkan dengan komitmen yang tinggi.

Psikologi industri dan organisasi telah lama tertarik pada faktor penentu dalam meningkatkan kinerja kerja individu. Perekrutan, evaluasi kinerja bahkan melaksanakan prosedur pengembangan dirancang sedemikian rupa guna menghasilkan perbaikan yang diperlukan dalam upaya pengoptimalan kinerja individu. (Koopman, 2014) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan individu dalam melaksanakan tugas inti sebagai tanggung jawabnya di sebuah organisasi atau perusahaan. manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki sistem pengukuran tertentu guna mengukur kinerja individu yang khusus untuk sebuah pekerjaan tertentu.

Terdapat tipe perilaku yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang diantaranya adalah kinerja tugas (*Task performance*), kewargaorganisasian (*citizenship*), dan kontraproduktivitas (*counterproductivity*). Diyakini bahwa kinerja yang baik adalah yang mengaplikasikan kinerja tugas dan perilaku kewargaorganisasian sedangkan kontraproduktivitas harus di hindari. PTPN X sudah menggunakan program *Good Corporate Governance* (GCG) dalam manajemen perusahaan. Lebih jauh, dituliskan dalam AR Tahun 2017 GCG menjadi salah satu faktor fundamental bagi investor dalam menilai kinerja perusahaan yang berkelanjutan hingga masa mendatang. Perusahaan mengharapkan terbentuknya dunia usaha yang menghindari cara-cara menciptakan keuntungan sesaat, dan justru mampu memberikan kontribusi bagi dimensi sosial dan lingkungannya.

Mengacu kembali pada (PT. Perkebunan Nusantara X, 2017) dijelaskan bahwa perseroan melakukan penilaian implementasi Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang bertujuan untuk membantu dalam upaya perbaikan, mendiagnosa sistem manajemen kinerja secara keseluruhan, dan mengidentifikasi kekuatan serta peluang-peluang untuk melakukan perbaikan. KPKU merupakan salah satu perangkat penilaian kinerja dan pengelolaan keseluruhan aspek organisasi dari kementerian BUMN. Sistem evaluasinya sendiri didasarkan pada dua dimensi yaitu proses dan hasil. Pada dimensi proses dijelaskan lebih lanjut bahwa walaupun PTPN X telah menerapkan metode untuk menetapkan visi dan tata nilai dengan cara mengumpulkan data-data kondisi internal-eksternal, melakukan pembahasan antara pimpinan senior, kepala Divisi, GM, perwakilan karyawan, dan konsultan untuk merumuskan visi, misi, dan tata nilai perusahaan serta

penerapannya. Namun, mekanismenya belum sistematis hal ini dibuktikan oleh belum dilakukannya pengukuran pencapaian visi dan *Corporate Culture Index* (CCI) untuk tata nilai (ProVisi) sehingga menyulitkan dalam mendorong kinerja seluruh karyawan dan menumbuhkan *organizational consciousness* (kesadaran terhadap organisasi).

Penerapan program-program lain juga dilakukan dengan harapan dapat membantu dalam mempertahankan keoptimalan dalam bekerja. Sayangnya, walaupun penerapan program terkait budaya organisasi sudah diterapkan namun permasalahan sumber daya manusia masih saja terjadi. Permasalahan ini berupa internalisasi budaya organisasi yang belum sepenuhnya menjadi pedoman perilaku dan pengaruhnya terhadap kinerja. Penelitian ini akan menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel moderator yang disinyalir menjadi penentu kuat-lemahnya peran hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan beberapa temuan, maka penelitian ini berusaha mengungkapkan kebenaran penerapan yang ada sehingga dalam penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel moderator (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya)”.

B Rumusan Masalah

1. Bagaimana tingkat kinerja karyawan karyawan PT. Perkebunan Nusantara X?
2. Bagaimana tingkat budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara X?
3. Bagaimana tingkat komitmen organisasi PT. Perkebunan Nusantara X?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi PT. Perkebunan Nusantara X?
6. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X?
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderator?

C Tujuan Penelitian

1. Mengetahui tingkat kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X.
2. Mengetahui tingkat budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara X.
3. Mengetahui tingkat komitmen organisasi PT. Perkebunan Nusantara X.
4. Menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X.
5. Menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi PT. Perkebunan Nusantara X
6. Menjelaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X

7. Menjabarkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderator.

D Manfaat Penelitian

a. Manfaat bagi instansi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan atau saran bagi perusahaan khususnya mengenai budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Diharapkan juga penelitian ini mampu dijadikan ukuran dalam pengembangan kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X

b. Manfaat bagi akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi literatur bagi rekan mahasiswa dalam penyusunan skripsi maupun tambahan wawasan dalam ranah psikologi industri dan organisasi terkait budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

c. Manfaat bagi peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan penulis mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderator

BAB II

KAJIAN TEORI

A Kinerja

1 Pengertian

Kinerja menurut KBBI adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kegiatan/pekerjaan seseorang atau kelompok berdasarkan fungsinya dalam sebuah organisasi selama periode waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beragam faktor dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Tika, Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, 2008). Fungsi yang dimaksud adalah hasil kerja dari suatu kelompok/ perseorangan yang telah menjadi tanggung jawabnya sedangkan faktor yang mempengaruhi terdiri atas internal dan eksternal. Faktor internal terdiri atas kecerdasan, kestabilan emosi, motivasi, kondisi keluarga, keterampilan, persepsi peran, kondisi fisik dan karakteristik kelompok kerja. Adapun faktor eksternalnya berupa peraturan ketenagakerjaan, pesaing, keinginan pelanggan, nilai-nilai sosial, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

mengutarakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau kesungguhan dalam bekerja) dengan hasil kerja sebagai outputnya ditinjau dari kualitas dan kuantitas seorang karyawan dalam melaksanakan tanggungjawabnya dalam menyelesaikan tugas. Secara kontekstual, (Koopmans L. , et al., 2011 53 (8)) menggunakan istilah kinerja sebagai perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial atau psikologis sebagai fungsi teknis.

Kinerja didefinisikan sebagai hasil pencapaian kerja oleh perorangan atau kelompok sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika (Ardini, 2009 13(2)). Pengukuran kinerja dalam tiap perusahaan berbeda, disesuaikan dengan jenis perusahaan atau fungsi perusahaan. Pengukuran kinerja dalam perusahaan profit biasanya menjabarkan kinerja dari semua produk dan aktifitas jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dalam satuan mata uang. Sedangkan pengukuran kinerja non keuangan menggunakan pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja misalnya produktifitas, complain pelanggan, kepuasan pelanggan, dan respon terhadap pelanggan.

2 Dimensi Kinerja

Kinerja dijabarkan oleh (Koopmans L. , Bernaards, Hilderbrandt, Vet, & Beek, 2013 45(3)) menjadi empat dimensi, diantaranya:

a. *Task Performance* (kinerja tugas)

Kinerja tugas dipandang sebagai dimensi paling penting dari kinerja kerja individu yang mengacu pada keahlian individu dalam melakukan pekerjaan utamanya. Kinerja tugas didefinisikan sebagai kecakapan atau kompetensi seseorang dalam melakukan tugas utamanya dalam sebuah perusahaan.

b. *Contextual Performance* (kontekstual kinerja)

Kontekstual kinerja mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, lingkungan sosial dan lingkungan psikologis dimana tugas utamanya dilakukan. Ditunjukkan melalui adanya antusiasme dalam bekerja, proaktif, memiliki komunikasi yang efektif, tekun, rajin, mau

berusaha, memiliki komitmen dalam organisasi, kreatif, dapat bekerja sama, dan mau membantu rekan yang lain.

c. *Adaptive Performance* (kinerja adaptif)

Didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan-perubahan peran yang dimungkinkan terjadi pada lingkungan kerja. Perilaku ini ditunjukkan melalui perilaku karyawan yang mampu bertindak secara tepat, menghasilkan ide-ide yang inovatif, memiliki resiliensi (ketahanan), memiliki sikap pengertian terhadap rekan atau budaya yang ada, fleksibel dan open-minded, memiliki sikap tenang, dapat menganalisis dengan cepat, dan cepat menyesuaikan diri dalam situasi atau teknologi.

d. *Counterproductive Work Behavior* (kinerja kontraproduktif)

Didefinisikan sebagai perilaku yang mengacu pada kegiatan-kegiatan yang dapat membahayakan kesejahteraan organisasi. Perilaku ini dibuktikan dengan adanya ketidak hadirannya, terlambat bekerja, banyak menyalah gunakan waktu luang pada jam kerja, pencurian dan lain sebagainya.

3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Terdapat tipe perilaku yang mempengaruhi kinerja di tempat kerja menurut (Robbins & Judge, 2017) diantaranya:

a. Kinerja tugas (*task performance*)

Keefektifan karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya dengan memperhatikan ketepatan perilaku dalam proses penyelesaian kerjanya.

Hal ini meliputi bagaimana karyawan menyelesaikan tugas dan

tanggungjawabnya sesuai kontrak dengan tepat guna dan tidak membuang-buang waktu, tenaga atau pikiran dengan sia-sia.

b. Kewargaan (*citizenship*)

Tindakan positif guna membentuk lingkungan psikologi dalam organisasi. Hal ini meliputi kesediaan membantu rekan kerja tanpa diminta, turut mendukung tujuan organisasi, saling menghormati antar karyawan, saling memberikan masukan yang positif, dan mengatakan hal-hal yang positif mengenai tempat kerja.

c. Kontraproduktivitas (*counterproductivity*)

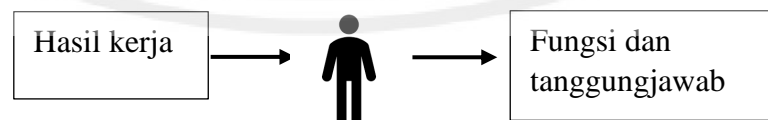
Perilaku yang dapat merugikan organisasi seperti merusak fasilitas, mencuri, bersikap agresif kepada rekan kerja, terlambat atau bahkan mengambil cuti yang tidak perlu.

4 Kinerja dalam Perspektif Islam

a. Telaah Teks Psikologi Tentang Kinerja

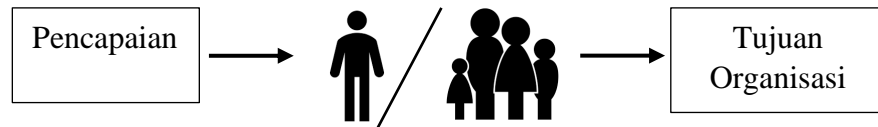
1) Sampel Definisi Teks Psikologi

Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan apa yang telah dilaksanakan oleh karyawan dengan mengacu pada fungsi dan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya (Gusty & Andri , 2018).



Kinerja didefinisikan sebagai pencapaian seorang individu atau kelompok dalam lingkup organisasi melalui tanggungjawab dan wewenang yang diberikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi

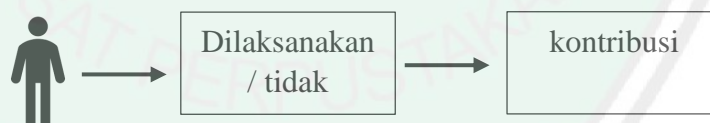
secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan etika (Ardini, 2009 13(2)).



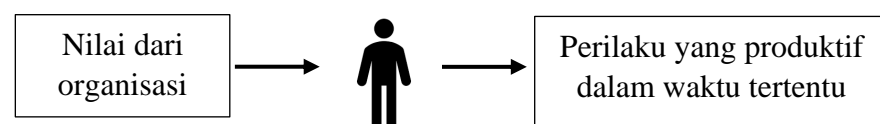
Kinerja adalah hasil atau prestasi kerja yang diukur melalui kualitas dan kuantitas pencapaiannya dalam kurun waktu tertentu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan (Wibowo , Fathoni, & Minarsih, 2018).



Kinerja adalah apa yang dilaksanakan karyawan atau tidak dilaksanakan oleh karyawan yang berpengaruh terhadap banyaknya kontribusi terhadap organisasi salah satunya dipandang melalui kualitas pelayanan yang diberikan (Sutrisno E. , 2010)



Kinerja adalah keseluruhan nilai yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan melalui perilaku produktif dengan harapan dapat sesuai dengan kriteria selama periode waktu tertentu (Motowidlo & Kell, 2012 12(2)).



Kinerja karyawan menurut kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah hasil yang telah dicapai, dilakukan dan dikerjakan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas.



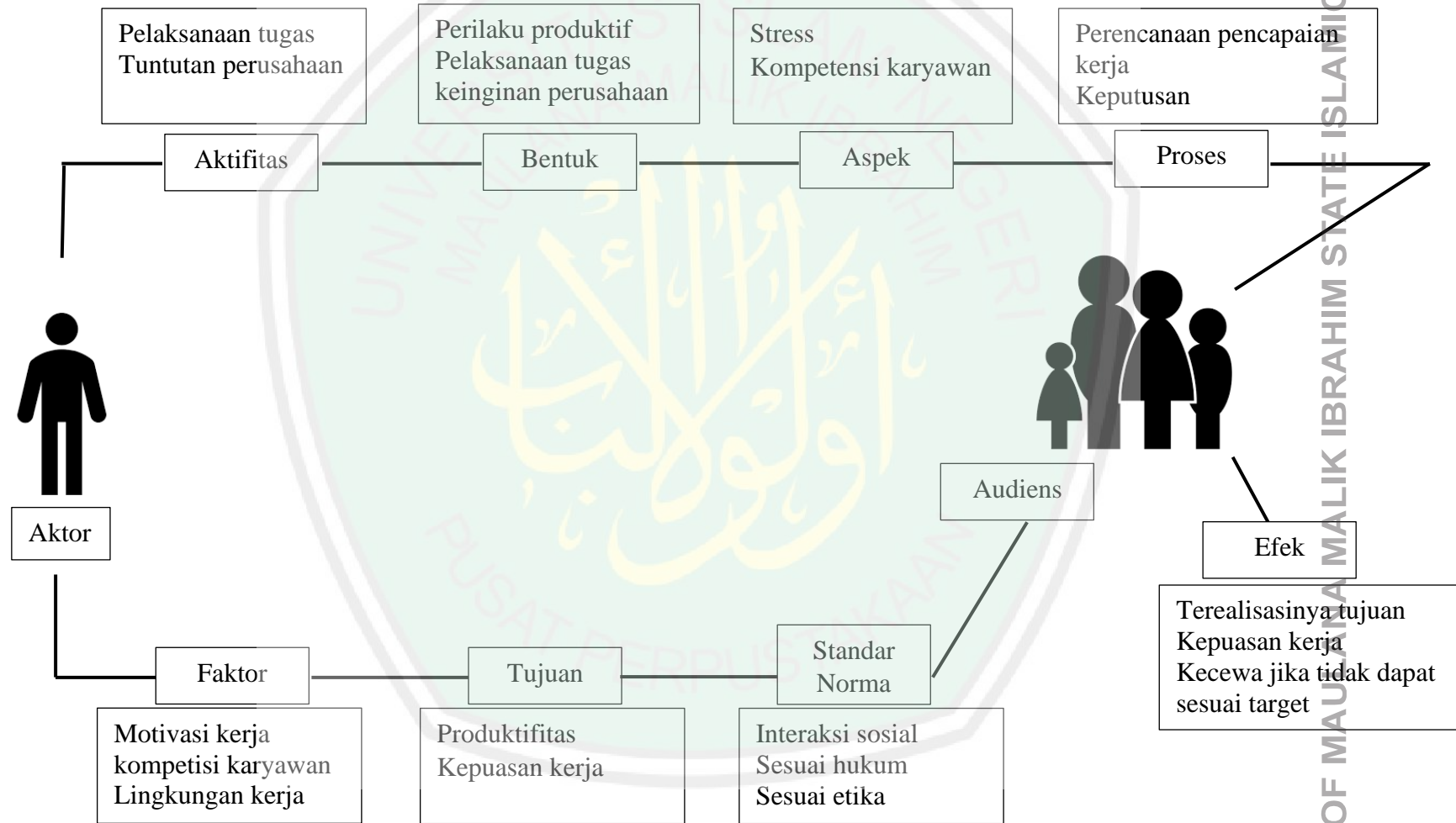
Kinerja merupakan catatan pencapaian dari tugas yang telah dilakukan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu melalui evaluasi atau penilaian kerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan (Supriyadi, 2005)



2) Analisis Komponen Teks Psikologi

No	Komponen	Deskripsi
1	Aktor	Individu, kelompok, karyawan, seseorang
2	Aktifitas	Pelaksanaan tugas, tuntutan perusahaan
3	Bentuk	Perilaku produktif, pelaksanaan tugas, keinginan perusahaan
4	Aspek	Stress, kompetensi karyawan
5	Proses	Perencanaan pencapaian kerja, keputusan
6	Faktor	Motivasi untuk bekerja, kompetisi antar karyawan, lingkungan kerja
7	Audien	Klien, rekan kerja
8	Tujuan	Produktifitas, kepuasan kerja
9	Standar Norma	Hubungan interaksi sosial, tidak melanggar hukum, sesuai dengan etika
10	Efek	Terealisasinya tujuan, kepuasan kerja, kecewa jika tidak dapat sesuai target

3) Mind Map Kinerja



4) Deskripsi Tabel

Kinerja merupakan sebuah pelaksanaan tugas oleh seorang individu atau kelompok yang dikehendaki oleh sebuah perusahaan dengan didukung oleh faktor motivasi kerja, kompetensi karyawan dan lingkungan kerja yang kondusif dalam tujuannya untuk memperoleh kepuasan kerja yang diwujudkan dalam bentuk perilaku produktif dan mampu melaksanakan tugas dengan baik dipengaruhi juga oleh beberapa aspek diantaranya stress kerja dan kompetensi karyawan dalam proses perencanaan pencapaian kerja dan pengambilan keputusan dengan didasari oleh standar norma yang sesuai dengan hukum dan setika sehingga dapat diterima oleh orang lain sehingga memperoleh efek yang positif seperti terealisasinya tujuan dan kepuasan kerja.

5) Rumusan Konseptual

Kesimpulannya, kinerja merupakan hasil dan pencapaian inndividu atau kelompok dalam menjalankan tugasnya di sebuah organisasi dalam kurun waktu tertentu yang mana dalam pengerjaannya tetap mengacu pada tanggungjawab dan wewenangnya masing-masing serta turut serta dalam upaya mencapain tujuan organisasi.

b. Telaah Teks Islam Tentang Kinerja

1) Sampel Definisi Teks Al-Quran

Q.S An-Nahl Ayat 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾ وَنَجْرَيْنَهُمْ

أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٨﴾

Artinya:

Barang siapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

وَمُؤْمِنٍ

(bentuk psikis)

ذَكَرُوا نَسِيَّ

(aktor)

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا

(aktifitas)

مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

(Proses)

أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ

(Efek positif)

حَيَاةً طَيِّبَةً

(Tujuan)

QS. Al-Ahqaaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَيُؤْتِيهِمْ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya:

Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan.

وَيُؤْتِيهِمْ أَجْرَهُمْ

(Standar norma)

مِّمَّا عَمِلُوا

(aktifitas)

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ

(aktor)

لَا يُظْلَمُونَ

(efek positif)

QS. At-Taubah ayat 105

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya:

Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu tu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

(Audiens)

وَقُلِ اعْمَلُوا

(aktifitas)

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

(Standar norma)

عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

(bentuk psikis)

وَسَتُرَدُّونَ

(Efek Psikis)

QS. Az-Zumar ayat 39

قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۗ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya:

Katakanlah: “Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui.

عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ

(Bentuk)

اعْمَلُوا

(Aktifitas Fisik)

يَا قَوْمِ

(Aktor)

فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ

(Efek)

إِنِّي عَامِلٌ

(Proses)

QS. Al-Qashas ayat 26

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya:

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya Bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.

اسْتَأْجِرْهُ

(Aktifitas)

يَا أَبَتِ

(Audiens)

إِحْدَاهُمَا

(Aktor)

الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

(Aspek Kognitif)

إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ

(Faktor)

2) Analisis Komponen Teks

No	Kategori	Deskripsi
1	Aktor	ذَكَرُوا نُنِّي وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ , يَا قَوْمِ إِحْدَاهُمَا
2	Aktifitas	مَنْ عَمِلَ صَالِحًا , مِمَّا عَمِلُوا وَقُلِ اعْمَلُوا , اعْمَلُوا اسْتَأْجِرْهُ
3	Bentuk	وَمُؤْمِنِ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ عَلَى مَكَانَتِكُمْ
4	Aspek	الْقَوِيَّ الْأَمِينِ
5	Proses	مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ إِلَيَّ عَامِلٍ
6	Faktor	إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ
7	Audien	فَسِيرِي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ يَا أَبَتِ
8	Tujuan	حَيَاةً طَيِّبَةً
9	Standar Norma	وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ
10	Efek	أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ لَا يُظْلَمُونَ وَسَتُرَدُّونَ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ

3) Simpulan Teks Islam

Kinerja dalam Al-Quran diartikan sebagai kebajikan atau perbuatan yang telah dilakukan oleh hamba Allah baik laki-laki/perempuan selama hidupnya dengan usaha yang keras dan amanah dan dibalas dengan pahala serta kehidupan yang baik di dunia.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian

Budaya organisasi terdiri dari dua suku kata, menurut KBBI budaya adalah pikiran atau akal budi. Sedangkan organisasi adalah kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan untuk tujuan tertentu. Menurut (Robbins & Judge, 2017) budaya organisasi merupakan sebuah sistem nilai tertentu yang memiliki arti serta dilakukan oleh setiap anggotanya sebagai identitas pembeda sebuah organisasi yang satu dengan organisasi lainnya.

Mulanya, Hofstede menurunkan konsep budaya dari proram mental yang diukur dengan dua konstruk yaitu *value* (nilai) dan *culture* (budaya). Nilai memiliki arti sebagai kecenderungan secara general dalam menunjuk sebuah kedudukan tertentu yang diukur menggunakan kepercayaan, kepribadian dan sikap. Sedangkan budaya didefinisikan sebagai program mental berupa cara berpikir (*thinking*), perasaan (*feeling*) dan perilaku (*action*) atau dikenal dengan *software of the mind*. Budaya merupakan sesuatu yang dapat dipelajari, bukan merupakan suatu gen tetapi diturunkan dari lingkungan sosial, organisasi atau kelompok lain (Armia, 2002). Budaya

didefinisikan sebagai pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota kelompok yang satu dengan yang lain (Hofstede, 2011)

Budaya organisasi digunakan sebagai perwakilan norma-norma perilaku yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi termasuk mereka yang berada pada hierarki organisasi. Pendapat WT Heelen & Hunger yang kemudian dituliskan kembali (Sopiah, 2008) secara spesifik mengemukakan peranan penting dari budaya organisasi, diantaranya:

- a. Membantu karyawan dalam menciptakan rasa memiliki jati diri
- b. Digunakan sebagai pengembang ikatan pribadi dengan perusahaan
- c. Membantu perusahaan sebagai stabilitas sistem sosial
- d. Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

2. Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi yang diutarakan oleh Hofstede pada mulanya memiliki empat aspek, kemudian di revisi (Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context*, 2009 17(14)) menjadi lima aspek, kemudian diperbaharui lagi (Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context*, 2011 2(1)) menjadi enam aspek, diantaranya:

- a. Jarak kekuasaan (*power distance*)

Jarak kekuasaan adalah ukuran dimensi budaya yang menunjukkan pada tidak seajarnya kekuatan dalam sebuah organisasi (tempat kerja) antara anggota dan pimpinan. Adanya perbedaan kekuasaan akan memiliki akibat pada sistem politik, kehidupan beragama, ideologi, dan pada organisasi. Lebih lanjut, jarak kekuasaan

dapat berpengaruh pada perilaku anggota yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Poinnya adalah bagaimana sebuah organisasi menangani perbedaan diantara anggota-anggotanya ketika hal ini terjadi. Konsekuensinya adalah terhadap cara anggota dalam membangun lembaga atau organisasi mereka. Hofstede menggunakan ukuran dalam melihat perbedaan kekuasaan adalah:

- 1) Luasnya geografis (semakin luas maka semakin rendah tingkat perbedaan kekuasaan)
- 2) Besarnya populasi (makin besar maka semakin tinggi tingkat perbedaan)
- 3) Kesejahteraan

Kelompok yang memiliki *power distance* tinggi akan cenderung menunjukkan gaya kepemimpinan otokratik dengan metode pengambilan keputusan secara sentralisasi. Sebaliknya jika *power distance* rendah akan cenderung melalui gaya kepemimpinan konsultatif dimana *supervisor* maupun bawahan bertindak interdependen.

- b. Menghindari ketidakpastian (*uncertainty avoidance*)

Penghindaran atas ketidakpastian merupakan tingkat dimensi budaya yang menunjukkan sifat masyarakat dalam menghadapi lingkungan budaya yang tidak jelas, tidak terstruktur, dan tidak dapat di ramalkan. Sifat ini kemudia mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian guna memelihara Lembaga yang melindungi penyesuaian. Dalam organisasi, penghindaran atas ketidakpastian

dilakukan dengan teknologi, aturan, dan tata cara (ritual). Guna mengukurnya digunakan sistem monitoring untuk memantau suatu proses dari organisasi. Masyarakat yang memiliki penghindaran kuat akan memiliki perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang atau ide yang menyimpang dengan sistem monitoring yang kompleks dan teliti. Sebaliknya, jika masyarakat memiliki penghindaran ketidakpastian lemah cenderung menjaga suasana yang santai di mana praktik dianggap lebih daripada prinsip dan penyimpangan lebih dapat di toleransi, mereka cenderung menggunakan sistem monitoring yang simpel. Hofstede (2009) menambahkan bahwa orang-orang dalam budaya ini lebih apatis dan tidak mengharapkan adanya pengekspresian emosi.

c. Individualitas vs Kolektivitas (*Individualism vs Collectivism*)

Merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan kecenderungan perbedaan pandangan kepentingan pribadi dan keluarga sebagai kepentingan utama atautkah sebagai kepentingan bersama dalam sebuah kelompok. Kecenderungan kolektivitas membutuhkan ketergantungan emosional yang lebih besar dibandingkan dengan individualitas. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat individualitas, diantaranya tingkat Pendidikan, sejarah organisasi, besarnya organisasi, tehnologi yang digunakan, dan subkultur yang dianut. Dalam Hofstede (2009) dijelaskan lebih lanjut bahwa di sisi individualitas akan ditemukan hubungan individu yang lebih longgar dimana setiap individu diharapkan dapat menjaga dirinya sendiri,

sedangkan dalam kolektivitas hubungan individu akan terintegrasi ke dalam kelompok-kelompok yang saling melindungi dan memiliki loyalitas tinggi.

d. Maskulin vs Feminim (*Masculinity vs Femininity*)

Merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan bahwa terdapat peran yang berbeda dalam tiap masyarakat tergantung perbedaan jenis anggotanya. Isu utamanya adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin, jadi sudut pandangnya bukan dari jenis kelamin. Masyarakat maskulin berpandangan bahwa laki-laki harus lebih berambisi, suka bersaing, dan berani menyatakan pendapatnya. Bagi organisasi yang menganut sistem ini memiliki sistem reward berdasarkan pengakuan individu, promosi, bonus, dan sebagainya. Berbeda dengan masyarakat feminim laki-laki diharapkan dapat memperhatikan kualitas kehidupan dibandingkan keberhasilan materialitas seperti memperhatikan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Sistem reward dalam budaya ini didasarkan pada sistem kerjasama, keamanan, dan rasa memiliki.

e. Orientasi jangka Panjang vs orientasi jangka pendek (*Long Term vs Short Term Orientation*)

Berfokus pada pilihan individu dalam menentukan usahanya dalam melakukan sesuatu, apakah ia berorientasi masa lalu, masa sekarang ataupun masa depan. Dimensi ini ditambahkan setelah melalui revisi oleh Hofstede. Orientasi jangka Panjang memiliki perencanaan

dengan mempertimbangkan waktu, perusahaan bersedia menginvestasikan sebagian waktu dan keuangan guna memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan. Diyakini bahwa dengan adanya pelatihan dan pengembangan akan memberikan efek jangka panjang dalam mendukung kemajuan organisasi. Orientasi jangka pendek dilakukan dengan tujuan dapat memberikan hasil yang nyata saat ini dan segera.

f. Kesenangan vs Pengendalian (*Indulgence vs Restraint*)

Aspek ini berkaitan dengan kepuasan terhadap kontrol dasar dari keinginan manusia dalam hubungannya dalam menikmati hidup. Aspek ini merupakan aspek terakhir yang ditambahkan oleh Hofstede. Kesenangan dimanifestasikan dengan kesenangan karyawan dalam memuaskan kebutuhan yang berkaitan dengan menikmati hidup dan bersenang-senang. Kesenangan memandang pentingnya berkomunikasi dengan rekan secara bebas, lebih aktif dan mengontrol kehidupannya sendiri. Sebaliknya, pengendalian memandang komunikasi bukan perhatian utama, kurang mementingkan adanya *refreshing* dan memandang apa yang dilakukan oleh individu bukan hanya berdasarkan atas dirinya sendiri tetapi ada norma yang turut mengikuti.

3 Karakteristik Budaya Organisasi

Seperti dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2017) mengenai tujuh karakteristik utama yang dapat mewakili intisari dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko. Tingkat sejauh mana karyawan dapat memberikan inovasi dan sikapnya dalam mengambil risiko.

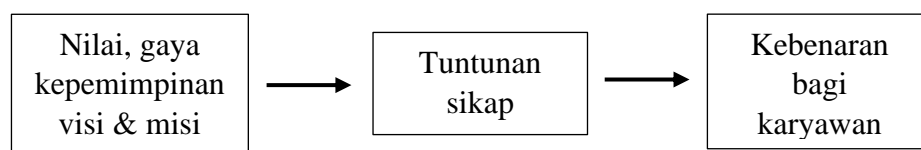
- b. Memperhatikan detail. Tingkat sejauh mana karyawan dapat memperhatikan detail dan melakukan analisis.
- c. Orientasi pada hasil. Tingkat manajemen yang memberikan penekanan pada hasil dan bukan pada teknik serta proses yang digunakan dalam mencapai sebuah hasil.
- d. Orientasi pada orang. Tingkat pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen dengan memperhatikan efek dari hasil terhadap orang-orang yang terdapat dalam sebuah organisasi.
- e. Orientasi pada tim. Tingkat pengorganisasian aktifitas kerja dalam tim lebih diutamakan daripada per-individu.
- f. Keagresifan. Tingkat sejauh mana karyawan berperilaku kompetitif dan tidak santai dalam pekerja.
- g. Stabilitas. Tingkat aktifitas organisasional yang memberikan penekanan pada mempertahankan kedudukan disamping pertumbuhan organisasi.

Disampaikan juga oleh Luthans yang dijabarkan kembali oleh (Sopiah, 2008) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dalam budaya organisasi, diantaranya:

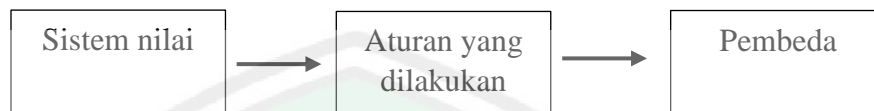
- 1) Aturan-aturan perilaku, dimana berisi bahasa yang di gunakan, terminologi dan ritual yang dapat dilakukan oleh seluruh anggota organisasi.
- 2) Norma, merupakan standar perilaku yang berisi tentang petunjuk bagaimana melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi.

- 3) Nilai-nilai dominan, merupakan nilai utama yang menjadi harapan dalam organisasi untuk dapat dikerjakan oleh anggota misalnya tinggi kualitas produk, rendahnya nilai absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi kerja serta tingginya disiplin kerja.
 - 4) Filosofi, merupakan sebuah kebijakan yang dipercaya organisasi mengenai hal-hal yang disukai para anggota organisasi dan pelanggannya.
 - 5) Peraturan-peraturan, merupakan aturan tegas dari organisasi yang harus di pelajari seluruh anggota supaya keberadaannya dapat diterima dalam organisasi.
 - 6) Iklim organisasi, didefinisikan sebagai seluruh perasaan berorientasi pada fisik, bagaimana interaksi anggota dan bagaimana pengendalian diri anggota dalam hubungannya dengan pihak eksternal.
- 4 Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam
- a. Telaah Teks Psikologi Tentang Budaya organisasi
 - 1) Sampel Definisi Teks Psikologi

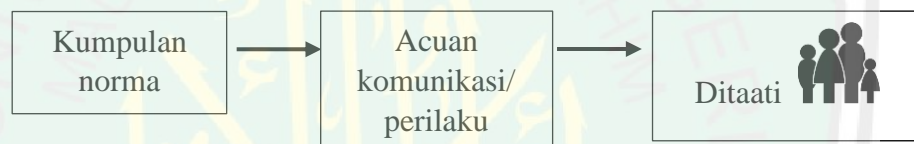
Budaya Organisasi adalah gabungan strategi dan nilai, gaya kepemimpinan, visi & misi serta norma-norma kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi sebagai tuntunan sikap dan perilaku serta dianggap sebagai kebenaran bagi warga organisasi (Gusty & Andri , 2018).



Budaya organisasi merupakan sebuah sistem nilai tertentu yang memiliki arti serta dilakukan oleh setiap anggotanya sebagai identitas pembeda sebuah organisasi yang satu dengan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2017).



Budaya organisasi adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/ warna serta nilai yang ada di dalam suatu perusahaan/ organisasi sebagai acuan dalam komunikasi maupun bertingkah laku dan harus di taati oleh seluruh warga organisasi (Supriyadi, 2005)



Budaya organisasi adalah aturan yang diterapkan sebagai pedoman dalam berpikir maupun bertindak dengan mengacu pada falsafah pendirnya sehingga menjadi sebuah sistem nilai yang diyakini dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi (Rahmatullah, 2014).

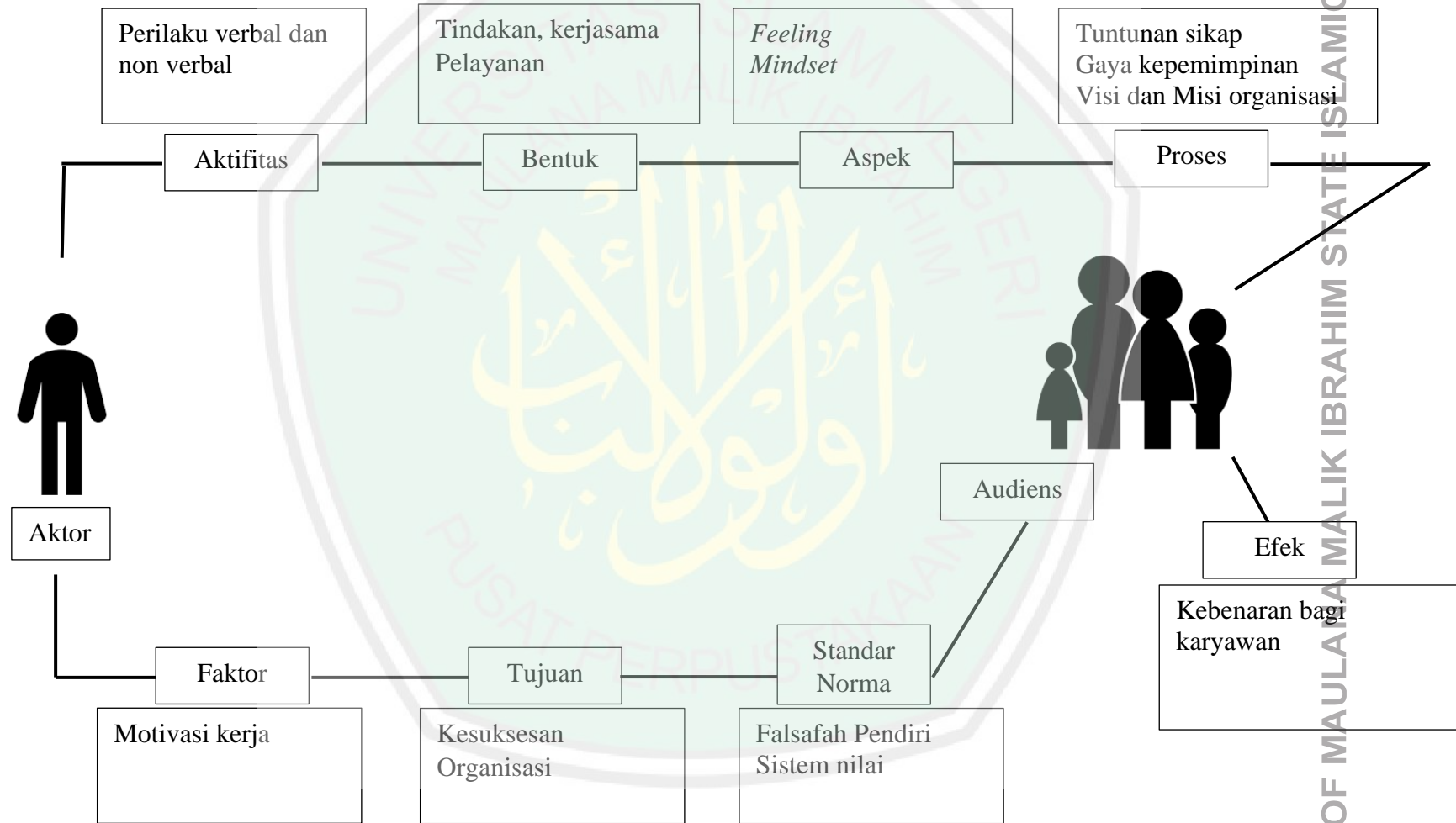


2) Analisis Komponen Teks Psikologi

No	Komponen	Deskripsi
1	Aktor	Anggota organisasi, karyawan
2	Aktifitas	Perilaku verbal dan non verbal
3	Bentuk	Tindakan, kerjasama, pelayanan
4	Aspek	<i>Feeling, mindset</i>
5	Proses	Tuntunan sikap, gaya kepemimpinan, visi dan misi organisasi
6	Faktor	Motivasi bekerja
7	Audien	Rekan kerja, warga organisasi
8	Tujuan	Kesuksesan organisasi
9	Standart	Falsafah pendiri, sistem nilai
10	Efek	Kebenaran bagi karyawan



3) Mind Map Budaya Organisasi



4) Deskripsi Tabel

Budaya organisasi merupakan sebuah aktivitas verbal maupun non verbal dari individu atau kelompok dalam bentuk tindakan dan kerjasama melalui aspek perasaan dan pemikiran dalam proses memahami gaya kepemimpinan, tuntunan sikap maupun upaya mencapai visi misi organisasi yang di dukung oleh faktor motivasi kerja dalam tujuannya mencapai kesuksesan organisasi dan didasari oleh falsafah pendiri maupun sistem nilai yang di tanamkan sehingga berdampak pada adanya kebenaran bagi karyawan.

5) Rumusan Konseptual

Kesimpulannya, budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, strategi, gaya kepemimpinan, visi & misi ataupun pedoman lainnya yang memiliki arti dan diyakini oleh seluruh warga organisasi termasuk bagaimana cara berpikir dan bertindak dengan rekan, atasan dan bawahan yang berawal dari filosofi pendiri atau cita-cita bersama sebagai pembeda antara sebuah organisasi yang satu dengan yang lain.

b. Telaah Teks Islam Tentang Budaya Organisasi

1) Sampel Definisi Teks Al-Quran

QS. Al- Hujurat ayat 13

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ

إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya:

Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.

إِنَّ أَكْرَمَكُمْ
(Tujuan)

لَتَعَارَفُوا
(Aktifitas)

عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاتُمْ
(Bentuk)

إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ
(Faktor)

يَا أَيُّهَا النَّاسُ
(Aktor)

QS. Ali-Imron ayat 112

ضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الدَّلِيلَةُ أَئِنَّ مَا تُتَّقُونَ إِلَّا بِحَبْلِ مِنَ اللَّهِ وَحَبْلِ مِنْ
النَّاسِ وَبَاءُوا بِغَضَبٍ مِنَ اللَّهِ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الْمَسْكَنَةُ ۗ ذَلِكَ
بِأَنَّهُمْ كَانُوا يَكْفُرُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَيَقْتُلُونَ الْأَنْبِيَاءَ بِغَيْرِ حَقِّ ۗ
ذَلِكَ بِمَا عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ ﴿١١٢﴾

Artinya:

Mereka diliputi kehinaan di mana saja mereka berada, kecuali jika mereka berpegang kepada tali (agama) Allah dan tali (perjanjian) dengan manusia, dan mereka kembali mendapat kemurkaan dari Allah dan mereka diliputi kerendahan. Yang demikian itu karena mereka

kafir kepada ayat-ayat Allah dan membunuh para nabi tanpa alasan yang benar. Yang demikian itu disebabkan mereka durhaka dan melampaui batas.

إِلَّا بِحَبْلٍ مِنَ اللَّهِ وَحَبْلِ مِنَ النَّاسِ

(Proses)

ضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الدِّلَّةُ

(Tujuan)

وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الْمَسْكَنَةُ

(Aktifitas)

وَبَاءُوا بِغَضَبٍ

(Bentuk)

وَيَقْتُلُونَ الْأَنْبِيَاءَ بِغَيْرِ حَقِّ

(Aspek)

يَكْفُرُونَ

(Aspek)

عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ

(Faktor)

QS. Al-Isra' ayat 84

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Artinya:

Katakanlah: “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing”, maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

فَرَبُّكُمْ

(Audiens)

يَعْمَلُ

(Aktifitas)

كُلٌّ

(Aktor)

بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا

(Proses)

أَعْلَمُ

(Aspek)

QS. Al-Fath ayat 29

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ ۗ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ
بَيْنَهُمْ ۗ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا ۗ
سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ السُّجُودِ ۗ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي
التَّوْرَةِ ۗ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ
فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوْقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيغِيظَ بِهِمُ
الْكُفَّارَ ۗ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً
وَأَجْرًا عَظِيمًا ﴿٢٩﴾

Artinya:

Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu lihat mereka ruku' dan sujud menjadi karunia Allah dan keridhaan-Nya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam Taurat dan sifat-sifat mereka dalam Injil, yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya maka tunas itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus dia atas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang

mukmin), Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal shaleh di antara mereka ampunan dan pahala yang besar.

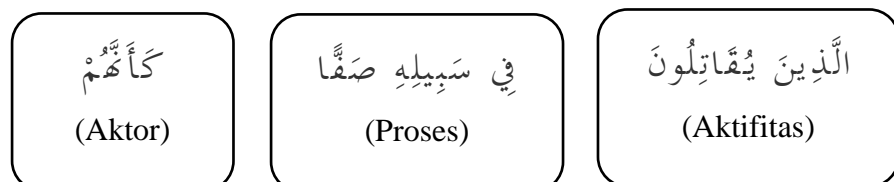


QS. Ash-Shaff ayat 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ
مَرصُوصٌ ﴿٤﴾

Artinya:

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.



بُنَيَّانُ مَرْضُوصٌ
(Bentuk)

2) Analisis Komponen Teks

No	Kategori	Deskripsi
1	Aktor	يَا أَيُّهَا النَّاسُ، كُلُّ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ، كَأَنَّهُمْ
2	Aktifitas	لِتَعَارَفُوا وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الْمَسْكَنَةُ يَعْمَلُ، رُكْعًا سُجَّدًا الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ
3	Bentuk	بُنَيَّانُ مَرْضُوصٌ وَبَاءُهَا بِعَضْبٍ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ
4	Aspek	أَعْلَمُ، يَكْفُرُونَ وَيَقْتُلُونَ الْأَنْبِيَاءَ بِغَيْرِ حَقِّ
5	Proses	فِي سَبِيلِهِ صَفًّا فِي وُجُوهِهِمْ مَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا إِلَّا يَجْبَلِ مِنَ اللَّهِ وَحَبْلٍ مِنَ النَّاسِ
6	Faktor	لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ
7	Audien	الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ

		فَرَبُّكُمْ
8	Tujuan	مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا ضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذِّلَّةُ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ
9	Standar Norma	أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ

3) Simpulan Teks Islam

Budaya Organisasi dalam Al-Quran adalah pegangan berupa tali agama Allah yang harus dilaksanakan oleh manusia baik laki-laki atau perempuan dalam bertindak dan beramal, jika melanggarnya maka akan diliputi kehinaan dan kemurkaan dari Allah dan apabila mentaati akan mendapatkan ampunan dan pahala yang besar.

C. Komitmen Organisasi

1. Pengertian

(Sopiah, 2008) menyebutkan komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya, komitmen organisasi merupakan keinginan anggota organisasi untuk turut serta dalam pencapaian tujuan organisasi dengan tetap mempertahankan keanggotaannya dan bersedia berusaha dengan keras dalam melakukan setiap aktifitasnya. Selain itu Meyer & Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mencerminkan hubungan karyawan dengan organisasi.

Keadaan hubungan ini akan mempengaruhi organisasi baik yang menguntungkan atau semakin merugikan.

2. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer, Allen, dan Smith (Dalam Sopiah, 2008: 157) mengemukakan tiga komponen komitmen organisasional, diantaranya:

a. *Affective commitment* (komitmen afektif)

Adanya ikatan emosional yang terjadi karena munculnya keinginan karyawan untuk menjadi bagian dari sebuah organisasi.. Individu yang memiliki komitmen ini akan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi yang berdampak pada keterlibatan dirinya dan dapat menikmati perannya.

b. *Continuance commitment* (komitmen kontinuan/ kelanjutan)

Merupakan komitmen yang berdasarkan pada persepsi individu atas kerugian yang akan diterima jika meninggalkan organisasi. Persepsi ini muncul ketika karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

c. *Normative commitment* (komitmen normatif)

Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Didefinisikan sebagai perasaan individu mengenai kewajiban dan tanggungjawab yang diberikan kepada organisasi sehingga menjadi alasan individu untuk tetap tinggal karena adanya rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

3. Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi tidak dapat muncul begitu saja, namun disebabkan oleh beragam faktor. Steers dan Porter membedakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yang diulas oleh (Rahmatullah, 2014) sebagai berikut:

- a. Karakteristik Personal. Mencakup usia, motif berprestasi, jenis kelamin, masa jabatan, dan faktor kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan. Meliputi kejelasan peran dalam organisasi, *feedback*, kesempatan berinteraksi, tantangan pekerjaan, dan spesifikasi inti pekerjaan.
- c. Karakteristik struktural. Mencakup tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, derajat formalisasi dalam perusahaan, ketergantungan fungsional, dan fungsi kontrol dalam perusahaan.
- d. Pengalaman kerja. Meliputi taraf kepercayaan karyawan terhadap perusahaan dalam memperhatikan minatnya, seberapa besar harapan karyawan terhadap perusahaan dan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan (*engaged*).

4. Komitmen Organisasi Dalam Perspektif Islam

- a. Telaah Teks Psikologi Tentang Komitmen Organisasi
 - 1) Sampel Definisi Teks Psikologi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai adanya dorongan dalam diri untuk mempertahankan keanggotaannya dengan turut berusaha dengan giat demi tercapainya tujuan organisasi (Sopiah, 2008).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan yang tercipta dari dalam individu yang dimanifestasikan dalam perbuatan agar dapat meningkatkan keberhasilan organisasional sesuai dengan tujuan serta mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan individu (Rahmatullah, 2014).

Komitmen organisasi merupakan ikatan karyawan terhadap organisasinya dibuktikan dengan adanya proses yang berkelanjutan guna mendukung tercapainya tujuan dan harapan organisasi (Ardini, 2009 13(2)).

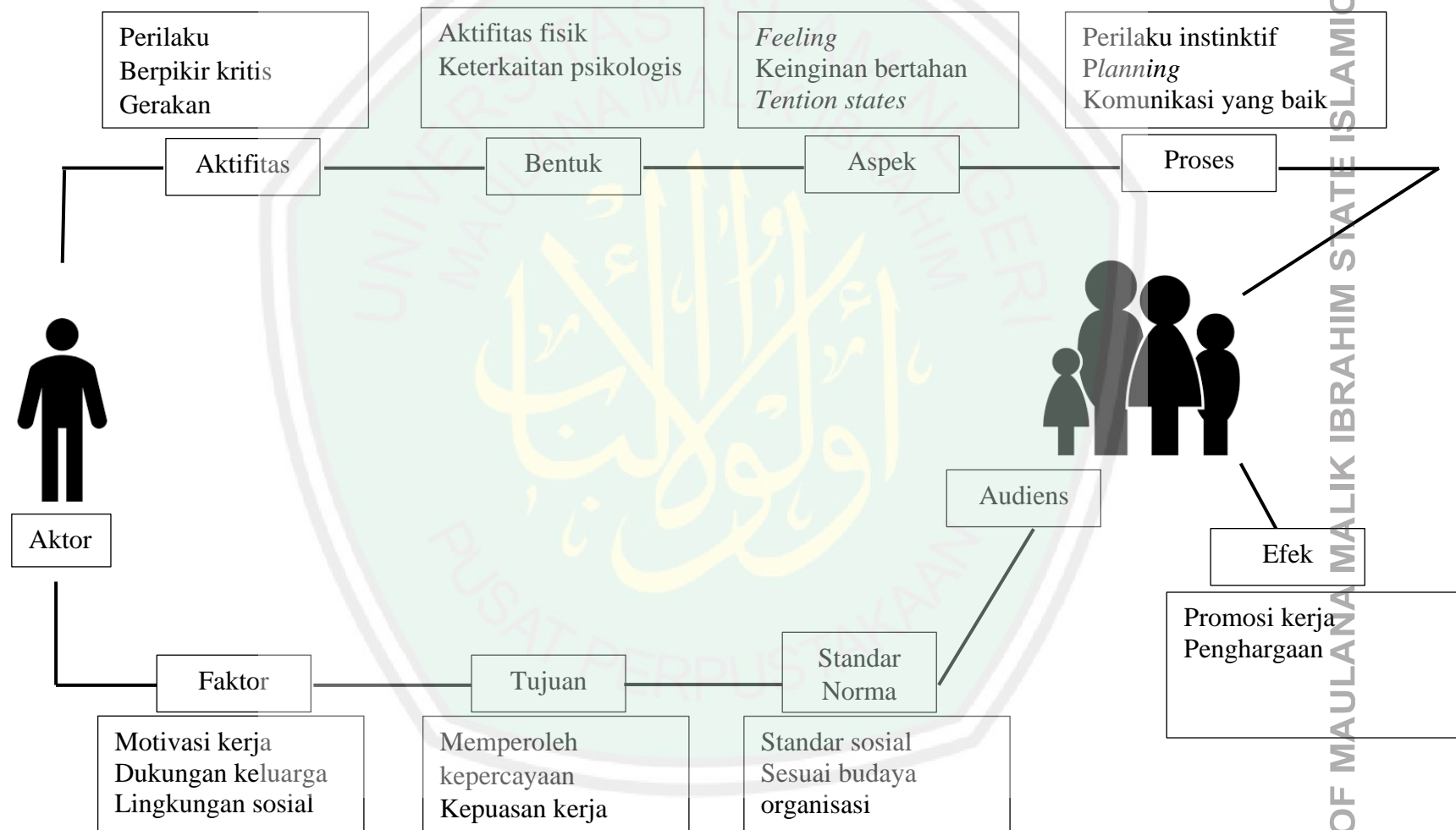
Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keterpihakan atau kepedulian seorang karyawan terhadap organisasi dengan turut menjalankan program-program organisasi dan bersedia menjaga hubungan baik dengan organisasi (Niam, Wulan, & Saputra, 2018).

Komitmen organisasi merupakan keterkaitan secara fisik dan psikis antara karyawan dengan organisasi sehingga memunculkan semangat kerja yang tinggi dan sukarela mendukung tujuan organisasi (Haryanto, Fathoni, & Minarsih, 2018).

2) Analisis Komponen Teks Psikologi

No	Komponen	Deskripsi
1	Aktor	Karyawan, individu
2	Aktifitas	Perilaku, berpikir kritis, gerakan
3	Bentuk	Aktifitas fisik, keterkaitan psikologis
4	Aspek	<i>Feeling</i> , keinginan untuk bertahan, <i>tention states</i>
5	Proses	Perilaku instinktif, <i>planning</i> , komunikasi yang baik
6	Faktor	Motivasi kerja, dukungan keluarga, lingkungan sosial
7	Audiens	Personal, kelompok, atasan, bawahan
8	Tujuan	Memperoleh kepercayaan, kepuasan kerja
9	Standar Norma	Standar sosial, sesuai budaya organisasi
10	Efek	Promosi kerja, penghargaan

3) Mind Map Komitmen Organisasi



4) Deskripsi Tabel

Komitmen organisasi merupakan aktivitas fisik maupaun psikis individu yang di dasari oleh faktor motivasi kerja, dukungan keluarga maupun lingkungan sosial dengan tujuan memperoleh kepercayaan dan kepuasan kerja atas dasar aspek perasaan dan keinginan untuk bertahan melalui proses perilaku instiktif dan komunikasi yang baik sesuai dengan standar norma yang berlaku sehingga menghasilkan penghargaan kepada individu ataupun kelompok tertentu.

5) Rumusan Konseptual

Komitmen organisasi adalah keterikatan karyawan secara fisik dan psikis terhadap organisasi ditunjukkan dengan adanya ketersediaan untuk turut mendukung program-program yang telah direncanakan oleh organisasi dengan sukarela dan menjalankannya dengan semangat kerja yang tinggi serta bersedia bekerja keras guna mencapai keberhasilan organisasi dan menjaga hubungan baik di dalamnya.

b. Telaah Teks Islam Tentang Komitmen Organisasi

1) Sampel Definisi Teks Al-Quran

QS. Al-Fath ayat 10

إِنَّ الَّذِينَ يُبَايِعُونَكَ إِنَّمَا يُبَايِعُونَ اللَّهَ يَدُ اللَّهِ فَوْقَ أَيْدِيهِمْ ۗ فَمَنْ نَكَثَ فَإِنَّمَا يَنْكُثُ عَلَىٰ نَفْسِهِ ۗ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِمَا عَاهَدَ عَلَيْهُ اللَّهُ فَسَيُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا ﴿١٠﴾

Artinya:

Bahwasannya orang-orang yang berjanji setia kepada kamu sesungguhnya mereka berjanji setia kepada Allah. Tangan Allah di atas tangan mereka, maka barang siapa yang melanggar janjinya niscaya akibat ia melanggar janji itu akan menimpa dirinya sendiri dan barangsiapa menepati janjinya kepada Allah maka Allah akan memberinya pahala yang besar.

فَمَنْ نَكَثَ

(proses)

الَّذِينَ يُبَايِعُونَكَ

(Aktor)

أَوْفَىٰ بِمَا عَاهَدَ عَلَيْهِ اللَّهُ

(Proses)

يَنْكُثُ عَلَىٰ نَفْسِهِ

(Efek)

فَسَيُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا

(Efek)

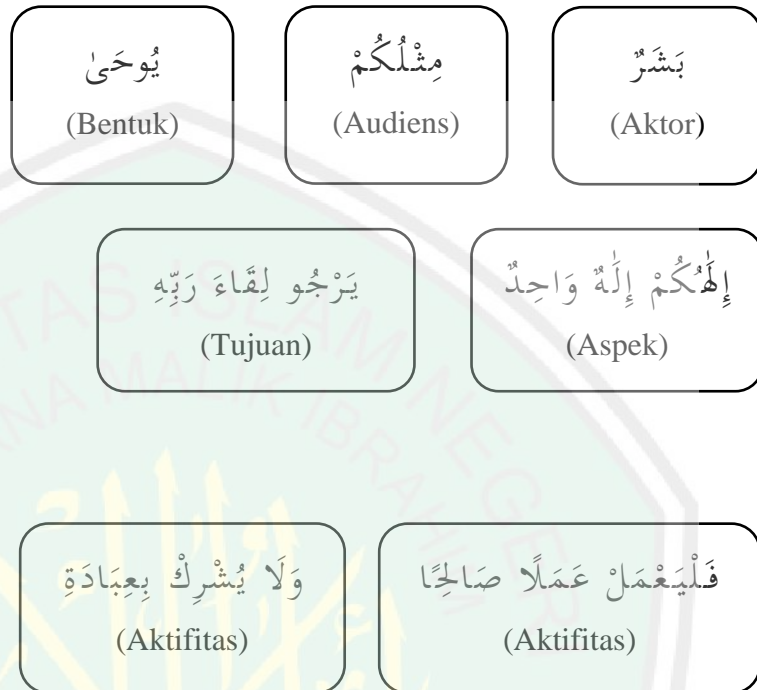
QS. Al-Kahfi ayat 110

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَاحِدٌ ۚ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ۖ

Artinya:

Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: “Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa”. Barangsiapa mengharap perjumpaan

dengan Tuhannya, maka hendaklah ia mengerjakan amal saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya.



QS. An-Nisa ayat 146

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

Artinya:

Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar.



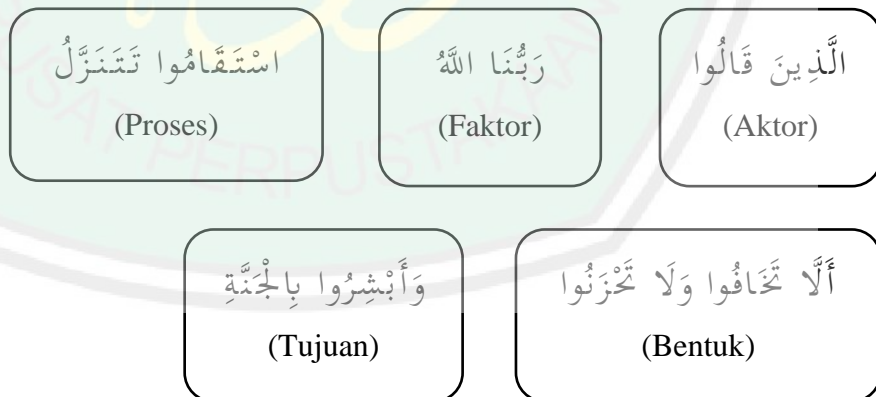


QS. Fushshilat ayat 30

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. Al-Ma'arij ayat 32-35

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٣٢﴾ وَالَّذِينَ هُمْ بِشَهَادَاتِهِمْ قَائِمُونَ ﴿٣٣﴾

وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٣٤﴾ أُولَٰئِكَ فِي جَنَّاتٍ مُّكْرَمُونَ ﴿٣٥﴾

Artinya:

32. dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya. 33. Dan orang-orang yang memberikan kesaksiannya. 34. Dan orang-orang yang memelihara shalatnya. 35.

Mereka itu (kekal) di surga lagi dimuliakan.

بِشَهَادَاتِهِمْ قَائِمُونَ
(Aktifitas)

لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ
(Aktifitas)

الَّذِينَ هُمْ
(Aktor)

جَنَّاتٍ مُّكْرَمُونَ
(Tujuan)

أُولَٰئِكَ
(Audiens)

صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ
(Aktifitas)

2) Analisis Komponen Teks

No	Kategori	Deskripsi
1	Aktor	الَّذِينَ يُبَايِعُونَكَ، بَشَرٌ الَّذِينَ تَابُوا، الَّذِينَ قَالُوا الَّذِينَ هُمْ
2	Aktifitas	فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ، وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصِمُوا بِاللَّهِ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ بِشَهَادَاتِهِمْ قَائِمُونَ صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ
3	Bentuk	يُوحَى، أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا
4	Aspek	إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ
5	Proses	فَمَنْ نَكَثَ أَوْفَىٰ بِمَا عَاهَدَ عَلَيْهِ اللَّهُ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ اسْتَقَامُوا تَنْزِيلُ
6	Faktor	رَبُّنَا اللَّهُ
7	Audien	مِثْلِكُمْ، فَأُولَئِكَ، وَأُولَئِكَ
8	Tujuan	يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ جَنَّاتٍ مُّكْرَمُونَ
9	Standar Norma	أَجْرًا عَظِيمًا
10	Efek	يَنْكُثُ عَلَيَّ نَفْسِهِ فَسَيُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا

3) Simpulan Teks Islam

Komitmen organisasi dalam Al-Quran adalah perilaku manusia dalam menjalankan perintah dan larangan Allah seperti apa-apa yang telah ditetapkan, apabila dilaksanakan akan mendapatkan pahala yang besar dan apabila dilanggar maka akan mendapatkan kemurkaan Allah serta mereka akan diliputi kerendahan karena janji Allah adalah nyata bagi siapa saja yang melakukannya dengan tulus dan ikhlas.



D. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi yang baik terwujud dalam perilaku harian karyawan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Budaya berhubungan dengan bagaimana cara perusahaan membangun komitmen dan mewujudkan visi (Lanjar, Hamid, & Mukzam, 2017). Komitmen organisasi disebut menjadi hal yang juga mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja. Jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang kuat maka akan bekerja dengan sukarela dan menghasilkan kinerja yang optimal. Adanya budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan komitmen organisasi karena karyawan akan semakin nyaman berada dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Budaya organisasi berkontribusi sebesar 44,2% terhadap komitmen organisasi (Lanjar, Hamid, & Mukzam, 2017). Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan berperilaku sesuai dengan budaya yang ada dalam sebuah perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi yang artinya semakin baik budaya organisasi maka akan semakin tinggi komitmen karyawan untuk tetap berorganisasi (Wibawa & Putra, 2018).

Upaya perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasi dari karyawan tidak lepas dari penerapan budaya organisasinya yang merupakan suatu pedoman atau asumsi dasar karyawan dalam berperilaku. Budaya organisasi dapat digunakan untuk menciptakan komitmen organisasi dengan adanya kerjasama tim, komunikasi dengan rekan, pelatihan dan pengembangan (Dewi & Surya, 2017 6(1)).

E. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Kinerja yang optimal ditunjukkan oleh karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi. Statement ini sejalan dengan penelitian (Saryanto & Amboningtyas, 2017) bahwa didapatkan hasil yang signifikan dari pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja. artinya, semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Apabila dalam sebuah perusahaan terdapat karyawan yang memiliki komitmen rendah maka yang tampak adalah adanya semangat yang rendah, cepat lelah, mudah merasa bosan dalam melaksanakan tugas atau bahkan mencari kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan perusahaan (Thamrin, 2009 1(2)). Perilaku negatif dalam perusahaan perlu diantisipasi agar tidak menghambat perusahaan dalam mencapai kinerja yang optimal.

Komitmen setiap individu yang ada dalam organisasi bukan hanya terbatas pada loyalitas yang pasif namun juga terlibat dalam hubungan yang aktif. Wujud komitmen sendiri diantaranya ketika karyawan melaksanakan hak dan kewajiban sesuai dengan tugas dan fungsinya (Jufnidar & Ma'arif, 2018 2(2)). Karyawan yang memiliki komitmen menjalankan tugas dengan performa terbaiknya dan meminimalisir kesalahan dalam bekerja. Karyawan memiliki inisiatif untuk memperbaiki kesalahan yang telah di perbuat atas dasar tanggung jawab untuk turut membangun organisasi kearah yang lebih baik.

Penelitian yang telah dilakukan dengan subjek yang beragam juga menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja tidak terkecuali terjadi pada kinerja guru. (Zein & Hadijah, 2018 2(1)) menemukan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja guru di SMP

Pasundan 1 Cimahi. Latar belakang pekerjaan subjek sangat berbeda namun hasil yang diperoleh sama. Komitmen organisasi menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dalam berbagai macam profesi.

Komitmen dapat menjadi acuan seseorang dalam bekerja karena jika seseorang memiliki komitmen yang kuat maka akan menambah dorongan untuk bertahan dalam segala kondisi yang ada (Sutrisno, Haryono, & Warso, 2018 4(4)). Karyawan dengan komitmen kuat akan bertahan terhadap tantangan dan tekanan karena jika mereka berhasil melalui akan menimbulkan kebanggaan tersendiri. Kebahagiaan timbul akibat dari adanya ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang memiliki komitmen kuat akan menerima kondisi organisasinya ketika baik ataupun tidak karena telah mendedikasikan dirinya untuk bertahan dan turut berproses di dalamnya. Karyawan dengan kondisi ini akan mempertahankan performa kerjanya sehingga dapat memperoleh hasil yang maksimal.

Karyawan dengan komitmen tinggi berbeda dengan yang memiliki komitmen rendah. Komitmen tinggi dibuktikan dengan performa kerja yang baik, rendahnya tingkat absensi dan rendahnya tingkat *turnover* karyawan (Sapitri, 2016 3(2)). Penurunan kinerja dapat di minimalisir jika dalam sebuah organisasi memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi. Tujuan dari komitmen adalah untuk meningkatkan kinerja melalui kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

F. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi dapat memberikan dampak yang berarti dalam kinerja perusahaan dalam jangka Panjang. (Tika, Budaya Organisasi Dan Peningkatan

Kinerja Perusahaan, 2008) memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi pada masa mendatang. Masalah budaya erat kaitannya dengan perusahaan karena merupakan alat pemersatu hubungan antara pegawai dengan organisasinya.

Budaya dalam perusahaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja. Penelitian (Sitio, Titisari, & Tobing, 2015 9(2)) pada karyawan PTPN XII Surabaya yang juga telah menerapkan sistem *good corporate governance* (GCG) sebagaimana subjek pada penelitian ini menyebutkan bahwa jika karyawan dapat mempersepsikan tugasnya dengan baik ditambah dengan budaya organisasi yang diteladani dan di laksanakan dengan baik pula maka akan menyebabkan peningkatan kinerja.

Penelitian ini melihat pengaruh budaya organisasi yang lemah atau kuat terhadap kinerja. Beberapa penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja telah banyak dilakukan dengan hasil yang beragam. Penelitian (Astuti, 2013) menunjukkan hasil signifikansi sebesar 0,000 yang diperoleh dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) area Malang, hal ini berarti semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Lebih lanjut, (Yani & Kristanto, 2016) membuktikan adanya signifikansi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan Koepga PLN Sektor Priok Jakarta. Kedua penelitian ini dilakukan di PLN dengan daerah yang berbeda namun dengan hasil yang sama. Kompetensi karyawan telah menjadi perhatian sistem manajemen terutama perilaku dalam bekerja guna mencapai kinerja yang

kompetitif namun dibutuhkan juga faktor lain sebagai penunjang dalam pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja terus dilakukan dengan beragam subjek salah satunya pada pegawai pelayanan publik yang dituntut untuk bekerja dengan profesional, memiliki transparansi biaya, kejelasan tata cara pelayanan, dan memiliki kepastian jadwal kerja. Ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan memiliki arah yang positif (Rosyidah, Fadah & Tobing, 2018) . Artinya, apabila budaya organisasi meningkat maka meningkat pula kinerja pegawai.

Apabila dalam sebuah organisasi memiliki budaya yang rendah, maka yang terjadi adalah mudahnya perubahan struktur, devisa, pimpinan yang menyebabkan penurunan target kinerja karyawan karena melalui penyesuaian kembali (Jufnidar & Ma'arif, 2018 2(2)). Selanjutnya karena adanya target yang belum tercapai maka akan menurunkan kinerja. Budaya diyakini menjadi faktor pendukung tercapainya tujuan organisasi karena dengan internalisasi nilai-nilai yang kuat pada karyawan akan membawa dampak positif melalui kinerja yang optimal karyawan.

G Pengaruh Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderator

Penelitian ini mencoba menjelaskan bahwa jika penerapan budaya organisasi dilaksanakan dengan baik ditambah dengan komitmen karyawan yang tinggi maka akan memperbaiki kinerja karyawan. Hasil penelitian (Gusty & Andri , 2018) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan baik secara simultan (bersama-sama), maupun secara parsial

(sendiri-sendiri) yang berarti bahwa jika budaya organisasi dan komitmen organisasi yang diberikan tinggi maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.

Ditemukan oleh Kotter & Heskett bahwa terdapat korelasi yang positif antara budaya organisasi dan kinerja dalam jangka Panjang, namun korelasi tersebut bukan termasuk yang sangat kuat sehingga di klasifikasikan dalam tiga macam korelasi setelah melakukan penelitian di 207 perusahaan (Tika, Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, 2008). Terdapat budaya organisasi yang kuat dengan kinerja perusahaan yang unggul seperti dialami oleh perusahaan Con Agra dan Wal-Mart. terdapat budaya organisasi lemah akan tetapi mempunyai kinerja yang baik seperti pada perusahaan McGraw-Hill dan General Cinema. Kemudian terdapat budaya organisasi kuat tetapi kinerja lemah seperti terjadi pada Citicorp, General Motor, dan Goodyear. Untuk itu dalam penelitian ini ditambahkan variabel moderator yang disinyalir dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Penelitian (Ardini, 2009 13(2)) menambahkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara moderasi komitmen organisasi dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada UPTD Parkir kota Surabaya. kemudian penelitian lain mengenai komitmen organisasi sebagai moderator, (Yani & Kristanto, 2016) menemukan bahwa komitmen organisasi memperlemah pengaruh budaya organisasi dan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada KOPEGA PLN sektor Priok Jakarta. Dasar pemikiran yang muncul dalam penelitian ini diantaranya adanya ketidak konsistenan penelitian terdahulu mengenai komitmen organisasi sebagai variabel moderator antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

H. Hipotesis

Hipotesis merupakan harapan yang dinyatakan oleh penelitian mengenai hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian. Adapun hipotesis dalam penelitian ini diantaranya:

H₁ :Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

H₂ :Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderator.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

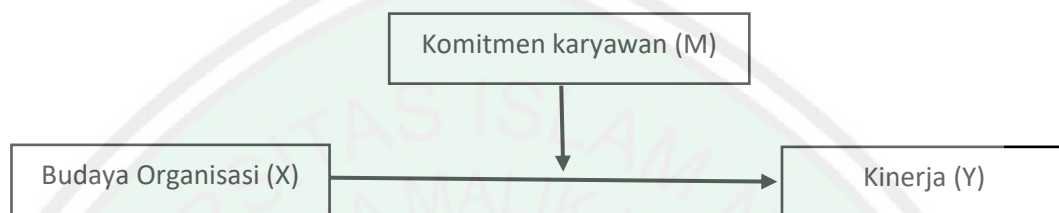
Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. (Azwar, Dasar-Dasar Psikometri, 2014) menjelaskan bahwa pengukuran kuantitatif berwujud angka. Lebih lanjut bahwa sebuah pengukuran akan dinyatakan selesai jika telah diwujudkan dalam bentuk angka yang biasanya dalam pengukuran fisik disertai dengan satuan ukur yang sesuai. Pendekatan kuantitatif dapat diinterpretasikan dengan tepat jika kesimpulannya berdasar pada data yang diperoleh melalui pengukuran yang objektif serta memiliki validitas dan realibilitas yang tinggi (Azwar, Penyusunan Skala Psikologi, 2016). Penelitian melalui pendekatan kuantitatif banyak digunakan dalam pengujian hipotesis, apakah hipotesis yang disajikan ditolak ataukah di terima.

Sifat hasil pengukuran selanjutnya berbentuk deskriptif, artinya bukan hanya sebatas diungkapkan dalam bentuk angka namun juga diberikan interpretasi lanjutan guna menjelaskan makna angka (Azwar, Dasar-Dasar Psikometri, 2014). Data yang telah diperoleh melalui pengukuran selanjutnya diberikan penjelasan dari makna angka sehingga lebih memahamkan.

B. Identifikasi Variabel Penelitian

1. Variabel Bebas : Kinerja
2. Variabel Terikat : Budaya Organisasi
3. Variabel Moderator : Komitmen karyawan

Penelitian ini mengambil judul pengaruh budaya organisasi (X) terhadap kinerja (Y) melalui komitmen karyawan (M). Berdasarkan landasan teori dan rumusan hipotesis pada penelitian ini, rancangan variabelnya dapat digambarkan sebagai berikut:



C. Definisi Operasional

1. Kinerja

Kinerja merupakan hasil (*output*) atas apa yang telah dilakukan individu/ kelompok dalam sebuah organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan aturan yang ada. Kinerja tugas diindikasikan dengan adanya kecakapan atau kompetensi dalam melaksanakan tugas utamanya. Kinerja kontekstual diindikasikan dengan adanya antusiasme dalam bekerja, proaktif, memiliki komunikasi yang baik, berkomitmen dan kreatif. Kinerja adaptif diindikasikan dengan sikap pengertian terhadap rekan dan budaya yang ada serta inovatif.

2. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap sistem, nilai, keyakinan tertentu yang dilaksanakan oleh setiap anggota dalam menjalankan kewajibannya dan sebagai pembeda antara sebuah organisasi dengan organisasi yang lainnya. Adapun aspek yang digunakan untuk mengukur

budaya organisasi adalah jarak kekuasaan, menghindari ketidakpastian, individual vs kolektivitas, maskulin vs feminim, orientasi jangka panjang vs orientasi jangka pendek, dan kesenangan vs pengendalian.

3. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan individual guna mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi dan bersedia untuk berusaha dengan keras guna mencapai tujuan organisasi. Komponen komitmen organisasi diantaranya adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative.

D. Gambaran Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya. secara keseluruhan. Dalam menjalankan misi, filosofi bisnis yang diterapkan sebagai koridor dan pendorong dalam pencapaian visi adalah sebagai berikut:

a. Profesionalisme

Senantiasa bekerja dengan dedikasi tinggi dan penuh tanggung jawab berlandaskan kompetensi yang tinggi untuk mencapai kinerja terbaik.

b. Visioner

Senantiasa memiliki wawasan yang luas dan mampu melihat peluang kedepan serta dapat berpikir di luar kebiasaan.

c. Sinergi

Senantiasa berkolaborasi secara produktif dan berkualitas dengan seluruh pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal.

d. Integritas

Senantiasa bertindak obyektif, adil dan konsisten sesuai dengan pedoman perilaku dan pedoman tata kelola perusahaan dengan menjunjung tinggi kejujuran dan komitmen.

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah suatu kesatuan dari subjek atau individu yang akan diamati atau diteliti dengan kualitas, wilayah dan waktu tertentu (Supardi, 1993). Jika anggota populasi memiliki ciri yang homogen (seragam) akan memudahkan dalam menemukan kebenaran jika pengambilan sampel juga dilakukan dengan tepat. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya sebanyak 200 orang.

2. Sampel

Sampel penelitian adalah bagian dari populasi yang digunakan sebagai subjek penelitian sebagai perwakilan dari anggota populasi (Supardi, 1993). Teknik sampling yang digunakan adalah *cluster random sampling*. Sampel ini digunakan karena dalam pengambilan sampelnya peneliti mengkategorikan berdasarkan kelompok tertentu dan dalam beragam bagian dalam sebuah organisasi (Arikunto, 2006).

Adapun landasan pengambilan jumlah pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2010). Rumus ini digunakan karena dalam pengambilan sampel jumlahnya harus dapat menggambarkan populasi

(*representative*) agar hasil penelitian lebih objektif. Karyawan yang ada di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya yang berada di kantor pusat berjumlah 200 orang, maka perhitungannya sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/ jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Prosentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir; e = 0,05

Hasil perhitungan diperoleh 133 karyawan yang dapat menjadi responden dalam penelitian ini dengan prosentase kemungkinan eror sebanyak 0,05. Taraf toleransi untuk ilmu sosial telah disepakati terbaik sebesar 0,05 atau 5% kesalahan yang terjadi, artinya keyakinan kebenaran penelitian ini sebesar 95%.

F. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan metode yang digunakan oleh peneliti guna mengumpulkan data penelitiannya melalui beragam cara. Dalam penelitian ini menggunakan metode berupa:

1. Wawancara

Teknik wawancara digunakan sebagai pelengkap dan penguat data penelitian. Dalam penelitian ini akan digunakan Teknik wawancara tidak terstruktur. (Soegidjono, 1993) menjelaskan bahwa wawancara tidak

terstruktur tidak menggunakan pedoman namun hanya menggunakan hal-hal yang dianggap penting saja sebagai pedoman. Teknik ini dapat pula digunakan sebagai pengumpul data melalui tanya jawab dengan berlandaskan kepada tujuan penelitian.

2. Instrumen Penelitian

Kuesioner digunakan untuk menyebut metode maupun instrument. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan guna memperoleh informasi dari responden (Arikunto, 2006). Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup karena sudah di sediakan jawabannya sehingga responden cukup memberikan *check list* pada kolom yang dianggap paling sesuai dengan dirinya.

Data dikumpulkan dengan menggunakan skala likert budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja. Pilihan jawaban skala likert yang di sediakan dalam kolom jawaban yaitu: Sangat setuju, Setuju, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju yang isinya berdasarkan butiran pernyataan yang *favorable* dan *unfavourable* pada skala komitmen organisasi dan kinerja, pilihan dengan menggunakan rentang angka 1-4 pada skala budaya organisasi. Aitem *favorable* berisi dukungan atau konsep yang sesuai dengan atribut yang diukur, sedangkan aitem *unfavourable* berisi penolakan dan tidak mendukung ciri atribut yang diukur (Azwar, Penyusunan Skala Psikologi, 2016). Digambarkan dalam tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3. 1 Nilai Skala Likert

<i>Favorable</i>		<i>Unfavorable</i>	
Respon	Skor	Respon	Skor
Sangat Setuju	4	Sangat Tidak Setuju	4
Setuju	3	Tidak Setuju	3
Tidak Setuju	2	Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1	Sangat Setuju	1

Penelitian ini menggunakan skor demikiran karena sejalan dengan (Azwar, Penyusunan Skala Psikologi, 2016) yang menjelaskan bahwa aitem yang memiliki nilai positif (*favorable*) perhitungan dimulai dari paling kecil 1. Maka skor untuk pernyataan bernilai Sangat Tidak Setuju adalah 1 dan skor Sangat Setuju adalah 4. Perhitungan bagi aitem yang bernilai negatif (*unfavorable*) dilakukan dengan cara kebalikan dari aitem favorabel.

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala psikologi sebagai metode pengumpulan data.

a. Skala Kinerja

Skala kinerja bertujuan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Koopmans (Koopmans L. , et al., 2013 62(3)). Skala kinerja terdiri atas empat dimensi yaitu kinerja tugas sebanyak 11 aitem, kinerja kontekstual sebanyak 11 aitem, kinerja daptif 7 aitem, dan perilaku kerja kontraproduktif sebanyak 11 aitem. Adapun *blueprint* dari skala kinerja disebutkan dalam tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3. 2 *Blueprint* skala kinerja

Aspek	Indikator	Nomor Aitem		Σ
		F	UF	
Kinerja Tugas	Kualitas kerja	1, 2	3	11
	Perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan	4	5	
	Berorientasi pada hasil	7	6	
	Bekerja dengan efisien	8, 10, 11	9	
	Mengambil inisiatif	12, 14, 15, 16	13	
Kinerja Kontekstual	Bekerjasama dengan orang lain	18, 19	17	11
	Berkomunikasi secara efektif	21, 22	20	
	Resiliensi (mengatasi stress, situasi sulit dan kesulitan)	23, 24, 26	25	
Kinerja Adaptif	Mampu berurusan dengan pekerjaan yang tidak pasti dan tidak dapat di prediksi	27, 28	29	7
	Menampilkan hal negatif yang berlebihan	30, 31,	32, 33	
Perilaku Kerja Kontraproduktif	Melakukan hal yang membahayakan organisasi (misalnya tidak mengikuti aturan)	34, 35, 36, 37	-	-
	Sengaja membuat kesalahan	38, 39, 40	-	
	Jumlah			

b. Skala Budaya Organisasi

Skala budaya organisasi merupakan skala yang bertujuan untuk mengukur tingkat budaya organisasi karyawan. Penelitian ini mengacu pada teori Hofstede dengan menggunakan skala *Values Survey Module (VSM) Questionnaire 2013*. VSM 2013 merupakan satu-satunya skala Hofstede yang diuji cobakan di Indonesia, untuk itu penelitian ini mengadaptasi

karena dianggap telah disesuaikan juga pada budaya Indonesia. Skala ini memiliki enam dimensi yang terdiri atas empat aitem di setiap dimensinya. Adapun *blueprint* dari skala budaya organisasi disebutkan dalam tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.3 *Blueprint* skala budaya organisasi

Variabel	Aspek	Nomor Aitem		Σ
		F	UF	
Budaya Organisasi	<i>Power Distance</i> (Jarak)	2, 7, 20, 23		4
	<i>Uncertainty Avoidance</i> (Menghindari ketidakpastian)	4, 14, 17	21	4
	<i>Individualism vs Collectivism</i>	1, 8, 9, 13		4
	<i>Masculinity vs Femininity</i>	3, 10, 15, 18		4
	<i>Long-term vs Short-term Orientation</i> (orientasi jangka Panjang vs orientasi jangka pendek)	6, 12, 19, 22		4
	<i>Indulgence vs Restraint</i> (Kesenangan vs pengendalian)	5, 11, 16, 24		4
	Jumlah			24

c. Skala Komitmen Organisasi

Skala komitmen organisasi merupakan skala yang digunakan untuk mengukur tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Skala komitmen organisasi menggunakan teori komitmen organisasi yang dikemukakan oleh (Meyer, Allen, & Smith, 1993 78(4)). Penelitian ini menggunakan skala yang telah diadaptasi dan digunakan oleh penelitian (Kurniawati, 2016). Skala komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi diantaranya komitmen afektif sebanyak 6 aitem, komitmen berkelanjutan

sebanyak 6 aitem, dan komitmen normatif sebanyak 6 aitem. Adapun *blueprint* skala komitmen organisasi disebutkan dalam tabel 3.4 sebagai berikut:

Tabel 3. 4 *Blueprint* skala komitmen organisasi

Aspek	Nomor Aitem		Σ
	F	UF	
<i>Affective Commitment</i> (Komitmen afektif)	1, 2, 5	3, 4, 6	6
<i>Continuans Commitment</i> (Komitmen Berkelanjutan)	7, 8, 9, 10, 11, 12		6
<i>Normative Commitment</i> (Komitmen normative)	14, 15, 16, 17,18	13	6
Jumlah			18

G. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Metode validitas merupakan ukuran kecermatan suatu tes dalam melakukan fungsi ukurannya. Validitas berasal dari kata *validity* yang artinya tingkat akurasi suatu tes atau skala dalam melaksanakan fungsi pengukurannya (Azwar, Reliabilitas Dan Validitas, 2012). Pengukuran dikatakan valid apabila dapat menghasilkan gambaran yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh pengukuran itu sendiri. Apabila sebuah pengukuran memiliki tingkat validitas rendah tentunya akan menimbulkan berbagai kesalahan dalam pengukuran. Validitas menjadi pertimbangan yang paling utama dalam mengevaluasi kualitas tes dalam menjalankan fungsinya sebagai instrument ukur.

Validitas yang tinggi dalam penggunaannya terhadap atribut psikologis tidaklah mudah dicapai karena mengandung banyak eror dibandingkan pengukuran terhadap aspek fisik (Azwar, 2016). Masalah validitas bukan menunjukkan pada alat ukurnya namun hasil dari alat ukur itu sendiri. Sebutan ini berkenaan dengan hasil pengukuran yang diperoleh melalui alat ukur. Proses validasi dilakukan guna menguji sejauh mana kecermatan dalam mengungkapkan hasil data yang diperoleh melalui prosedur tertentu.

Berkaitan dengan cara penafsiran, disesuaikan dengan sifat dan fungsi masing-masing tes. Pengukuran skala kinerja melewati proses perhitungan *Content Validity Ratio* (CVR) atau validitas isi yang merupakan uji kelayakan atau relevansi isi melalui *Subject Matter Experts* (SME) (Azwar, Reliabilitas Dan Validitas, 2012). Hal ini dilakukan karena peneliti menyusun sendiri aitem skala berdasarkan teori yang telah di tentukan sebelumnya. Proses validasi melibatkan lima dosen yang mumpuni dalam bidang psikologi untuk memeriksa setiap komponen pada instrument pengukuran. Masukan *Subject Matter Experts* ini kemudian digunakan untuk menghitung CVR untuk setiap komponen.

Skala kinerja mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Koopmans (Koopmans L. , Bernaards, Hilderbrandt, Vet, & Beek, 2013 45(3)). Adapun rincian aitem dengan jumlah total 40 aitem masing-masing terdiri atas kinerja tugas sebanyak 11 aitem, kinerja kontekstual sebanyak 11 aitem, kinerja adaptif sebanyak 7 aitem, dan perilaku kerja kontraproduktif sebanyak 11 aitem.

Validitas isi mengacu pada penilaian ahli sebanyak 5 orang, adapun para panelis yang menilai aitem pada skala kinerja ditunjukkan oleh tabel 4. berikut jadwal penilaiannya:

Tabel 3. 5 Jadwal Pelaksanaan CVR (*Content Validity Ratio*)

No	Pelaksanaan	Panelis	Pengembalian
1	27 Maret 2019	Anwar Fuady, MA	1 April 2019
2	27 Maret 2019	Zamroni, M.Pd	1 April 2019
3	27 Maret 2019	Aprilia Mega Rosdiana, M.Si	5 April 2019
4	27 Maret 2019	Umdatul Khoirot, M.Psi., Psikolog	15 April 2019
5	27 Maret 2019	Fina Hidayati, MA	5 April 2019

Teknik yang digunakan dalam menganalisis hasil CVR dirumuskan oleh Lawshe's (Azwar, Reliabilitas Dan Validitas, 2012). Formula yang digunakan untuk menghitung CVR sebagai berikut:

$$\text{CVR} = (2ne / n) - 1$$

Keterangan:

CVR : Content Validity Ratio

ne : Banyaknya SME yang menilai suatu aitem esensial

n : Banyaknya SME yang melakukan penilaian.

Angka CVR bergerak antara -1.00 sampai dengan +1.00. apabila CVR > 0.00 artinya bahwa 50% lebih dari SME menyatakan esensial. Semakin mendekati angka 0 maka semakin esensial dan semakin tinggi validitas isinya. Lebih lanjut, jika validitas isinya tinggi maka semakin mewakili dari konstrak yang diukur. Berikut rincian perhitungannya:

Tabel 3. 6 Hasil CVR skala kinerja

Aitem	Ne	N	CVR	Keterangan
1	4	5	0,6	Esensial
2	4	5	0,6	Esensial
3	3	5	0,2	Berguna tapi tidak esensial
4	5	5	1	Esensial
5	5	5	1	Esensial
6	1	5	-0,6	Tidak Esensial
7	4	5	0,6	Esensial
8	2	5	-0,2	Tidak Esensial
9	4	5	0,6	Esensial
10	2	5	-0,2	Tidak Esensial
11	3	5	0,2	Berguna tapi tidak esensial
12	5	5	1	Esensial
13	5	5	1	Esensial
14	5	5	1	Esensial
15	4	5	0,6	Esensial
16	5	5	1	Esensial
17	5	5	1	Esensial
18	4	5	0,6	Esensial
19	4	5	0,6	Esensial
20	4	5	0,6	Esensial
21	4	5	0,6	Esensial
22	4	5	0,6	Esensial
23	5	5	1	Esensial
24	5	5	1	Esensial
25	5	5	1	Esensial
26	4	5	0,6	Esensial
27	5	5	1	Esensial
28	5	5	1	Esensial
29	5	5	1	Esensial
30	4	5	0,6	Esensial
31	5	5	1	Esensial
32	5	5	1	Esensial
33	5	5	1	Esensial
34	5	5	1	Esensial
35	4	5	0,6	Esensial
36	5	5	1	Esensial
37	5	5	1	Esensial
38	5	5	1	Esensial
39	5	5	1	Esensial
40	4	5	0,6	Esensial

Sumber : Pengolahan Data 2019

Tabel 3.6 menunjukkan hasil CVR dari skala kinerja. Diketahui terdapat 35 aitem yang esensial, 2 aitem yang berguna tapi tidak esensial dan 3 aitem yang tidak esensial. Lima aitem diatas digugurkan karena memiliki nilai mendekati 0,00 sedangkan yang dapat digunakan adalah aitem yang memiliki nilai mendekati 1,00. Maka dalam penelitian ini hanya menggunakan 35 aitem yang dinilai esensial yang berarti memiliki validitas isi yang tinggi.

Berdasarkan hasil CVR dan saran yang diberikan oleh *Expert* kemudian aitem diukur validitasnya kembali menggunakan bantuan program *SPSS 16.0 For Windows*. Hasil uji validitas didapatkan 23 aitem yang valid, terdapat 12 aitem yang gugur. Aitem yang valid harus memiliki nilai $> 0,300$ namun karena terdapat banyak aitem yang gugur maka standar diturunkan agar meminimalisir aitem yang gugur menjadi $> 0,250$.

Skala budaya organisasi diperoleh melalui adaptasi skala. Langkah-langkah adaptasi (Azwar, Penyusunan Skala Psikologi, 2016) dimulai dengan studi literatur untuk mencari indikator-indikator penyusun skala. Langkah selanjutnya tahap alih bahasa menggunakan cara *backward-forward translation*. Validitas alat ukur pada sistem ini diperoleh dari penilaian oleh ahli (*expert judgement*). Uji coba alat ukur dilakukan dengan menyebar skala kepada subjek setara untuk menguji keterbacaan sebelum disebar ke subjek yang sebenarnya. Tahap akhirnya adalah membuat bentuk akhir dari alat ukur yang diadaptasi dan dapat disebar kepada subjek penelitian untuk diisi.

Skala budaya organisasi menggunakan teori dari Geert Hofstede dengan mengadaptasi skala VSM 2013 (Hofstede, Geerthofstede Research and VSM, 2019). VSM 2013 adalah satu-satunya skala yang pernah di uji cobakan di Indonesia, untuk itu penelitian ini berasumsi bahwa skala yang dibuat oleh Hofstede sudah disesuaikan juga dengan kebudayaan Indonesia. Skala VSM 2013 terdiri dari 24 aitem secara keseluruhan. Berdasarkan hasil uji validitas didapatkan 13 aitem yang gugur artinya terdapat 11 aitem yang valid atau memiliki nilai $> 0,300$.

Skala komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen Meyer dengan tiga aspek. Penelitian ini menggunakan skala yang telah diadaptasi dan digunakan oleh Purwaningtyas dalam disertasinya (Kurniawati, 2016). Jumlah keseluruhan aitem yang digunakan ada 18 aitem dan setelah dilakukan uji validitas menggunakan bantuan program SPSS 16.0 terdapat tiga aitem yang gugur atau memiliki nilai $< 0,300$. Aitem yang tidak gugur berjumlah 15 aitem.

2. Reliabilitas

Gagasan pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu proses pengukuran dapat dipercaya (Azwar, Reliabilitas Dan Validitas, 2012). Reliabilitas merupakan ukuran dari kestabilan atau konsistensi responden dalam kaitannya dengan konstruk pernyataan-pernyataan yang merupakan dimensi suatu variabel yang disusun dalam bentuk skala. Istilah reliabilitas memiliki beberapa nama lain seperti konsistensi, keterpercayaan, kestabilan, keajegan dan sebagainya.

Reliabilitas dapat diartikan seberapa tinggi korelasi antara skor pada dua tes yang paralel. Asumsi teori skor murni klasik menyatakan bahwa skor tampak terdiri atas komponen skor murni dan komponen skor eror dalam kadar tertentu. Semakin besar porsi eror maka akan semakin kurang reliabel, sebaliknya jika semakin kecil porsi eror maka semakin reliabel.

Uji reliabilitas merupakan uji keajegan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa dapat dipercayanya sebuah alat ukur. Seluruh aitem diuji reliabilitasnya menggunakan perhitungan *cronbach alpha* dengan

bantuan IBM SPSS 16.0. terdapat beberapa kategori yang dapat menunjukkan reliabilitas dari data, salah satunya berdasarkan nilai *cronbach alpha* (Arikunto, 2006). Kategori nilainya diantaranya jika $< 0,200$ maka tidak reliabel, $0,210 - 0,400$ kurang reliabel, $0,410 - 0,600$ cukup reliabel, $0,610 - 0,800$ reliabel, dan nilai $> 0,810$ sangat reliabel. Hasil reliabilitas didapatkan dari subjek penelitian menggunakan skala yang telah melalui tahapan uji coba sebelumnya. Berikut hasil uji reliabilitas dituliskan dalam tabel 3.7 berikut:

Tabel 3. 7 Nilai reliabilitas skala

Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	0,680	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,850	Reliabel
Kinerja	0,674	Reliabel

Sumber : Pengolahan data 2019

Tabel 3.7 Menerangkan nilai setiap skala dari masing-masing variabel. Hasil perhitungan *cronbach alpha* menunjukkan bahwa skala budaya organisasi sebesar 0,680 menunjukkan nilai skala dalam taraf reliabel dan layak untuk digunakan. Skala komitmen organisasi sebesar 0,850 yang mana memiliki nilai dalam taraf sangat reliabel. Skala kinerja memiliki nilai sebesar 0,674 yang menunjukkan skala dalam taraf reliabel. Hal ini berarti bahwa seluruh skala yang digunakan reliabel.

H. Pengolahan Data

Kegiatan pengolahan data dalam penelitian ini dimulai dari proses tabulasi data. Penelitian ini menggunakan bantuan komputer dengan menggunakan *Microsoft excel* 2013. Dilakukan dengan memasukkan data sesuai dengan kelompok maupun kode variabelnya masing-masing dalam file atau *data entry*.

Selanjutnya diolah lebih lanjut menggunakan aplikasi SPSS IBM 16.0 guna mengolah data secara maksimal dan akurat.

1. Data Frekuensi Subjek

Menjelaskan mengenai atribut yang berkaitan dengan identitas dan data-data dari subjek penelitian. Data frekuensi subjek diantaranya berisi usia, jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan terakhir. Data yang diperoleh akan diolah dengan bantuan aplikasi IBM SPSS 16.0 melalui uji deskriptif frekuensi. *Output* dari pengolahan data akan diperoleh rata-rata usia, jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan terakhir dari subjek penelitian.

Deskripsi frekuensi subjek penelitian digunakan untuk membantu dalam penambahan informasi sehingga membantu peneliti dalam menggambarkan subjek. Penjelasan mengenai frekuensi subjek diharapkan menghasilkan data tambahan sehingga dapat lebih meyakinkan bahwa subjek yang digunakan memiliki kesesuaian yang tinggi terhadap penelitian.

2. Uji Deskriptif Data

Uji deskriptif data digunakan untuk mengkategorikan dan mengukur tingkat budaya organisasi, kinerja dan komitmen organisasi. Penggunaan kategorisasi untuk variabel berjenjang dapat menggunakan mean hipotetik dan standar deviasi dengan bantuan analisis frekuensi dari IBM SPSS 16.0 *for windows*. Berikut cara yang dapat digunakan untuk mengukur mean hipotetik dan standar deviasi:

a. Menghitung Mean Hipotetik

$$\mu = \frac{1}{2} (\max + \min) \Sigma k$$

Keterangan:

 μ = Rerata hipotetik

max = Skor maksimal aitem

min = Skor minimal aitem

 Σk = Jumlah aitemb. Menghitung *deviasi standard* hipotetik

$$\sigma = \frac{1}{6} (\max - \min)$$

Keterangan:

 σ = SD hipotetik

Max = Skor maksimal subjek

Min = Skor minimal subjek

c. Kategorisasi

Standar pembagian kategori

Tinggi	$X \geq (\mu + 1 \cdot \sigma)$
Sedang	$(\mu - 1 \cdot \sigma) < X < (\mu + 1 \cdot \sigma)$
Rendah	$X < (\mu - 1 \cdot \sigma)$

d. Analisis Prosentase

Langkah selanjutnya setelah diketahui kategori pada masing-masing subjek dilakukan pula perhitungan prosentase pada tiap tingkatan melalui rumus:

$$P = \frac{n}{n^{\max}} \times 100\%$$

Keterangan:

P = Prosentase

n = Jumlah aitem pada masing-masing indikator

n^{\max} = Jumlah maksimal aitem

I. Metode Analisis Data

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan Ms. Excel dan SPSS For Windows. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) karena terdapat variabel moderator (M) yang dapat berpengaruh terhadap variabel bebas (X) ataupun variabel terikat (Y). Analisa jalur digunakan sebagai upaya untuk melihat pola hubungan antara variabel X terhadap variabel Y baik secara langsung dimana tanpa melalui variabel perantara memiliki koefisien hubungan yang signifikan ataukah tidak langsung dimana koefisien hubungan yang signifikan setelah variabel perantara (Winarsunu T. , 2015). Hasil Analisa data melalui Analisa jalur ini akan menjawab hipotesis-hipotesis yang telah ditentukan. Adapaun sebelum menggunakan analisa jalur akan digunakan juga uji normalitas, homogenitas, linearitas dan multikolenieritas.

1. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk memperoleh ukuran data yang memiliki distribusi normal sehingga dapat dianalisis menggunakan statistik

parametrik atau non parametrik. Uji normalitas dapat menggunakan bantuan *software IBM SPSS 16.0*.

2. Uji Homogenitas

Uji normalitas digunakan sebagai prasyarat ketika pengujian analisis varians yang digunakan untuk melakukan uji beda pada 3 kelompok (variabel) atau lebih. Uji homogenitas digunakan untuk mendapatkan data yang bersifat homogen atau relatif sejenis agar dapat digunakan dalam analisis statistik parametrik (Winarsunu T. , 2015). Data yang homogen merupakan asumsi yang penting dalam perhitungan anava mengingat fungsinya sebagai persamaan nilai variasi seperti yang terdapat pada populasi. Perhitungan homogenitas harga varian haru dilakukan sebagai tahap awal dalam analisis data guna memastikan apakah asumsi homogenitas pada tiap kategori data sudah terpenuhi ataupun belum.

3. Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan prosedur untuk mengetahui linear atau tidaknya sebuah distribusi data penelitian. Hasil uji linearitas selanjutnya akan menentukan teknik analisis regresi yang akan digunakan, jika kategori data dalam taraf linier maka data penelitian dianalisis menggunakan anareg linier namun jika tidak linier maka distribusi data harus dianalisis menggunakan anareg non-linier (Winarsunu T. , 2015). Pengujian ini dapat menggunakan bantuan aplikasi IBM SPSS 16.0 *for windows* dengan ketentuan apabila diperoleh nilai lebih besar dari 0,050 maka terdapat hubungan yang linier.

4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan Teknik yang digunakan untuk menguji efek langsung dan tidak langsung dari suatu variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel penyebab terhadap variabel yang diperlakukan sebagai akibat dalam kondisi non-eksperimental (Winarsunu T. , 2015).

Output variabel moderator digunakan untuk menjelaskan pengaruh yang melemahkan atau meningkatkan pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y. adapun langkah-langkahnya dijabarkan sebagai berikut:

1. Meregresi variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) sehingga akan diperoleh:

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \varepsilon \dots\dots\dots (I)$$

2. Meregresi variabel bebas (X) dan variabel moderator (M) terhadap variabel terikat (Y) sehingga akan memperoleh:

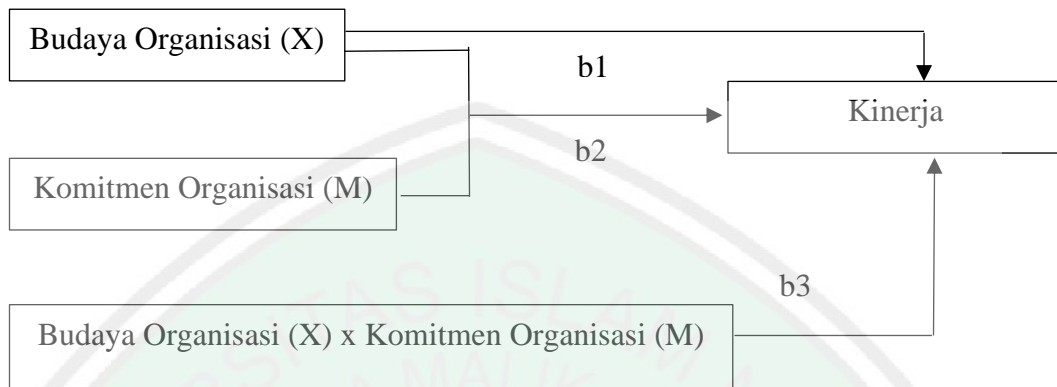
$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + \varepsilon \dots\dots\dots (II)$$

3. Menghitung variabel interaksi dengan cara mengalikan variabel bebas (X) dan variabel moderator (M)

4. Meregresi variabel bebas (X), variabel moderator (M) dan variabel interaksi moderasi (XM) terhadap variabel terikat (Y), sehingga akan diperoleh:

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 XM + \varepsilon \dots\dots\dots (III)$$

Berdasarkan langkah-langkah diatas dapat direpresentasikan pada gambar berikut:



Gambar 3. 1 Model Langkah-langkah Analisis Jalur Moderator

5. Uji Hipotesis Data

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan *Ms. Excel* dan *SPSS For Windows*. Prosedur yang ditempuh dalam uji hipotesis menggunakan analisis jalur adalah dengan memeriksa batas penerimaan atau penolakan taraf signifikansinya (Winarsunu T. , 2015). Terdapat dua cara yang dapat ditempuh yaitu dengan melakukan uji *t* dan uji *F*. uji *t* bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi dan komitmen memiliki pengaruh yang sama atau secara langsung terhadap kinerja karyawan. Uji *F* bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi dan komitmen memiliki pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja. Hal ini berarti mempunyai pengaruh secara tidak langsung.

Apabila rasio *t* lebih kecil daripada rasio *t* dalam tabel maka koefisien jalur pada variabel tersebut tidak signifikan, demikian juga terjadi pada uji *F*. Apabila taraf signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis yang dikemukakan diterima, namun apabila $> 0,05$ maka hipotesis yang dikemukakan ditolak.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penelitian

1. Profil Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya merupakan salah satu perusahaan agribisnis berbasis perkebunan di Indonesia. Cikal bakal perusahaan ini diawali dari nasionalisasi perusahaan-perusahaan milik Belanda yang disahkan tahun 1958 menjadi perusahaan pertanian/perkebunan milik nasional. Dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektivitas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di lingkungan Departemen Pertanian, tahun 1996 didirikan suatu badan hukum Indonesia dalam bentuk Perseroan terbatas bernama PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). Tahun 2014 kepemilikan saham Perseroan mengalami perubahan, lebih lanjut Perseroan melepas status Badan Usaha Milik Negara dan merubah namanya menjadi PT. Perkebunan Nusantara X.

2. Visi dan Misi

Berdasarkan Surat Keputusan No. XX-SURKP/13.074.1 tentang Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara X, sebagai berikut:

Visi : Menjadi perusahaan agroindustry terkemuka yang berwawasan lingkungan

Misi : Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu dan tembakau berdaya saing tinggi di pasar domestik dan internasional,

yang berwawasan lingkungan, berkomitmen menjaga pertumbuhan dan kelangsungan usaha melalui optimalisasi dan efisiensi di segala bidang dan mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan pemangku kepentingan melalui kepemimpinan, inovasi dan kerjasama tim serta organisasi yang profesional.

3. Waktu dan Tempat

Penelitian dilaksanakan di kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya pada tanggal 13 Mei – 23 Mei 2019. Kantor pusat ini bertempat di Jl. Jembatan Merah no. 3-11, Krembangan selatan, Kec. Krembangan, Kota Surabaya.

4. Jumlah Subjek Penelitian

Digunakan metode *cluster random sampling* dalam pengambilan datanya. Seluruh karyawan di anggap sama dan sesuai dengan kriteria penelitian. Karyawan yang ada di kantor pusat PTPN X berjumlah 200 karyawan kemudian dengan menggunakan rumus Slovin maka digunakan 133 karyawan sebagai responden penelitian.

5. Jumlah Subjek yang Dianalisis

Subjek yang telah mengisi skala sebanyak 94 orang yang merupakan karyawan tetap kantor pusat PTPN X Surabaya. Jumlah ini digunakan dan dianalisis karena telah mengisi skala dengan kooperatif dan tidak sedang dalam dinas lapangan. Selebihnya tidak dapat mengisi skala karena sedang dalam waktu dinas.

6. Prosedur dan Administrasi Pengambilan Data

Penelitian dilaksanakan selama 10 hari dengan membagikan sebanyak 133 eksemplar skala penelitian dengan rincian 24 aitem skala budaya organisasi, 18 aitem skala komitmen organisasi dan 35 aitem skala kinerja. Pembagian sebanyak 133 eksemplar berdasarkan pada perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin dan di distribusikan pada 16 divisi yang terdapat di kantor pusat. Adapun ke-16 divisi yang berikan skala diantaranya divisi SDM & HI, umum, SPI (Satuan Pengawas Internal), biro hukum, sekretaris perusahaan, pemasaran, Teknik, pengolahan, areal budidaya, akuntansi, keuangan, PBJ, QA (*Quality Assurance*), tembakau, Renstra, PKBL, PMN, dan Puslit jengkol. Adapun tahapan pengambilan datanya sebagai berikut:

- a. Peneliti mencetak skala penelitian.
- b. Pada skala penelitian, peneliti memperkenalkan diri dan menjelaskan tujuan skala penelitian.
- c. Peneliti mencantumkan cara pengisian skala.
- d. Peneliti menyebarkan skala pada karyawan kantor pusat PTPN X Surabaya yang dibantu oleh asisten bagian pengembangan SDM & HI.
- e. Peneliti menunggu dalam beberapa waktu hingga skala selesai diisi oleh karyawan.
- f. Setelah skala selesai diisi, peneliti mengambil skala-skala yang telah disebarkan untuk kemudian diolah lebih lanjut.

7. Hambatan

Skala kembali sebanyak 94 eksemplar karena terkendala musim giling tebu yang mengharuskan banyak dari karyawan dinas lapangan sehingga tidak dapat mengisi skala penelitian. Karyawan yang dinas lapangan tidak hadir di kantor pusat namun hadir di tempat penugasan masing-masing. Oleh karenanya peneliti tidak dapat menemui karyawan yang sedang dinas lapangan karena keterbatasan gerak peneliti hanya pada kantor pusat saja.

B. Pemaparan Hasil Penelitian

1. Deskriptif Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah karyawan tetap kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya. Secara keseluruhan terdapat 16 divisi yang ada di dalam kantor pusat PTPN X dengan total yang didapatkan sebanyak 97 karyawan. Penyebaran subjek di kategorisasi berdasarkan jenis kelamin, usia dan masa kerja. Adapun rinciannya sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Hasil Deskriptif Frekuensi Subjek Penelitian

Jenis kelamin			Usia				Masa kerja		
Kategori	F	%	Kategori	F	%	Kategori	F	%	
Laki-laki	75	80%	>50	14	15%	>31 th	8	9%	
			41-50	24	26%	16-30 th	29	31%	
Perempuan	19	20%	31-40	39	41%	6-15 th	46	49%	
			<30	17	18%	<5 th	11	12%	
Total	94	100		94	100		94	100	

Sumber: Pengolahan Data 2019

Tabel 4.1 Menjelaskan hasil deskriptif frekuensi atau persebaran subjek penelitian di kantor pusat PTPN X Surabaya. Karyawan berjenis kelamin laki-laki mendominasi dibuktikan dengan 80% atau 75 orang karyawan di kantor pusat adalah laki-laki sedangkan karyawan dengan jenis kelamin

perempuan hanya 20% atau 19 orang dari jumlah total keseluruhan karyawan. Hingga tahun 2018 jumlah pekerja laki-laki di Indonesia menduduki 46,29% sedangkan pekerja perempuan berjumlah 38,20% (Badan Pusat Statistik, 2019) hal ini sejalan dengan ditemukannya perbandingan jumlah karyawan laki-laki dan perempuan yang ada di kantor pusat PTPN X Surabaya.

Usia karyawan di kantor pusat PTPN X Surabaya bervariasi. Rentang usia paling banyak terletak antara usia 31-40 tahun sebanyak 41% atau 39 karyawan. Hurlock mengategorikan masa usia rentang antara 21-40 tahun ke dalam masa dewasa awal dimana manusia akan mengalami tugas-tugas perkembangannya dalam pencarian kematapan dan masa reproduktif. Masa reproduktif artinya manusia akan mengalami masa yang penuh dengan permasalahan dan ketegangan emosional, periode komitmen, masa ketergantungan, dan penyesuaian diri pada pola hidup yang baru (Jahja, 2011).

Karyawan dengan usia kurang dari 30 tahun berjumlah 17 orang (18%). Tahap perkembangan yang meliputinya berfokus pada tugas perkembangan dalam membangun karir dalam bekerja. Usia ini adalah masa dalam mencari pengalaman kerja, sebelum menentukan karir selanjutnya. Karyawan berusia 41-50 tahun berjumlah 24 orang (25%) dan usia lebih dari 50 tahun berjumlah 14 orang (15%). Karyawan yang berusia lebih dari 50 tahun merupakan karyawan yang telah mengabdikan selama puluhan tahun dan telah mendapatkan tanda kehormatan pengabdian oleh perusahaan.

Masa kerja karyawan yang di tunjukkan dalam tabel 4.1 bervariasi pula. Karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun menduduki 11% atau 11 orang dari keseluruhan responden, karyawan dengan masa kerja 6-15 tahun sebanyak 51% atau 49 orang yang artinya setengah dari keseluruhan responden berada pada rentangan masa kerja berikut. Sedangkan karyawan dengan masa kerja 16-30 tahun sebanyak 30% atau 29 orang dan karyawan dengan masa kerja lebih dari 30 tahun di kantor pusat PTPN X sebanyak 8% atau hanya 8 orang saja.

Berdasarkan hasil penjabaran deskripsi subjek diketahui bahwa karyawan PTPN X Surabaya di dominasi oleh karyawan laki-laki. Rentang usia rerata pada kantor pusat berada antara 31 hingga 40 tahun dengan masa kerja 6-15 tahun.

2. Deskripsi Data

Deskripsi data bertujuan untuk mengkategorikan dan mengukur tingkat budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perhitungan deskripsi data berdasarkan distribusi normal yang diperoleh dari *mean* dan standar deviasi. Hasil perhitungan *mean* dan standar deviasi kemudian dilakukan pengelompokan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Untuk mengetahui tingkat deskripsi data didasarkan pada skor hipotetik. Penggunaan skor hipotetik pada penelitian ini adalah karena menggunakan alat ukur sebagai acuan dalam menentukan tinggi rendahnya skor subjek. Adapun rinciannya sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Deskripsi Skor Hipotetik

Skala	Min	Max	Mean	Std. Deviasi
Budaya Organisasi	11	44	27,5	5,5
Komitmen Organisasi	15	60	37,5	7,5
Kinerja	23	92	57,5	11,5

Berdasarkan tabel 4.2 Dijelaskan sebagai berikut:

a. Kinerja

$$\begin{aligned} \text{Mean} &= \frac{1}{2} (\text{max} + \text{min}) \Sigma k \\ &= \frac{1}{2} (4 + 1) \cdot 23 = 57,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{SD} &= \frac{1}{6} (\text{max} - \text{min}) \\ &= \frac{1}{6} (92 - 23) = 11,5 \end{aligned}$$

Skala budaya organisasi memiliki skor terendah sebesar 23 dan skor tertinggi sebesar 92 dengan *mean* sebesar 57,5 dan standar deviasi sebesar 11,5.

b. Budaya Organisasi

$$\begin{aligned} \text{Mean} &= \frac{1}{2} (\text{max} + \text{min}) \Sigma k \\ &= \frac{1}{2} (4 + 1) \cdot 11 = 27,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{SD} &= \frac{1}{6} (\text{max} - \text{min}) \\ &= \frac{1}{6} (44 - 11) = 5,5 \end{aligned}$$

Skala budaya organisasi memiliki skor terendah sebesar 11 dan skor tertinggi sebesar 44 dengan *mean* sebesar 27,5 dan standar deviasi sebesar 5,5.

c. Komitmen Organisasi

$$\begin{aligned}\text{Mean} &= \frac{1}{2} (\text{max} + \text{min}) \Sigma k \\ &= \frac{1}{2} (4 + 1) \cdot 15 = 37,5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{SD} &= \frac{1}{6} (\text{max} - \text{min}) \\ &= \frac{1}{6} (60 - 15) = 7,5\end{aligned}$$

Skala budaya organisasi memiliki skor terendah sebesar 15 dan skor tertinggi sebesar 60 dengan *mean* sebesar 37,5 dan standar deviasi sebesar 7,5.

3. Kategorisasi Data

Setelah mengetahui nilai *mean* dan standar deviasi maka untuk mengkategorisasikan data pada masing-masing variabel dapat dilakukan. Perhitungan kategorisasi pada masing-masing variabel menggunakan bantuan *Ms. Excel*. Berikut rincian masing-masing variabelnya:

Tabel 4. 3 Kategorisasi Budaya Organisasi

Kategori	Kriteria	Frekuensi	Prosentase (%)
Tinggi	$X \geq 33$	64	66%
Sedang	$22 < X \leq 33$	30	31%
Rendah	$X < 22$	3	3%

Sumber: Pengolahan Data 2019

Tabel 4.3 menjelaskan mengenai kategori dari variabel budaya organisasi. Sebanyak 66% atau 64 karyawan memiliki skor tinggi, 31% atau 30 orang memiliki skor sedang, dan 3% atau hanya 3 orang saja yang memiliki skor budaya organisasi rendah. Sejalan dengan deskripsi subjek penelitian yang didominasi oleh karyawan yang telah bekerja lebih dari lima

tahun. Masa kerja yang cukup panjang disinyalir menjadi alasan internalisasi budaya organisasi yang baik sehingga lebih dari setengah karyawan memiliki budaya organisasi dalam kategori tinggi.

Kategorisasi tingkat komitmen organisasi subjek juga dibagi dalam skor tinggi, sedang dan rendah. Apaun penjelasannya dijabarkan pada pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4. 4 Kategorisasi Komitmen Organisasi

Kategori	Kriteria	Frekuensi	Prosentase (%)
Tinggi	$X \geq 45$	34	35%
Sedang	$30 < X \leq 45$	63	65%
Rendah	$X < 30$	0	0%

Sumber: Pengolahan Data 2019

Tabel 4.4 menjelaskan mengenai skor komitmen organisasi yang didapatkan oleh karyawan PTPN X Surabaya. Skor komitmen organisasi dalam kategori tinggi didapatkan oleh 35% dari total responden penelitian atau 34 orang, karyawan dengan kategori sedang sebanyak 65% atau 63 karyawan, dan tidak ada karyawan yang mendapat skor dalam kategori rendah. Hal ini sejalan dengan ulasan yang telah dibahas pada deskripsi subjek penelitian dimana rentang usia karyawan di kantor pusat PTPN X telah berada pada periode komitmen. Kategorisasi tingkat kinerja subjek lebih lanjut dijelaskan pada tabel 4.5 berikut:

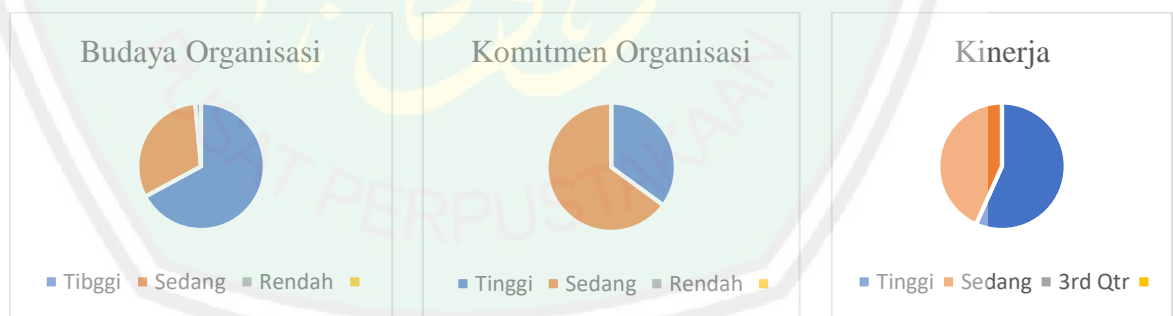
Tabel 4. 5 Kategorisasi Kinerja

Kategori	Kriteria	Frekuensi	Prosentase (%)
Tinggi	$X \geq 69$	55	57%
Sedang	$46 < X \leq 69$	42	43%
Rendah	$X < 46$	0	0%

Sumber: Pengolahan Data 2019

Tabel 4.5 menjelaskan mengenai skor kinerja karyawan PTPN X Surabaya. Karyawan yang memiliki skor kinerja dalam kategori tinggi sebesar 57% atau 55 orang, karyawan yang memiliki skor kinerja dalam kategori sedang sebesar 43% atau 42 orang sedangkan karyawan dengan skor kategori rendah tidak ada. Artinya keseluruhan karyawan PTPN X memiliki kinerja yang baik karena tidak ada satu pun yang berada pada kategori kinerja rendah.

Berdasarkan penjelasan masing-masing variabel, maka dapat digambarkan melalui grafik guna menjelaskan secara visual. Adapun grafiknya sebagai berikut:



Sumber: Pengolahan Data 2019

Gambar 4. 1 Grafik Skor Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja

4. Faktor Pembentuk Utama Variabel

Faktor utama pembentuk setiap variabel berdasarkan aspek yang telah ada sebagai berikut:

a. Variabel Kinerja

- 1) Kinerja Tugas $= \frac{2871}{6533} = 0,44$
- 2) Kinerja Kontekstual $= \frac{2239}{6533} = 0,34$
- 3) Kinerja Adaptif $= \frac{1119}{6533} = 0,17$
- 4) Perilaku Kerja Kontraproduktif $= \frac{304}{6533} = 0,0,04$

Berdasarkan uraian diatas, di paparkan oleh tabel 4.6 berikut:

Tabel 4. 6 Faktor Pembentuk Utama Variabel Kinerja

Aspek	Skor Total Aspek	Skor Total Variabel	Hasil
Kinerja Tugas	2871	6533	44%
Kinerja Kontekstual	1139		34%
Kinerja Adaptif	1119		17%
Perilaku Kerja Kontraproduktif	304		4%

Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh bahwa faktor pembentuk utama variabel kinerja adalah aspek kinerja tugas dengan skor sebesar 44%. Selanjutnya aspek yang terendah berada pada aspek perilaku kerja kontraproduktif sebesar 4%. Hal ini sesuai dengan keinginan setiap perusahaan untuk memiliki sikap kerja kontraproduktif, yang diinginkan adalah seluruh karyawan dapat bekerja dengan produktif sehingga dapat mendukung tujuan perusahaan.

b. Variabel Budaya Organisasi

Faktor utama pembentuk setiap variabel berdasarkan aspek yang telah ada sebagai berikut:

- 1) Jarak kekuasaan $= \frac{635}{3512} = 0,18$
- 2) Menghindari ketidakpastian $= \frac{293}{3512} = 0,08$
- 3) Individual vs kolektivitas $= \frac{970}{3512} = 0,27$
- 4) Maskulin vs feminisme $= \frac{676}{3512} = 0,19$
- 5) Orientasi jangka panjang vs jangka pendek $= \frac{322}{3512} = 0,09$
- 6) *Indulgence vs restraint* $= \frac{616}{3512} = 0,17$

Berdasarkan uraian diatas, di paparkan oleh tabel 4.7 berikut:

Tabel 4. 7 Faktor Pembentuk Utama Variabel Budaya Organisasi

Aspek	Skor Total Aspek	Skor Total Variabel	Hasil
Jarak kekuasaan	635	3512	18%
Menghindari ketidakpastian	293		8%
Individual vs kolektivitas	970		27%
Maskulin vs feminisme	676		19%
Orientasi jangka panjang vs jangka pendek	322		9%
<i>Indulgence vs restraint</i>	616		17%

Berdasarkan tabel 4.7 diperoleh bahwa faktor utama pembentuk variabel budaya organisasi adalah aspek individual vs kolektivitas

dengan skor 27%. Sedangkan aspek menghindari ketidakpastian memperoleh skor terendah yaitu 8%. Hal ini berarti bahwa karyawan telah dapat bekerja sesuai dengan kondisi yang ada, apakah harus bekerja individu ataukah kelompok.

c. Variabel Komitmen Organisasi

Faktor utama pembentuk setiap variabel berdasarkan aspek yang telah ada sebagai berikut:

- 1) *Affective Commitment* $= \frac{1719}{4099} = 0,41$
- 2) *Continuance Commitment* $= \frac{1033}{4099} = 0,25$
- 3) *Normative Commitment* $= \frac{1082}{4099} = 0,26$

Berdasarkan uraian diatas, di paparkan oleh tabel 4.8 berikut:

Tabel 4. 8 Faktor Pembentuk Utama Variabel Komitmen Organisasi

Aspek	Skor Total Aspek	Skor Total Variabel	Hasil
<i>Affective Commitment</i>	1719		41%
<i>Continuance Commitment</i>	1033	4099	25%
<i>Normative Commitment</i>	1082		26%

Berdasarkan tabel 4.8 diperoleh bahwa faktor utama pembentuk variabel komitmen organisasi adalah aspek afektif dengan skor 41%. Sedangkan untuk aspek *continuance* memperoleh skor terendah sebesar 25%. Hal ini berarti telah adanya ikatan emosional antara karyawan

dengan organisasi yang akan berdampak pada sikap karyawan dalam menikmati perannya dalam bekerja.

5. Sumbangan Efektif

Penelitian ini selanjutnya akan mengidentifikasi nilai sumbangan efektif dari masing-masing variabel terhadap variabel dependen. Perhitungan menggunakan bantuan aplikasi IBM SPSS 16.0 guna mencari *cross product*.

Berikut rinciannya:

a. Budaya Organisasi

Tabel 4. 9 Sumbangan Efektif Tiap Aspek Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Aspek	B	<i>Cross Product</i>	Regresi	SE Total
Jarak kekuasaan	-0,087	-94,5		
Menghindari ketidakpastian	0,628	-10,5		
Individual vs kolektivitas	-0,291	-239		
Maskulin vs feminisme	0,023	92	262,099	8,6%
Orientasi jangka panjang vs jangka pendek	-2,186	-105		
<i>Indulgence vs restraint</i>	0,587	-62		

Setelah diperoleh beberapa koefisien pada tabel 4.9 selanjutnya diolah dalam rumus sebagai berikut:

$$SE_{x_i} = \frac{b_{x_1} \cdot \text{crossproduct} \cdot R^2}{\text{Regression}} \times 100\%$$

Keterangan :

b_{x_1} = koefisien b aspek x

CP = cross product aspek x

Regression = nilai regresi

R^2 = Sumbangan efektif total

Berikut hasil perhitungan sumbangan efektif tiap aspek dari budaya organisasi yang ditunjukkan oleh tabel 4.10 berikut:

Tabel 4. 10 Hasil Sumbangan Efektif Tiap Aspek Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Komponen konsep diri	Sumb. Efektif Komponen
Jarak kekuasaan	0,26%
Menghindari ketidakpastian	0,21%
Individual vs kolektivitas	2,28%
Maskulin vs feminisme	0,06%
Orientasi jangka panjang vs jangka pendek	7,53%
<i>Indulgence vs restraint</i>	1,19%

Berdasarkan tabel 4.9 didapatkan bahwa total keseluruhan sumbangan efektif budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 8,6%. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 91,5% variabel kinerja dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak di teliti dalam penelitian ini. Aspek orientasi jangka Panjang vs orientasi jangka pendek menyumbang paling banyak terhadap kinerja yaitu sebesar 7,53%, sedangkan terendah adalah aspek maskulin vs feminisme yaitu sebesar 0,06%. Kesimpulannya bahwa kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh adanya orientasi jangka Panjang dan pendek karyawan. Selain itu karyawan

juga sudah dapat menyetarakan pandangan, hal ini tampak pada rendahnya aspek maskulin dan feminim yang berdampak pada timbulnya sikap saling menghargai antar karyawan.

b. Komitmen Organisasi

Tabel 4. 11 Sumbangan Efektif Tiap Aspek Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Aspek	B	Cross Product	Regresi	SE Total
<i>Affective Commitment</i>	0,725	425,5		
<i>Continuance Commitment</i>	0,365	187,5	381,830	12,5%
<i>Normative Commitment</i>	0,02	247,5		

Setelah diperoleh beberapa koefisien pada tabel 4.11 selanjutnya diolah dalam rumus sebagai berikut:

$$SE_{x_i} = \frac{b_{x_1} \cdot \text{crossproduct} \cdot R^2}{\text{Regression}} \times 100\%$$

Keterangan :

b_{x_1} = koefisien b aspek x

CP = cross product aspek x

Regression = nilai regresi

R^2 = Sumbangan efektif total

Berikut hasil perhitungan sumbangan efektif tiap aspek dari budaya organisasi yang ditunjukkan oleh tabel 4.12 berikut:

Tabel 4. 12 Hasil Sumbangan Efektif Tiap Aspek Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Komponen konsep diri	Sumb. Efektif Komponen
<i>Affective Commitment</i>	10,09%
<i>Continuance Commitment</i>	2,24%
<i>Normative Commitment</i>	0,16%

Berdasarkan tabel 4.11 didapatkan hasil bahwa total sumbangan efektif dari tiap variabel komitmen organisasi terhadap kinerja sebesar 12,5%. Artinya sebanyak 78,5% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya pada tabel 4.12 ditemukan bahwa aspek *Affective Commitment* memiliki sumbangan efektif tertinggi terhadap kinerja yaitu sebesar 10,09% dan aspek yang memiliki sumbangan terendah adalah *Normative Commitment* dengan skor 0,16%. Kesimpulannya bahwa telah adanya ikatan emosional antara karyawan terhadap organisasi, hal ini berdampak pada adanya keterlibatan dengan sukarela dan dapat menikmati perannya dalam bekerja.

6. Uji Prasyarat Analisis Jalur

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui analisa jalur. Penelitian ini menganalisa pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y melalui variabel moderator (M). Variabel moderator berfungsi untuk melemahkan atau meningkatkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Analisis jalur variabel moderator pada penelitian ini menggunakan metode interaksi (*moderated regression analysis – MRA*). Adapun sebelum dilakukan analisis jalur terlebih dahulu dilakukan uji-uji sebagai prasyarat penggunaan analisis jalur.

a. Uji Normalitas

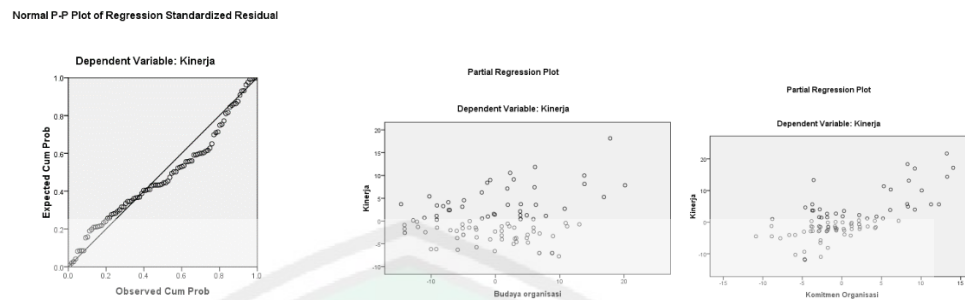
Tujuan dilaksanakan uji normalitas adalah untuk membuktikan bahwa data yang diambil merupakan data dengan persebaran normal. Persebaran normal merupakan hal penting dalam statistik yang dipakai sebagai rujukan untuk menentukan normalitas tidaknya suatu distribusi data sampel (Winarsunu T. , 2015). Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai persebaran yang terdistribusi secara normal. Metode yang dapat digunakan diantaranya adalah dengan menggunakan *uji one sample Kolmogorov-smirnov* atau melihat penyebaran data pada grafik normal P-P Plot of regression standardized residual (priyatno, 2012). Adapun hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual
N	94
Kolmogorov-Smirnov Z	1.234
Asymp. Sig. (2-tailed)	.095

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui bahwa nilai signifikansinya sebesar 0,095. Karena signifikansi lebih dari 0,05 maka nilai distribusinya normal (priyatno, 2012). Adapun grafik penyebarannya sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Penyebaran Normalitas Data

b. Uji Homogenitas

Uji homogenitas bertujuan untuk melihat varian dari populasi bernilai sama atau tidak. Penelitian ini menggunakan analisis jalur, untuk itu membutuhkan populasi penelitian yang sama. Varian dari variabel harusnya memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,050 agar dapat dikatakan bahwa variabel telah homogen. Berikut hasil pengolahan datanya:

Tabel 4. 14 Hasil Uji Homogenitas Budaya Organisasi

Test of Homogeneity of Variances

Budaya Organisasi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.836	12	72	.058

Hasil pengujian homogenitas pada variabel budaya organisasi ditunjukkan oleh tabel 4.14 yang mendapatkan nilai sebesar $0,058 > 0,050$ maka artinya populasi dalam penelitian ini telah sama atau homogen. Adapun pengujian homogenitas untuk variabel komitmen organisasi dijelaskan dalam tabel 4.15 berikut:

Tabel 4. 15 Hasil Uji Homogenitas Komitmen Organisasi

Test of Homogeneity of Variances

Komitmen Organisasi			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.340	12	72	.216

Tabel 4.15 Merupakan hasil pengujian homogenitas untuk variabel komitmen organisasi. Nilai signifikansinya dari komitmen organisasi berdasarkan pengolahan sebesar $0,216 > 0,05$ artinya populasi dalam penelitian ini telah sama atau homogen.

c. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui status linear tidaknya suatu distribusi data penelitian. Pengujian linearitas menggunakan bantuan aplikasi SPSS 16.0. Uji linearitas dilakukan guna membuktikan adanya hubungan yang linear antara variabel bebas dengan variabel terikat, begitupun terhadap variabel moderator dengan variabel terikatnya. Adapun hasilnya di paparkan pada tabel 4.16 berikut:

Tabel 4. 16 Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

ANOVA Table					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Budaya Between (Combined)	960.788	25	38.432	1.249	.233
Organisasi Groups					
Linearity	73.580	1	73.580	2.391	.127
Deviation from Linearity	887.208	24	36.967	1.201	.273
Total	3053.500	93			

Sumber : Pengolahan data SPSS 2019

Tabel 4.16 menunjukkan hasil pengujian linearitas antara budaya organisasi dengan kinerja. Hasil pengolahan data menunjukkan skor signifikansi sebesar $0,273 > 0,050$ dengan demikian diketahui bahwa terdapat hubungan yang linear antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Pengujian linearitas juga dilakukan terhadap variabel moderator dalam penelitian ini yang ditunjukkan oleh tabel 4.17 berikut:

Tabel 4. 17 Hasil Uji Linearitas Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Komitmen Organisasi	Between	(Combined)	953.199	22	43.327	1.465	.116
	Groups	Linearity	340.217	1	340.217	11.501	.001
		Deviation from Linearity	612.982	21	29.190	.987	.490
Total			3053.500	93			

Hasil pengujian linearitas antara komitmen organisasi dengan kinerja yang ditunjukkan oleh tabel 4.17 didapatkan hasil sebesar $0,490 > 0,050$. Maka kesimpulannya adalah terdapat hubungan yang linear antara komitmen organisasi dengan kinerja. Uji linearitas telah dilakukan terhadap variabel bebas terhadap variabel terikat begitupun antara variabel moderator terhadap variabel terikat. Secara keseluruhan didapatkan hasil yang linear.

Uji prasarat analisis jalur telah dilakukan. Secara keseluruhan, data yang digunakan telah bersifat normal, memiliki variansi yang

sudah homogen dan hubungan antar variabel telah linear. Data penelitian ini selanjutnya akan digunakan dalam proses analisis jalur.

5. Analisa Jalur

Analisis jalur merupakan Teknik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal yang diduga masuk akal antara satu variabel dengan variabel lain dalam kondisi non-eksperimental. Analisis jalur sebenarnya bukan suatu metode yang digunakan untuk menemukan penyebab-penyebab namun digunakan untuk menemukan penjelasan mengenai pola hubungan langsung dan tidak langsung dari suatu model yang disusun berdasarkan pertimbangan-pertimbangan teoritis dan pengetahuan peneliti (Winarsunu T. , 2009).

Analisis jalur dalam penelitian ini menggunakan variabel moderator yang akan memberikan pengaruh terhadap nilai antara variabel bebas dan variabel terikat. Pengaruh yang diberikan oleh variabel moderator (M) akan dapat bernilai negative (melemahkan) atau positif (meningkatkan) sehingga akan muncul pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung.

Tahap pertama yang dilakukan adalah dengan meregresi antara variabel bebas (budaya organisasi) dan variabel terikat (kinerja). Adapun hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4. 18 Hasil Pengaruh Budaya Organisasi Dengan Kinerja

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Unstandardized Coefficients				
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74.059	3.081		24.035	.000
	Budaya Organisasi	-.122	.081	-.155	-1.507	.135

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 4.18 Menjelaskan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja memiliki nilai koefisien sebesar -0,155, t hitung sebesar -1,507 dan nilai signifikansi sebesar $0,135 > 0,050$. Berdasarkan hasil tersebut didapatkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja bernilai negatif. Artinya jika budaya organisasi tinggi maka kinerja akan menurun. Pengujian signifikansi untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara signifikan atau tidak akan membandingkan hasil t hitung dengan t tabel. T hitung sebesar -1,507 sedangkan t tabel sebesar -1,985. Jadi, t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima bahwa “budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan”. Maka jika budaya organisasi naik maka akan menurunkan kinerja karyawan.

Hasil signifikansi pada tabel 4.18 Menunjukkan signifikansi sebesar $0,135 > 0,050$ maka H_0 diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa “tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja”. Selanjutnya untuk mengetahui variasi pengaruh dari masing-masing variabel ditunjukkan pada tabel 4.19 berikut:

Tabel 4. 19 Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.155 ^a	.024	.013	5.691

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Hasil R Square pada tabel 4.19 menunjukkan angka sebesar 0,24 yang berarti bahwa hanya 2,4% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variasi dari budaya organisasi. Sisanya, yaitu sebesar 97,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dipakai dalam penelitian ini. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang relatif kecil dalam menjelaskan variasi kinerja. Penelitian (Sholihin, 2019) menemukan bahwa variasi kinerja banyak dijelaskan oleh kompensasi dan kepemimpinan, budaya organisasi menjelaskan hanya sebagian kecil dari kinerja.

Dilanjutkan pada langkah kedua untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel moderator terhadap variabel terikat. Hal ini untuk mengetahui pengaruh langsung yang dimiliki antar variabel. Adapun hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4. 20 Hasil Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	52.259	5.107		10.233	.000
	Komitmen Organisasi	.395	.116	.334	3.396	.001

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 4.20 Menjelaskan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,334, t hitung sebesar 3,396 dan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,050$. Berdasarkan hasil tersebut didapatkan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja bernilai positif. Pengujian signifikansi untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja secara signifikan atau tidak ditunjukkan oleh tabel 4.20 sebesar 0,001 yang artinya lebih kecil dari 0,050 maka komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan pengaruh secara langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja yang bernilai positif dan signifikan. Selanjutnya akan dipaparkan hasil pengujian koefisien determinasi antara komitmen organisasi dengan kinerja menggunakan bantuan aplikasi SPSS 16.0 berikut:

Tabel 4. 21 Hasil Koefisien Determinasi Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.334 ^a	.111	.102	5.431

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi

Hasil R Square pada tabel 4.21 menunjukkan nilai sebesar 0,111 yang berarti bahwa sebanyak 11,1% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi. Sebanyak 89,9% variasi kinerja dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Selanjutnya didapatkan hasil pengaruh variabel bebas terhadap variabel moderator. Adapun hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4. 22 Hasil Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	44.564	2.631		16.936	.000
	Budaya Organisasi	-.026	.069	-.039	-.371	.712

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Tabel 4.22 menjelaskan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai koefisien sebesar -0,039, t hitung sebesar -0,371 dan nilai signifikansi sebesar $0,712 > 0,050$. Berdasarkan hasil tersebut didapatkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi bernilai negatif dan tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya ditemukan juga nilai variasi pada

variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh tabel 4.23 berikut:

Tabel 4. 23 Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.039 ^a	.001	-.009	4.860

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Hasil koefisien determinasi menunjukkan nilai 0,001 yang artinya bahwa sebanyak 0,1% variasi dari komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Artinya, setiap 100% perubahan dalam variabel budaya organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi sebanyak 0,1% saja.

Langkah selanjutnya adalah melakukan uji antara variabel bebas dan variabel moderator terhadap variabel terikat. Lebih lanjut, pada bagian ini akan mencoba menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderator. Variabel moderator diperoleh melalui perkalian antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi kemudian di regresi dengan kinerja. Seluruh perhitungan dilakukan dengan bantuan program SPSS 16.0. Adapun hasilnya ditunjukkan oleh tabel 4.24 berikut:

Tabel 4. 24 Hasil Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Moderator (Budaya Organisasi x Komitmen Organisasi dengan Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1421.005	3	473.668	20.904	.000 ^a
	Residual	2039.346	90	22.659		
	Total	3460.351	93			

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.150	5.897		6.300	.000
	Budaya Oranisasi	.105	.074	.128	1.419	.159
	Komitmen Organisasi	.830	.106	.674	7.821	.000
	Budaya*Komitmen	-.093	.066	-.130	-1.405	.163

a. Dependent Variable: Kinerja

Adapun melalui uji F dari tabel ANOVA untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan. Nilai F hitung sebesar $20,904 > F$ tabel 3,10 maka hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderator. Begitupun dengan taraf signifikansi diperoleh hasil $0,000 < 0,050$ maka secara simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Budaya organisasi terhadap kinerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,128 dengan taraf signifikansi $0,159 > 0,050$. Artinya terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Komitmen organisasi memiliki pengaruh secara tidak langsung dengan nilai koefisien 0,674 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,050$. Artinya secara tidak langsung komitmen organisasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berlainan dengan temuan pada tabel 4.18 ditemukan pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja bernilai negatif dan tidak signifikan. Tabel 4.24 menunjukkan hasil pengaruh secara tidak langsung bernilai positif namun tidak signifikan. Hasil interaksi antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi (moderator) terhadap kinerja diperoleh nilai koefisien sebesar $-0,130$ dengan nilai signifikansi $0,163 > 0,050$. Berdasarkan temuan menunjukkan hasil yang negatif dan tidak signifikan, artinya bahwa adanya komitmen organisasi sebagai variabel moderator memperlemah interaksi antara budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini menjawab hipotesis H₂ bahwa “tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderator” dengan demikian hipotesis ditolak.

Selanjutnya untuk menemukan nilai variasi pengaruh setiap variabel perlu memperhatikan tabel *model summary* yang akan menjelaskan koefisien determinasi variabel. Adapun hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4. 25 Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi, Komitmen Organisasidan Moderator (Budaya Organisasi x Komitmen Organisasi) dengan Kinerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641 ^a	.411	.391	4.760

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

Tabel 4.25 menunjukkan nilai R Square sebesar 0,411 yang berarti bahwa sebanyak 41,1% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan komitmen organisasi. Sebanyak 50,9 sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Tahap perhitungan menggunakan path analisis sudah dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Ditemukan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderator. Hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini memiliki hasil yang berbeda. Hipotesis satu ditolak, namun hipotesis kedua diterima.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan secara bertahap, didapatkan beberapa temuan berdasarkan hasil pengolahan data. Adapun hasilnya di paparkan secara singkat dalam beberapa poin berikut:

1. Tingkat kinerja

Tingkat kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya diketahui berada dalam kategori tinggi. Sebanyak 57% karyawan memiliki tingkat kinerja tinggi. Artinya bahwa karyawan PTPN X cenderung melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Hal ini di dukung dengan adanya fasilitas yang diberikan oleh manajemen untuk memudahkan seluruh karyawan dalam bekerja. Karyawan yang berada pada kategori sedang sebanyak 43% dan tidak terdapat karyawan yang berada pada kategori rendah. Artinya karyawan telah dapat bekerja dengan baik berdasarkan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya.

Variabel kinerja tersusun oleh beberapa aspek yang membentuknya. Setelah dilakukan perhitungan didapatkan hasil bahwa variabel kinerja paling tinggi dibentuk oleh aspek kinerja tugas dengan skor 44%. Artinya karyawan telah bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas utamanya. Selanjutnya variabel kinerja paling rendah dibentuk oleh aspek perilaku kerja kontraproduktif dengan skor 4%. Hal ini menguntungkan perusahaan karena karyawan telah dapat berperilaku secara kooperatif dan turut menjaga kebaikan perusahaan.

Aspek lain yang membentuk variabel kinerja adalah kinerja kontekstual dengan skor 34% dan aspek kinerja adaptif dengan skor 26%. Hal ini berarti bahwa karyawan telah memiliki antusias dalam bekerja dan memiliki kemampuan beradaptasi terhadap hal-hal baru. Perilaku karyawan ini turut mendukung perusahaan sebagai tempat kerja. Karyawan memiliki pengertian

terhadap rekan maupun lingkungan disamping adanya perilaku positif seperti mau berusaha, rajin dan memiliki komunikasi yang efektif.

2. Tingkat budaya organisasi

Tingkat budaya organisasi karyawan PTPN X berada dalam kategori tinggi. Sebanyak 66% karyawan memiliki budaya organisasi dalam kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa penanaman budaya organisasi telah berjalan dengan baik. Karyawan telah menerapkan budaya yang telah ada dalam sikap kerjanya. Selanjutnya terdapat 31% karyawan yang berada pada kategori sedang. Hal ini berarti masih terdapat karyawan yang telah mendapatkan sosialisasi mengenai budaya organisasi yang ada namun belum sepenuhnya terinternalisasi dan melaksanakan sesuai dengan budaya yang ada.

Budaya organisasi dalam kategori sedang menandakan bahwa terdapat karyawan yang belum menyesuaikan dengan baik. Lebih lanjut terdapat 3% karyawan yang berada dalam kategori rendah. Hal ini berarti bahwa belum semua karyawan telah melaksanakan budaya dengan baik. Karyawan yang memiliki budaya rendah artinya mereka belum dapat beradaptasi dengan baik. Selain itu berarti mereka belum dapat berperilaku, merasa dan berpikir sesuai dengan keadaan yang ada dalam perusahaannya.

Variabel budaya organisasi tersusun oleh beberapa aspek, setelah dilakukan perhitungan didapatkan beberapa hasil temuan. Budaya organisasi paling banyak disusun oleh aspek individual vs kolektif dengan skor 27%. Artinya karyawan dapat bertindak secara profesional antara kecenderungan

mementingkan kepentingan pribadi atukah kepentingan kelompok sesuai dengan konteksnya. Selanjutnya aspek terendah berada pada aspek menghindari ketidakpastian dengan skor 8%. Hal ini berarti karyawan masih mengkhawatirkan adanya ketidakpastian terhadap situasi atau kondisi kerjanya.

Selanjutnya untuk aspek jarak kekuasaan memiliki skor sebesar 18%. Karyawan telah dapat menerima adanya hierarki kepemimpinan dan dapat melaksanakan sesuai dengan kedudukannya. Aspek maskulin vs feminim memiliki skor 19% yang berarti bahwa penerimaan karyawan mengenai adanya perbedaan peran gender baik. Karyawan dapat saling menghargai rekannya tanpa terkendala perbedaan gender.

Aspek lain yang membentuk variabel budaya organisasi adalah orientasi jangka Panjang dan pendek dengan skor 9%. Artinya perencanaan dan pertimbangan waktu karyawan perlu ditingkatkan sehingga lebih terstruktur mana yang harus didahulukan dan mana yang dapat dikerjakan jauh hari. Aspek terakhir yang membentuk variabel budaya organisasi adalah kesenangan vs pengendalian dengan skor 17%. Artinya karyawan dapat mengontrol keinginannya untuk rekreasi atukah harus menyelesaikan tugasnya.

3. Tingkat komitmen organisasi

Tingkat komitmen organisasi berada pada kategori sedang. sebanyak 65% karyawan PTPN X memiliki komitmen organisasi dalam kategori sedang. Karyawan yang bekerja di kantor pusat merupakan karyawan tetap,

sehingga dirasa memiliki posisi yang aman. Didapatkan juga hasil bahwa seluruh karyawan tidak memiliki komitmen organisasi dalam kategori rendah. Artinya hanya ada karyawan dengan kategori sedang dan tinggi. Sebanyak 35% karyawan dalam kategori tinggi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi artinya mereka telah dapat menikmati tugasnya dalam perusahaan.

Adanya tingkat komitmen yang baik ini tentunya membawa dampak yang baik bagi perusahaan. Adanya komitmen yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaannya akan berdampak pada kemauan menjalankan kegiatan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan tanpa mempertimbangkan imbalan yang akan diberikan jika telah melaksanakan (Sidharta & Margaretha, 2011). Jika karyawan telah menyadari bahwa hadirnya turut andil dalam mencapai tujuan organisasi maka dapat menguntungkan karena secara sadar mereka akan turut berusaha dengan keras dalam mewujudkannya.

Terdapat aspek pembentuk variabel komitmen organisasi diantaranya ditemukan bahwa variabel komitmen organisasi paling banyak dibentuk oleh aspek komitmen afektif dengan skor 41%. Hal ini berarti bahwa karyawan telah memiliki ikatan emosional yang baik terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Selanjutnya aspek paling sedikit yang menyusun variabel komitmen organisasi adalah komitmen berkelanjutan dengan skor 25%. Artinya karyawan tidak terlalu memiliki rasa khawatir terhadap kerugian ketika meninggalkan pekerjaannya karena karyawan telah memiliki kompetensi

yang baik. Dengan adanya kompetensi yang mumpuni dan pendidikan tinggi menjadi pegangan karyawan memberikan kepercayaan diri yang baik.

Aspek lain yang membentuk variabel komitmen organisasi adalah komitmen normatif dengan skor 26%. Hal ini berarti karyawan telah memiliki rasa memiliki terhadap organisasi sehingga memilih menetap di dalamnya. Karyawan yang memiliki komitmen normatif akan melakukan kewajiban dan tanggungjawabnya terhadap perusahaan dengan baik karena adanya rasa memiliki.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang memiliki peran penting untuk perusahaan atau organisasi. Budaya organisasi menjadi penting adanya karena merupakan kebiasaan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam hirarki organisasi dan kemudian diikuti oleh para anggota lainnya (Rosyidah, Tobing, & Fadah, Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Di Unit-unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember, 2018). Budaya yang baik maka akan berpengaruh pada kinerja yang baik pula.

Penelitian ini menemukan bahwa tidak semua budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara negatif terhadap kinerja dengan nilai -0,155. Artinya, jika budaya organisasi tinggi maka akan menurunkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian pada Dispenda Sulawesi Utara

UPTD Tondano yang menemukan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh secara negatif terhadap kinerja (Maabuat, 2016).

Temuan ini mendukung juga pada penelitian yang dilakukan terhadap auditor (Trisnaningsih, 2007). Dibuktikan dengan adanya nilai t hitung yang lebih kecil daripada t tabel ($0,501 < 1,96$). Hal ini tidak mendukung adanya pernyataan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Faktanya tidak ditemukan pengaruh secara langsung antar keduanya.

Lebih lanjut, pengaruh negatif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diatas memberikan penemuan baru karena tidak mendukung teori yang dikeluarkan oleh Hofstede. Bahwa budaya memiliki andil dalam meningkatkan kinerja karena merupakan *software of mind*. Budaya merupakan sesuatu yang dipelajari dari lingkungan sosial, organisasi atau kelompok lain. Dipastikan dalam setiap organisasi memiliki budaya organisasi atau budaya kerja yang menjadi pembeda antara yang satu dengan lainnya.

Hasil penelitian ini juga tidak mendukung penelitian pada Dinas Pertanian Kab. Mamuju yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan taraf signifikansi sebesar $0,009 < 0,050$ (Dewi A. , 2017). Selanjutnya penelitian ini juga tidak sesuai penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,050$ terhadap kinerja (Nasib & Amalia , 2018).

Negatifnya pengaruh secara langsung budaya organisasi tidak membuat kinerja karyawan rendah, dibuktikan sebanyak 55% karyawan memiliki tingkat kinerja dalam kategori tinggi. Hal ini dapat terjadi karena ada faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap kinerja seperti motivasi, efektivitas kerja, kemandirian dan komitmen kerja (Sagita, Susilo, & Cahyo, 2018).

Pengaruh yang telah ditemukan tersusun oleh beberapa dimensi/ aspek. Asumsi yang mendasari dilakukannya pengujian terhadap masing-masing aspek perlu dilakukan adalah akan didapatkan nilai berapa besar pengaruh setiap aspek budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Aspek budaya organisasi yang memiliki sumbangan efektif terhadap kinerja paling tinggi adalah LS (*Long vs Short term orientation*) dengan skor 7,53%. Indonesia menganut sistem budaya pragmatis (Hofstede, Geerthofstede web site, 2019). Dibuktikan dengan dibandingkannya Indonesia dengan Malaysia dalam konteks budaya kerja, Indonesia berpandangan bahwa kebenaran bergantung pada situasi, konteks dan waktu.

Ditunjukkan dengan adanya kemampuan dalam penyesuaian diri terhadap perubahan kondisi dengan cepat, memiliki kecenderungan untuk menyelamatkan dan tekun dalam mencapai hasil. Karyawan memiliki perencanaan dan memiliki pertimbangan waktu disamping perencanaan yang dibuat oleh manajemen. Perusahaan bersedia menginvestasikan waktu dan biaya guna pengembangan karyawan dengan harapan akan memberikan efek jangka panjang dan mendukung kemajuan perusahaan disamping perencanaan dengan target nyata saat ini dan segera.

Selanjutnya aspek yang paling rendah dalam mempengaruhi kinerja adalah MF (maskulin vs feminim) dengan nilai 0,06%. Aspek ini memiliki dua sudut pandang, pada karyawan yang berorientasi maskulin berpandangan bahwa laki-laki harusnya lebih berambisi dan berani daripada perempuan. Lain halnya dengan karyawan yang berorientasi feminim, mereka berpandangan bahwa laki-laki diharap dapat memberikan perhatian pada yang lemah maupun memiliki hubungan yang baik dengan rekan (Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context*, 2011 2(1)).

Rendahnya aspek MF menandakan bahwa karyawan telah menerima dan saling menghormati apapun sudut pandang yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Karyawan tidak condong ke salah satu dari maskulin ataupun feminim, namun dapat menyesuaikan antara keduanya. Hal ini baik adanya karena apapun orientasi karyawan haruslah dapat berdampingan dan Bersama-sama mewujudkan cita-cita organisasi.

Selanjutnya pada aspek PD (Jarak kekuasaan) menyumbang sebesar 0,26%, UA (Menghindari ketidakpastian) sebesar 0,21%, dan IR (Kesenangan vs pengendalian) sebesar 1,19%. Ketiga aspek ini memiliki sumbangan efektif terhadap kinerja dalam taraf tidak tinggi dan bukan paling rendah.

Lain halnya dengan pengaruh aspek IC (Individual vs kolektif) yang memiliki sumbangan efektif sebesar 2,28%. Kecenderungan dalam memandang kepentingan pribadi maupun kepentingan kelompok untuk didahulukan agaknya bukan hal yang perlu diperhatikan dalam budaya di

PTPN X Surabaya. Jika di telaah kembali pada deskripsi subjek penelitian, usia karyawan mayoritas telah lebih dari 31 tahun. Pada usia ini tentu telah memahami sikap kerja yang profesional dalam bekerja. Ketika sedang dalam jam kerja maka yang di dahulukan adalah penyelesaian tugasnya, namun ketika bukan dalam jam kerja maka dapat mendahulukan kepentingan pribadi atau keluarga.

Temuan mengenai tidak adanya hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja kemudian memberikan pandangan bahwa ada aspek lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X. Hal ini dapat terjadi karena ada faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap kinerja seperti motivasi, efektivitas kerja, kemandirian dan komitmen kerja (Sagita, Susilo, & Cahyo, 2018). Ditemukan bahwasannya hanya 11,1% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Variasi kinerja karyawan yang lain dapat dijelaskan oleh variabel selain budaya organisasi yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Jika di telaah kembali tidak ada masalah mengenai kinerja karyawan, namun budaya yang diterapkan memang belum dilaksanakan oleh karyawan. Diantara perilaku yang telah membudidaya seperti kurangnya teladan dari pimpinan juga dapat menjadi indikasi mengapa ditemukan jika budaya tinggi maka kinerja akan menurun (Arianty, 2014). Masalah-masalah yang terjadi diantaranya kurangnya disiplin waktu pimpinan ketika datang dan pulang tidak tepat pada waktunya sehingga ditiru dan kemudian membudidaya di kalangan karyawan juga.

Secara teoritis, pemimpin memiliki andil dalam strategi, keterampilan, sifat, sikap atau pelaksana falsafah organisasi dalam membentuk pribadi karyawan (Laliasa, Nur, & Tambunan, 2018). Untuk itu selain penerapan budaya yang dibentuk oleh Holding, sikap pemimpin sebagai *agent of change* sangat penting. Hal ini sejalan dengan pernyataan karyawan PTPN X yang menyebutkan bahwa memang budaya organisasi belum sepenuhnya terealisasi karena kurangnya akses. Lebih lanjut saat ini holding mengeluarkan budaya baru yang harus diikuti oleh perusahaan, butuh *effort* yang besar untuk mengenalkan dan membawa budaya baru.

Karyawan akan mengikuti tindak tanduk pemimpinnya, jika pemimpin tidak melaksanakan dengan baik maka dipastikan karyawan juga akan berlaku demikian. Untuk itu harusnya pimpinan juga melakukan mengingat posisinya sebagai panutan. Perubahan harusnya dapat dimulai dari pimpinan, kalau pemimpin tidak melakukan dapat dipastikan karyawan akan susah berubah. Terlebih jika pimpinan tidak mentaati aturan, karyawan pun akan mengikuti dan beranggapa bahwa hal tersebut sah-sah saja karena modelnya berlaku demikian. Namun budaya organisasi yang belum maksimal ini tampaknya tidak lantas mempengaruhi kinerja karyawan menurun.

Perhatian mengenai sikap kepemimpinan yang disinyalir menjadi hal yang mempengaruhi penerapan budaya organisasi yang positif perlu dilakukan dalam penelitian selanjutnya. Tabel 4.3 menunjukkan bahwa terdapat 66% karyawan yang memiliki budaya organisasi dalam kategori tinggi. Hal ini seharusnya dapat menjadi nilai tambah bagi organisasi dalam

memanfaatkannya. Namun, yang belum diketahui adalah budaya yang dilakukan oleh karyawan ini sudah sesuai dengan keinginan perusahaan ataupun belum. Budaya yang digunakan oleh lebih dari setengah karyawan merupakan budaya yang telah berlaku dan dilaksanakan dalam keseharian ketika bekerja.

5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan pengolahan data diperoleh hasil pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar $-0,039$. Nilai $-0,039$ menunjukkan bahwa antara budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh secara negatif. Artinya semakin tinggi budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Nilai signifikansi sebesar $0,712 > 0,050$ dengan arti bahwa pengaruh yang terjadi antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi tidak signifikan. Kesimpulannya meskipun budaya organisasi mengalami peningkatan tidak akan mempengaruhi peningkatan juga pada komitmen organisasi.

Penemuan ini sejalan dengan penelitian dengan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi (Rosyidah, Fadah, & Tobing, Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember, 2018 14(1)). Artinya adalah ada maupun tidak adanya budaya organisasi yang diterapkan dalam sebuah organisasi tidak akan meningkatkan komitmen organisasi. Jika di korelasikan dengan temuan pada penelitian ini, diindikasikan bahwa karyawan PTPN X

tidak merasakan dampak dari adanya penerapan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Dominasi masa kerja karyawan berada antara 6-15 tahun yang tentunya sudah tertanam budaya organisasi yang kuat. Namun hal ini tidak menjadi pengaruh terhadap komitmennya karena sejak awal karyawan telah berkomitmen dengan aturan perundang-undangan yang telah dibuat oleh instansi maupun dinas terkait. Untuk itu, didapatkan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya.

Faktor utama pembentuk variabel budaya organisasi adalah aspek individual vs kolektivitas dengan skor 27%. Artinya karyawan telah berperilaku sesuai dengan konteks, apakah mereka harus mendahulukan kepentingan individu ataupun kelompok sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan faktor utama pembentuk variabel komitmen organisasi adalah aspek afektif komitmen dengan skor 41%. Artinya karyawan memiliki keterikatan emosional yang baik terhadap perusahaan dan bersedia terlibat dalam kegiatan perusahaan.

Keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan yang baik akan berdampak pada ketersediaan karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawabnya dengan sukarela. Keterikatan ini dapat menjadi budaya atau sebuah sistem tertentu yang kemudian akan dilakukan oleh karyawan dalam berperilaku. Budaya organisasi yang diterapkan di kantor PTPN X merupakan budaya turunan yang dikeluarkan oleh holding, tampaknya penerapan budaya

ini belum memiliki kesesuaian sehingga penelitian menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki dampak terhadap komitmen organisasi.

Budaya organisasi yang diterapkan bukan hanya untuk meningkatkan komitmen saja namun membidik hal lain untuk ditingkatkan. Pembentukan budaya organisasi pastilah memiliki tujuan yang akan membawa keuntungan bagi organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) di kantor direksi PTPN III Medan, artinya semakin kuat budaya organisasi yang tertanam dalam karyawan maka ocb akan sering dilakukan (Simarmata , 2018). Perilaku ocb ditunjukkan dengan adanya perilaku karyawan yang bekerja melebihi tugas pokoknya, ketersediaan karyawan menolong rekannya dan dapat mentolerir kerugian maupun gangguan terkait dengan pekerjaan.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor lain dalam upaya peningkatannya. Sedangkan budaya organisasi dapat digunakan dalam meningkatkan faktor lain selain komitmen organisasi dari karyawan. Komitmen karyawan tumbuh karena adanya kesadaran dari dalam diri karyawan itu sendiri sedangkan budaya organisasi terbentuk berdasarkan lingkungan. Perilaku atasan, filosofi perusahaan maupun kebijakan perusahaan dapat menjadi sebab terbentuknya sebuah budaya organisasi.

6. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sebesar 0,334 dan taraf signifikansi sebesar $0,001 < 0,050$. Nilai 0,334 menunjukkan pengaruh yang positif antara komitmen organisasi terhadap

kinerja. Artinya bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil pengolahan data dalam penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan pada karyawan pabrik gula kremboong. Bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Lanjar, Hamid, & Mukzam, 2017). Jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan dapat menikmati perannya dalam bekerja. Hal ini menjadi penyebab tingginya kinerja karyawan.

Komitmen organisasi ditemukan menjadi variabel paling dominan dalam mempengaruhi kinerja disamping gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada pegawai dinas pertanian kota Mamuju (Dewi A. , 2017). Adanya komitmen organisasi yang tinggi akan menunjang tercapainya kinerja karyawan yang memuaskan karena akan diselesaikan atas inisiatif karyawan itu sendiri tanpa paksaan.

Ditemukan sebanyak 12,5% total sumbangan efektif dari tiap variabel terhadap kinerja. artinya sebanyak 78% variabel kinerja dipengaruhi variabel selain komitmen organisasi yang tidak di gunakan dalam penelitian ini. Aspek afektif komitmen memiliki sumbangan efektif paling banyak sebesar 10,09%. Artinya bahwa karyawan telah memiliki ikatan emosional yang baik terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan adanya kesukarelaan dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Karyawan yang memiliki komitmen afektif

cenderung memiliki peningkatan kinerja karena memang karyawan ingin melakukannya.

Sumbangan efektif komitmen kontinuitas terhadap kinerja sebesar 2,24% artinya karyawan cukup memiliki pertimbangan mengenai keuntungan dan kerugian jika ia meninggalkan perusahaan. Karyawan memilih bertahan dan melakukan tugasnya dalam perusahaan karena merasa akan rugi jika meninggalkannya. Selanjutnya normatif komitmen memiliki sumbangan efektif sebesar 0,16% artinya aspek ini memiliki sumbangan paling sedikit terhadap kinerja. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja karena adanya pengaruh dari pemimpinnya seperti adanya pelatihan untuk karyawan atau karena adanya kontribusi pemimpin dalam kehidupan karyawan. Karyawan merasa memang seharusnya ia tetap berada dalam perusahaan untuk menyelesaikan tugasnya.

Kinerja yang baik ditunjukkan dengan adanya peningkatan secara berkelanjutan dari karyawan. Hal ini jika di dukung dengan adanya komitmen yang tinggi pula akan lebih mudah di capai karena karyawan akan melaksanakan tanggung jawab atas kehendaknya sendiri dan memiliki keinginan untuk mendedikasikan dirinya pada perusahaan. Komitmen setiap karyawan bukan hanya terbatas pada loyalitas yang pasif, namun juga terlibat dalam hubungan yang aktif yang di wujudkan dengan ketersediaan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik atau bahkan melebihi apa yang diinginkan oleh perusahaan.

Komitmen yang kuat dapat menjadi dorongan untuk bertahan dalam segala kondisi yang ada. Tantangan yang terjadi ketika perjalanan bekerja akan dapat di selesaikan. Karyawan dengan komitmen yang kuat akan merasa bangga atas apa yang telah mereka capai karena adanya ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut karyawan dapat menerima bagaimanapun keadaan organisasinya ketika baik maupun tidak baik karena mereka telah mendedikasikan dirinya pada perusahaan.

7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderator

Berdasarkan hasil analisa data yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa secara tidak langsung tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi dengan taraf signifikansi $0,163 > 0,050$. Adanya komitmen organisasi yang memoderatori pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memperlemah pengaruh keduanya.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderator memperlemah interaksi antara budaya organisasi terhadap kinerja. Adapun melalui uji F dari tabel ANOVA untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan. Nilai F hitung sebesar $20,904 > 3,10$ dengan taraf signifikansi diperoleh hasil $0,000 < 0,050$ maka secara simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan hasil untuk menjawab hipotesis H₂ bahwa

“tidak terdapat pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderator” dengan demikian hipotesis ditolak.

Secara tidak langsung, pengaruh budaya organisasi melalui komitmen organisasi sebagai moderator terhadap kinerja karyawan memiliki taraf signifikansi $0,163 > 0,050$. Hal ini berlainan dengan temuan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja tanpa melalui variabel moderator yang menunjukkan nilai $-0,155$ dengan taraf signifikansi $0,135 > 0,050$. Jika dibandingkan, hasil keduanya tidak signifikan namun taraf signifikansinya semakin lemah jika ditambahkan variabel moderator.

Temuan ini tidak mendukung penelitian di PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Djatiroto bahwa adanya komitmen organisasi dapat memperkuat budaya terhadap kinerja karyawan (Rahmatullah, 2014). Interaksi yang terjadi antara budaya dan komitmen karyawan terhadap organisasinya selanjutnya akan mempengaruhi kinerja. Jika secara langsung budaya berpengaruh secara negatif, maka secara tidak langsung memiliki pengaruh secara positif.

Budaya organisasi yang menjadi sistem nilai dari setiap anggota organisasi membutuhkan komitmen organisasi untuk mendapatkan kinerja setinggi-tingginya, khususnya untuk pekerjaan yang membutuhkan tingkat keahlian tertentu. Karyawan PTPN X juga memiliki bidang keahlian tertentu yang menempati beragam divisi yang ada di dalamnya. Hal ini senada dengan penelitian pada auditor menunjukkan hasil sebesar $0,061$ pada pengaruh

budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 (Trisnaningsih, 2007). Artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada pengaruh tidak langsung budaya terhadap kinerja. Temuan ini juga tidak mendukung penelitian pada manajer di Hongkong dan Australia (Lok & Crawford, 2004). Budaya yang inovatif dan suportif memiliki efek yang positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja, hal ini tentunya ditambah dengan adanya komitmen.

Pembahasan mengenai deskripsi subjek tidak ditemukan karyawan dengan kategori rendah pada variabel komitmen dan kinerja. Namun masih ditemukan dalam variabel budaya organisasi. Komitmen organisasi sebagai perantara yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya terhadap kinerja memiliki faktor yang memiliki pengaruh terhadap organisasi (Rahmatullah, 2014). Salah satunya adalah adanya pengalaman kerja yang meliputi seberapa tingkat kepercayaan seorang karyawan terhadap perusahaan dalam mengaktualisasikan bakat dan minatnya, seberapa besar harapan karyawan pada perusahaan dalam memberikan *feedback* maupun adanya kepentingan pribadi terhadap perusahaan (*engaged*).

Secara parsial dan simultan, budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja (Gusty & Andri, 2018). Tentu hal ini berbeda dengan penemuan dalam penelitian ini, secara parsial budaya berpengaruh secara negatif terhadap kinerja namun secara simultan memiliki pengaruh yang positif. Jika di elaborasikan dengan deskripsi data, sebanyak 66% karyawan memiliki budaya organisasi tinggi namun sebanyak 65% karyawan memiliki

komitmen dalam kategori sedang dan 35% sisanya dalam kategori tinggi. Tidak di dapatkan karyawan dengan komitmen organisasi dalam kategori rendah.

Adanya komitmen yang baik dari karyawan membuat adanya budaya yang diterapkan berpengaruh terhadap kinerja. Walaupun budaya yang tertanam tinggi, namun ternyata tidak sesuai dengan aturan organisasi dengan adanya komitmen yang baik tidak akan berpengaruh terhadap menurunnya kinerja. Beragam sikap karyawan, jika memiliki komitmen yang kuat untuk turut membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya maka akan melakukan tugasnya sesuai dengan target (Jatilaksono, 2016). Karyawan yang memiliki ketaatan pada standar kerja akan memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerjanya secara kualitas maupun kuantitas. Karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat dan pengerjaan output perusahaan dengan standar yang telah ditetapkan

Terdapat aspek yang dominan dari budaya organisasi yaitu aspek maskulin vs feminim dengan nilai pengaruh sebesar 10,3%. Pandangan bahwa karyawan laki-laki harusnya memiliki sikap ambisius, memiliki sikap bersiang dan berani menjadi hal yang dipegang erat oleh karyawan. Sebanyak 80% karyawan yang bekerja di PTPN X adalah laki-laki, jadi mayoritas karyawan memiliki sikap demikian. Hal ini tentunya membawa dampak yang baik terhadap kinerjanya.

Adapun sejumlah karakteristik yang penting dalam budaya organisasi seperti aturan-aturan perilaku, norma, nilai dominan, filosofi kerja, dan iklim

organisasi yang juga perlu untuk diperhatikan (Sopiah, 2008). Penanaman budaya yang baik diawali dari kesadaran masing-masing karyawan disamping adanya program-program dalam perusahaan. Sejak di terimanya seorang karyawan, tentunya telah melewati beragam seleksi tertentu, hal ini menjadi awal adanya komitmen terhadap organisasi dan harus dipertahankan.

Selanjutnya karyawan dihadapkan dengan situasi kerja dan iklim organisasi yang merupakan keseluruhan perasaan meliputi hal fisik, interaksi dengan sesamanya serta bagaimana pengendalian diri karyawan. Jika karyawan memiliki komitmen yang kuat serta penanaman budaya yang baik maka akan meningkat pula kinerjanya. Karyawan yang bekerja dibawah lima tahun hanya 11%, sisanya merupakan karyawan yang telah bekerja lebih dari lima tahun.

Penetapan target kerja perlu juga dilakukan agar perilaku karyawan tetap sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan. Semua budaya pada dasarnya adalah baik, tergantung bagaimana setiap individu memaknai dan melaksanakan. Budaya organisasi yang baik adalah budaya yang tertanam dan melekat pada perilaku harian, dilaksanakan oleh keseluruhan dan tetap memiliki tujuan yang positif. Komitmen organisasi yang kuat adalah komitmen yang diyakini dan dilaksanakan oleh setiap individu dengan turut mendukung cita-cita perusahaan. Sedangkan kinerja yang tinggi adalah yang terselesaikan berdasarkan fungsi dan tanggungjawab perseorangan maupun kelompok dalam periode waktu tertentu.

Karyawan yang telah menanamkan perilakunya berdasarkan budaya organisasi yang ada saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja di PTPN X Surabaya. Karyawan haruslah memiliki budaya yang kuat serta memiliki komitmen organisasi yang kuat juga untuk mendukung tujuan organisasi dengan melakukan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Secara bersama-sama adanya budaya dan komitmen akan turut meningkatkan kinerja dari masing-masing karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderator, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat kinerja di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dalam kategori tinggi dengan skor 57%. Artinya bahwa sebagian besar karyawan telah dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya dengan tetap berpegang pada aturan yang ada. Hal ini didukung dengan adanya fasilitas yang diberikan oleh manajemen untuk memudahkan seluruh karyawan dalam bekerja.
2. Tingkat budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dalam kategori tinggi dengan skor 66%. Artinya sebagian besar karyawan telah menanamkan keyakinan sesuai dengan sistem nilai tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam menjalankan kewajibannya.
3. Tingkat komitmen organisasi di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dalam kategori sedang dengan skor 65%. Artinya karyawan cukup memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotannya dalam perusahaan. Karyawan cukup bersedia untuk turut andil dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

4. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dengan skor -0,155. Artinya bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin rendah kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak bisa secara langsung mempengaruhi kinerja, karena jika dihubungkan secara langsung kinerja karyawan akan menjadi rendah.
5. Budaya organisasi mempengaruhi secara negatif terhadap komitmen organisasi dengan skor -0,039. Artinya meskipun budaya organisasi mengalami peningkatan tidak akan mempengaruhi peningkatan pada komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak bisa secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi, karena jika dihubungkan secara langsung akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah.
6. Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dengan skor 0,334 dengan taraf signifikansi $0,001 < 0,050$. Artinya bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi sehingga akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan dapat menikmati perannya dalam bekerja. Hal ini menjadi penyebab tingginya kinerja karyawan.
7. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi sebagai moderatonya memiliki nilai F sebesar $20,904 > 3,10$ dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,050$. Artinya bahwa secara bersama-sama budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan

terhadap kinerja. Kinerja akan meningkat jika komitmen organisasi ditingkatkan, komitmen organisasi akan meningkat jika budaya organisasi juga ditingkatkan.

B. Saran

1. Bagi pihak perusahaan
 - a. Tingkat budaya organisasi sudah baik khususnya dalam aspek orientasi jangka panjang dan pendek, namun masih perlu meningkatkan aspek menghindari ketidakpastian. Orang-orang yang menghindari ketidakpastian cenderung apatis dan sedikit mengekspresikan emosi. Hal ini dapat ditindak lanjuti dengan pemberlakuan kotak saran tanpa nama sebagai sarana dalam menyalurkan emosi karyawan tanpa diketahui identitasnya.
 - b. Hampir seluruh karyawan telah dapat bekerja dengan kooperatif sesuai dengan tanggungjawab. Namun perlu memperhatikan aspek menghindari ketidakpastian. Selanjutnya kesadaran karyawan dalam melaksanakan kewajiban dan tanggungjawabnya masih kurang, hal ini perlu menjadi catatan bagi perusahaan sebagai bahan evaluasi.
 - c. Karyawan cukup memiliki komitmen pada organisasi. Hal ini terutama tampak pada aspek komitmen afektif dan perlu memperhatikan aspek komitmen berkelanjutan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Penelitian menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung. Maka perlu memperhatikan aspek menghindari ketidakpastian dan aspek kinerja adaptif. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan variabel bebas lain untuk melihat pengaruh-pengaruh yang terjadi seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan dan motivasi kerja.
- b. Tidak ditemukan pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Maka perlu memperhatikan aspek komitmen berkelanjutan.
- c. Memilih perusahaan selain BUMN dalam penelitian selanjutnya atau dapat menggunakan perusahaan BUMN selain agribisnis seperti PLN, Pelindo atau Pertamina.

DAFTAR PUSTAKA

- Andarini, S. R. (2013). Hubungan Antara Distres Dan Dukungan Sosial Dengan Prokrastinasi Akademik Pada Mahasiswa Dalam Menyusun Skripsi. *Talenta Psikologi* 2(2).
- Ardini, L. (2009 13(2)). Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung Dan Tak Langsung Faktor Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPTD Parkir Kota Surabaya. *Ekuitas*, 238-258.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Vol 14(02)*.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armia, C. (2002). Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede. *JAAI* 6(1).
- Astuti, Y. (2013). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang. *Etheses Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas Dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar .
- Azwar, S. (2014). *Dasar-Dasar Psikometri*. Yogyakarta.
- Azwar, S. (2016). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik. (2019, June 21). *BPS Indonesia*. Retrieved from www.Bps.go.id
- Dewi, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju. *JBMI Vol. 14 No. 2*.
- Dewi, I., & Surya, I. (2017 6(1)). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Silence pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud* .
- Gebremichael, H. R. (2013). Job Satisfaction And Organizational Commitment Between Academic Staff And Supporting Staff. *Far East Journal Of Psychology And Bussiness* 18.
- Gusty, R., & Andri , S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru). *JOM Fisip* 5(2).
- Haryanto, R., Fathoni, A., & Minarsih, M. (2018). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Employee Engagement Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Pada PT. Eka Farma Di Semarang. *Journal Of Management*.

- Hasanah, H. (2016). Teknik-teknik Observasi. *Jurnal At-Taqaddum* 8(1).
- Hofstede, G. (2009 17(14)). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context. *Online Readings In Psychology And Culture*.
- Hofstede, G. (2011 2(1)). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context. *Online Readings In Psychology And Culture*.
- Hofstede, G. (2019). Retrieved from Geerthofstede Research and VSM: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
- Hofstede, G. (2019, 07 05). Retrieved from Geerthofstede web site: <https://geerthofstede.com/geert-hofstede-biography/publications/>
- Jahja, Y. (2011). *Psikologi Perkembangan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Jatilaksono, R. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Abank Irenk Creative Yogyakarta. *Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Jufnidar, & Ma'arif, S. (2018 2(2)). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Perbankan Manajemen Dan Akuntansi*.
- Koopman. (2014). *Measuring Individual Work Performance*. Netherlands: CPI Koninklijke Wozhrmann.
- Koopmans , L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Scaufeli, W., Henrica, D., Beek, V. D, & Allard , J. (2011 53 (8)). Conceptual Frameworks Of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S., Beek, V., & Vet, H. (2013 62(3)). Development Of An Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 6-28.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hilderbrandt, V., Vet, H., & Beek, A. (2013 45(3)). Measuring Individual Work Performance - Identifying And Selecting Indicators. *Journal Of Prevention, Assessment & Rehabilitation*.
- Kurniawati , E. (2016). Peran Kepemimpinan Islami Dan Kepemimpinan Layanan Dalam Model Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Di Jawa Timur. *Disertasi Program Studi Doktor Psikologi Universitas Airlangga Surabaya*.
- Kusumawardani. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Perusahaan BUMN di Bidang Industri Migas Cepu*. Semarang: Skripsi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Laliasa, G., Nur, M., & Tambunan, R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tengah. *Sigma : Journal Of Economic And Business Vol 1 (1)*, 83-103.

- Lanjar, F., Hamid, D., & Mukzam, M. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pabrik Gula Kremboong). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 43 No.1* .
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The Effect Of Organizational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment . *The Journal Of Management Development Vol 23 (4)*, 321-338.
- Maabuat, E. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda SULUT UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol. 16 No. 01*.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993 78(4)). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 538-551.
- Motowidlo, S., & Kell, H. (2012 12(2)). In Book: Handbook of Psychology. *Industrial And Organizational Psychology*, 91-130.
- Nasib, & Amalia , R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. *Prosiding Seminar Nasional Sains Teknologi Humaniora Dan Pendidikan (QSinastekmapan) Vol. 1*.
- Niam, K., Wulan, H., & Saputra, A. (2018). Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Armando Tobacco Dengan Kedisiplinan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal Of Management*.
- priyatno, D. (2012). *Cara Kilat Belajar Analisis Data Dengan SPSS 20*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- PT. Perkebunan Nusantara X. (2017). *Annual Report 2017: Mewujudkan Profitabilitas Berlandaskan Kinerja Optimal*. Surabaya.
- Purwaningtyas, E. (2016). Peran Kepemimpinan Islami Dan Kepemimpinan Layanan Dalam Model Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Di Jawa Timur. *Disertasi Program Studi Doktor Psikologi Universitas Airlangga Surabaya*.
- Rahmatullah, M. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderator (Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG Djatiroto. *Thesis Program Studi Magister Sains Manajemen Universitas Airlangga*.
- Robbins , S., & Judge, T. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosyidah, E., Fadah, I., & Tobing, D. (2018 14(1)). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember. *Jurnal Relasi* .

- Rosyidah, E., Tobing, D., & Fadah, I. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Di Unit-unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember. *Relasi : Jurnal Ekonomi Vol.14 No. 1*.
- Sagita, A., Susilo, H., & Cahyo, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT. Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 57 No.1 , 73-82*.
- Sapitri, R. (2016 3(2)). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa*.
- Saryanto, & Amboningtyas, D. (2017). Pengaruh Rotasi Kerja, Stress, Kepuasan kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada ACE Hardware Semarang). *Journal Of Management*.
- Sholihin, M. (2019). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan AMA YPK Yogyakarta Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *ALBAMA* .
- Sidharta, N., & Margaretha, M. (2011). Dampak Komitmen Organisasi Daan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di Salah Satu Perusahaan Garment Di Cimahi. *Jurnal Manajemen Vol. 10 No.2*.
- Simarmata , R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Kantor Direksi PTPN III Medan. *Repository Universitas Sumatera Utara* .
- Sitio, A., Titisari, P., & Tobing, D. (2015 9(2)). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi Dan Kualitas Interaksi Atasan Dan Bawahan Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Bekerja Karyawan Di PTPN XII Surabaya. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 160-173.
- Soegidjono. (1993). Wawancara Sebagai Salah Satu Metode Pengumpulan Data. *Media Litbang 3(1)*.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (1993). Populasi Dan Sampel Penelitian. *UNISIA 6(17)*.
- Supriyadi, A. (2005). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi, Pemberdayaan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Bina Guna Kimia)*. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Sutrisno, E. (2010). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bintang Karya Putra Di Surabaya. *EKUITAS 14(4)*, 460-477.
- Sutrisno, Haryono, A., & Warso, M. (2018 4(4)). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational

- Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan PT. Fumira Semarang. *Journal Of Management*.
- Thamrin, A. (2009 1(2)). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dengan Komitmen Kerja Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Analitika* .
- Tika, M. P. (2008). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tika, M. P. (2010). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Trisnangsih, S. (2007). Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makassar: Universitas Hassanuddin.
- Wibawa , I., & Putra, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional di Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Bening Badung-Bali). *E-Jurnal Manajemen Unud Vol 7(6)*.
- Wibowo , P., Fathoni, A., & Minarsih, M. (2018). Pengembangan Pola Kerjasama Antar Karyawan PT. Dong Bang Indo Untuk Meningkatkan Stimulus Kinerja Karyawan. *Journal Of Management*.
- Winarsunu, T. (2009). *Statistik Dalam Penelitian Psikologi Pendidikan*. Malang: UMM Press.
- Winarsunu, T. (2015). *Statistik Dalam Penelitian Psikologi Pendidikan*. Malang: UMM Press.
- Yani, A., & Kristanto, G. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kopega PLN Sektor Priok Jakarta. *Jurnal Online Internasional & Nasional Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya* 3(2).
- Zein, A., & Hadijah, H. (2018 2(1)). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMK Pasundan 1 Cimahi . *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 62-68.

Lampiran

Lampiran 1 Skala Penelitian

Assalamualaikum Wr.Wb

Salam Hormat,

Perkenalkan saya Muzalifatun Nadhiroh, Mahasiswa Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk tugas akhir kuliah (skripsi) dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana psikologi. Tidak ada jawaban benar atau salah. Data ini nantinya akan digunakan untuk keperluan akademik dan kerahasiaan jawaban terjamin.

Terimakasih atas ketersediaan Bapak/Ibu untuk membantu saya. Semoga waktu yang anda luangkan untuk mengisi skala dapat bernilai sedekah dan segala urusan kita dipermudah oleh Allah. Aamiin.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Identitas Responden

Nama : _____ Jenis Kelamin : _____
 Devisi : _____ Masa kerja : _____
 Usia : _____ Pendidikan terakhir : _____

Petunjuk Pengisian Skala

Berikut ini adalah sejumlah pernyataan dan pada setiap pernyataan terdapat empat pilihan jawaban. Berikan tanda **centang** (✓) pada kotak pilihan yang anda anggap paling sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya pada diri anda.

Pilihan jawabannya adalah :

- STS (Sangat Tidak Setuju)
- TS (Tidak Setuju)
- S (Setuju)
- SS (Sangat Setuju)

Kerahasiaan identitas dan jawaban anda di jamin oleh peneliti. Oleh karena itu, usahakan agar jangan sampai ada nomor yang terlewati untuk di jawab. Selamat mengerjakan dan terimakasih.

No	Pernyataan	1	2	3	4
		STS	TS	S	SS
1	Saya akan merasa senang untuk menghabiskan masa kerja di perusahaan ini				
2	Saya merasa masalah dalam perusahaan ini adalah juga masalah saya				

3	Saya merasa bukan bagian dari keluarga perusahaan				
4	Saya tidak merasakan ada “sentuhan emosi” di perusahaan ini				
5	Perusahaan ini sangat berarti bagi saya pribadi				
6	Saya tidak merasa memiliki “rasa memiliki” yang kuat di perusahaan ini				
7	Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini meskipun saya menginginkannya				
8	Banyak waktu dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya meninggalkan perusahaan				
9	Sejak saat ini, pekerjaan saya merupakan hal yang sangat diperlukan				
10	Saya yakin hanya memiliki sedikit sekali pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan ini				
11	Salah satu dari sedikit konsekuensi negatif dari meninggalkan pekerjaan saya di perusahaan ini adalah sangat langkanya pilihan yang tersedia di tempat lain				
12	Salah satu alasan terbesar saya tetap melanjutkan bekerja di perusahaan ini adalah kenyataan bahwa meninggalkannya akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar				
13	Saya tidak merasa berkewajiban untuk tetap setia dengan perusahaan ini				
14	Meskipun demi keuntungan saya, saya tidak merasa benar untuk meninggalkan perusahaan ini				
15	Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan ini sekarang				
16	Perusahaan ini pantas menerima loyalitas saya				
17	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini sekarang karena saya berkewajiban untuk itu				
18	Saya berhutang sebuah kesepakatan besar dengan perusahaan ini				

Mohon baca dengan teliti sebelum menjawab. Jawablah sesuai dengan apa yang ada dalam diri anda.

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya selalu mengusahakan hasil kerja yang sempurna, tidak ada kesalahan apapun				
2	Saya mampu memisahkan pekerjaan yang prioritas dan sampingan				
3	Saya membuat perencanaan sebelum melaksanakan tugas				
4	Sulit bagi saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu				
5	saya selalu mengingat hasil (tujuan) yang harus dicapai dalam pekerjaan				
6	Saya menggunakan fasilitas perusahaan yang disediakan untuk bersenang-senang				
7	Saya tidak keberatan membantu rekan ketika mereka dalam kesulitan				
8	Saya rasa tidak perlu membantu rekan kerja walaupun saya sedang tidak ada tugas				
9	Saya terbiasa melakukan pekerjaan yang dapat saya selesaikan tanpa di suruh orang lain				
10	Saya memulai tugas baru yang lain ketika yang lama telah selesai				
11	Saya senang mencoba alternatif-alternatif lain dalam menyelesaikan pekerjaan				
12	Lebih baik saya menyelesaikan tugas sendiri daripada harus dengan orang lain				
13	Bekerjasama dengan rekan kerja yang lain selalu berjalan dengan baik				
14	Saya meminta bantuan ketika membutuhkan				

15	Saya sukar memahami orang lain ketika mereka mengatakan sesuatu kepada saya				
16	Rekan kerja saya dapat memahami dengan baik ketika saya memberitahu mereka sesuatu				
17	Saya rasa, berkomunikasi dengan rekan kerja yang lain dapat memudahkan pekerjaan				
18	Saat bekerja, saya berusaha fokus meskipun sesuatu tidak berjalan dengan baik				
19	Saya selalu berpikir, tidak ada pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan				
20	Dalam keadaan sulit, lebih baik saya diam saja				
21	Saya pulih dengan dengan cepat setelah terjadi situasi sulit di tempat kerja				
22	Saya cepat menyesuaikan diri dalam situasi baru				
23	Saya dapat mengatasi dengan baik situasi yang tidak menentu				
24	Saya malas jika harus menyelesaikan tugas yang diberikan mendadak				
25	Jika rekan saya sedang ada masalah, saya menceritakannya kepada orang lain tentang masalahnya				
26	Saya sering mengeluh ketika diberi tugas baru				
27	Walaupun atasan saya menyebalkan, saya mencoba memahaminya				
28	Saya tidak tega membentak rekan kerja walaupun saya sedang sangat marah				
29	ketika ada rapat yang kurang mendesak, lebih baik saya tidak mengikuti				
30	Saya puas jika dapat membuat masalah lebih besar daripada rekan saya				
31	Saya rasa tidak ada masalah jika saya tidak berseragam sesuai dengan jadwal				
32	Saya sengaja bekerja lambat				
33	Saya merasa hebat jika dapat membuat atasan saya marah				
34	Meninggalkan pekerjaan ketika bosan menurut saya merupakan hal yang wajar				
35	Terkadang, saya tidak sadar jika apa yang telah saya lakukan ternyata salah				

(Mohon **lingkari** satu jawaban di setiap baris)

- 1 = sangat amat penting**
2 = sangat penting
3 = penting
4 = agak penting
5 = kurang / tidak penting

1.	Memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi atau keluarga	1	2	3	4	5
2.	Memiliki atasan langsung yang dapat dihormati	1	2	3	4	5
3.	Mendapat penghargaan bila kinerja Anda bagus	1	2	3	4	5
4.	Memiliki kepastian dibantu rekan kerja saat Anda mendapat masalah	1	2	3	4	5
5.	Bekerja dengan orang-orang yang menyenangkan	1	2	3	4	5
6.	Mengerjakan pekerjaan yang menyenangkan	1	2	3	4	5
7.	Diajak berdiskusi oleh atasan Anda dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan tugas pokok Anda di kantor.....	1	2	3	4	5
8.	Tinggal di lingkungan yang diidamkan	1	2	3	4	5
9.	Memiliki pekerjaan yang dihormati oleh keluarga dan teman-teman Anda ...	1	2	3	4	5

10. Memiliki peluang untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi 1 2 3 4 5

Dalam kehidupan pribadi anda, seberapa pentingkah hal-hal berikut bagi anda:

11. Mengalokasikan waktu luang untuk bersenang-senang 1 2 3 4 5

12. Tidak berlebihan: memiliki sedikit keinginan 1 2 3 4 5

13. Melayani teman (menjamu makan atau memberi 'buah tangan' / oleh-oleh) . 1 2 3 4 5

14. Berhemat (tidak berbelanja lebih dari yang dibutuhkan) 1 2 3 4 5

15. Seberapa sering Anda merasa gugup atau tegang?

- a. Selalu
- b. Sering
- c. Kadang-kadang
- d. Jarang
- e. Tidak pernah

16. Apakah Anda orang yang bergembira?

- a. Selalu
- b. Sering
- c. Kadang-kadang
- d. Jarang
- e. Tidak pernah

17. Apakah orang lain atau suatu keadaan pernah mencegah Anda melakukan apa yang sebenarnya Anda sangat ingin lakukan?

- a. Ya, selalu
- b. Ya, biasanya
- c. Kadang-kadang
- d. Tidak, jarang
- e. Tidak, tidak pernah

18. Secara keseluruhan, bagaimana Anda menjabarkan kondisi kesehatan Anda sekarang?

- a. Sangat baik
- b. Baik
- c. Biasa saja
- d. Buruk
- e. Sangat buruk

19. Seberapa bangga Anda menjadi warga dari perusahaan?

- a. Tidak bangga sama sekali
- b. Tidak begitu bangga
- c. Agak bangga
- d. Bangga
- e. Sangat bangga

20. Berdasarkan pengalaman Anda, seberapa sering bawahan takut membantah atau menentang atasan mereka?

- a. Tidak pernah
- b. Jarang
- c. Terkadang
- d. Sering
- e. Selalu

Seberapa jauh anda setuju / tidak setuju dengan pernyataan berikut?

(mohon **lingkari** satu jawaban di masing-masing baris)

SS = sangat setuju

S = setuju

RB = ragu-ragu / bimbang

TS = tidak setuju

STS = sangat tidak setuju

- | | | | | | | |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 21. | Seseorang dapat menjadi pimpinan yang baik tanpa harus memiliki jawaban yang tepat terhadap setiap pertanyaan yang ditanyakan oleh anggotanya di tempat kerja | SS | S | RB | TS | STS |
| 22. | Usaha yang tekun adalah cara yang paling pasti untuk mendapatkan hasil | SS | S | RB | TS | STS |
| 23. | Bagaimanapun caranya, dalam struktur organisasi, harus dihindari anggota tertentu memiliki dua pimpinan yang berbeda. (bukan berbeda secara hirarki, namun berbeda divisi atau fungsi tugas) | SS | S | RB | TS | STS |
| 24. | Aturan organisasi hendaklah tidak dilanggar - sekalipun dilakukan dengan pertimbangan bahwa melanggar aturan tersebut kemungkinan akan dapat meningkatkan citra organisasi | SS | S | RB | TS | STS |

Terima kasih banyak atas kerjasamanya!

Semoga dimudahkan juga dalam segala urusannya, Aamiin.

Lampiran 2 Hasil CVR

No	Aspek	Indikator	F/UF	Item	Ne	n	CVR	Keterangan	
1	Kinerja Tugas	Kualitas kerja	F	Saya mengusahakan hasil kerja yang sempurna, tidak ada kesalahan apapun	4	5	0,6	Esensial	
2			F	Saya mampu memisahkan pekerjaan yang prioritas dan sampingan	4	5	0,6	Esensial	
3			UF	Saya tidak yakin terhadap pekerjaan yang telah saya lakukan	4	5	0,2	Tidak Esensial	
4		Perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan	F	Saya membuat perencanaan sebelum melaksanakan tugas	5	5	1	Esensial	
5			UF	Sulit bagi saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	5	5	1	Esensial	
6		Berorientasi pada hasil	Berorientasi pada hasil	F	Saya sulit menentukan pekerjaan mana yang harus saya selesaikan terlebih dahulu	1	5	-0,6	Tidak Esensial
7				UF	saya mengingat hasil (tujuan) yang harus dicapai dalam pekerjaan	4	5	0,6	Esensial
8		Bekerja dengan efisien	Bekerja dengan efisien	F	Ketika saya melakukan pekerjaan, saya melakukan dengan baik	2	5	-0,2	Tidak Esensial
9				UF	Saya menggunakan fasilitas perusahaan yang disediakan untuk bersenang-senang	4	5	0,6	Esensial
10				F	Saya tidak pernah telat datang untuk bekerja	2	5	-0,2	Tidak Esensial

11				F	Saya dapat melakukan pekerjaan dengan baik dengan waktu dan usaha yang minimal	3	5	0,2	
12		Kinerja Kontekstual	Mengambil inisiatif	F	Saya tidak keberatan membantu rekan ketika mereka dalam kesulitan	5	5	1	Esensial
13				UF	Saya rasa tidak perlu membantu rekan kerja walaupun saya sedang tidak ada tugas	5	5	1	Esensial
14				F	Saya terbiasa melakukan pekerjaan yang dapat saya selesaikan tanpa di suruh orang lain	5	5	1	Esensial
15				F	Saya memulai tugas baru yang lain ketika yang lama telah selesai	4	5	0,6	Esensial
16				F	Saya senang mencoba alternatif-alternatif lain dalam menyelesaikan pekerjaan	5	5	1	Esensial
17				Bekerjasama dengan orang lain	UF	Lebih baik saya menyelesaikan tugas sendiri daripada harus dengan orang lain	5	5	1
18		F	Bekerjasama dengan rekan kerja yang lain selalu berjalan dengan baik		4	5	0,6	Esensial	
19		F	Saya meminta bantuan ketika membutuhkan		4	5	0,6	Esensial	

20				UF	Saya sukar memahami orang lain ketika mereka mengatakan sesuatu kepada saya	4	5	0,6	Esensial	
21			Berkomunikasi secara efektif	F	Rekan kerja saya dapat memahami dengan baik ketika saya memberitahu mereka sesuatu	4	5	0,6	Esensial	
22				F	Saya berkomunikasi dengan baik dengan rekan terkait pekerjaan	4	5	0,6	Esensial	
23			Resiliensi (mengatasi stress, situasi sulit dan kesulitan)	F	Saat bekerja, saya berusaha fokus meskipun sesuatu tidak berjalan dengan baik	5	5	1	Esensial	
24				F	Saya selalu berpikir, tidak ada pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan	5	5	1	Esensial	
25				UF	Dalam keadaan sulit, lebih baik saya diam saja	5	5	1	Esensial	
26		Kinerja Adaptif		F	Saya pulih dengan cepat setelah terjadi situasi sulit di tempat kerja	4	5	0,6	Esensial	
27				Mampu berurusan dengan pekerjaan yang tidak pasti dan tidak dapat di prediksi	F	Saya cepat menyesuaikan diri dalam situasi baru	5	5	1	Esensial
28					F	Saya dapat mengatasi dengan baik situasi yang tidak menentu	5	5	1	Esensial
29			UF		Saya malas jika harus menyelesaikan tugas yang diberikan mendadak	5	5	1	Esensial	
30		Perilaku Kerja Kontraproduktif		F	Jika rekan saya sedang ada masalah, saya menceritakannya	4	5	0,6	Esensial	

					kepada orang lain tentang masalahnya				
31		Menampilkan hal negatif yang berlebihan	F		Saya sering mengeluh ketika diberi tugas baru	5	5	1	Esensial
32			UF		Walaupun atasan saya menyebalkan, saya mencoba memahaminya	5	5	1	Esensial
33			UF		Saya tidak tega membentak rekan kerja walaupun saya sedang sangat marah	5	5	1	Esensial
34		Melakukan hal yang membahayakan organisasi (misalnya tidak mengikuti aturan)	F		ketika ada rapat yang kurang mendesak, lebih baik saya tidak mengikuti	5	5	1	Esensial
35			F		Saya puas jika dapat membuat masalah lebih besar daripada rekan saya	4	5	0,6	Esensial
36			F		Saya rasa tidak ada masalah jika saya tidak berseragam sesuai dengan jadwal	5	5	1	Esensial
37			F		Saya sengaja bekerja lambat	5	5	1	Esensial
38		Sengaja membuat kesalahan	F		Saya merasa hebat jika dapat membuat atasan saya marah	5	5	1	Esensial
39			F		Meninggalkan pekerjaan ketika bosan menurut saya merupakan hal yang wajar	5	5	1	Esensial
40			F		Terkadang, saya tidak sadar jika apa yang telah saya lakukan ternyata salah	4	5	0,6	Esensial

Lampiran 3 Validitas dan Reliabilitas

1. Kinerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.674	.756	35



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	94.61	27.366	.293	.	.659
Y.2	94.45	26.980	.532	.	.648
Y.3	94.45	26.750	.550	.	.645
Y.4	94.72	27.703	.273	.	.662
Y.5	94.61	26.512	.521	.	.644
Y.6	94.38	26.738	.344	.	.654
Y.7	94.36	27.275	.356	.	.656
Y.8	94.40	26.639	.406	.	.650
Y.9	94.60	26.305	.576	.	.641
Y.10	94.68	27.595	.304	.	.660
Y.11	94.51	26.940	.572	.	.647
Y.12	94.93	27.859	.186	.	.668
Y.13	94.47	27.814	.246	.	.663
Y.14	94.54	28.585	.139	.	.671
Y.15	94.70	27.170	.369	.	.655
Y.16	94.61	27.637	.553	.	.654
Y.17	94.39	27.366	.320	.	.658
Y.18	94.65	27.188	.409	.	.653
Y.19	94.54	26.585	.502	.	.645
Y.20	94.81	26.924	.398	.	.652
Y.21	94.65	26.980	.540	.	.648
Y.22	94.53	28.148	.254	.	.664
Y.23	94.60	27.264	.575	.	.650
Y.24	94.64	27.858	.282	.	.662
Y.25	95.68	30.761	-.237	.	.702
Y.26	94.59	27.037	.273	.	.660
Y.27	94.64	27.733	.444	.	.656
Y.28	94.72	29.536	-.048	.	.682
Y.29	95.45	29.605	-.060	.	.682
Y.30	95.80	30.742	-.236	.	.701
Y.31	95.69	31.008	-.269	.	.705

Y.32	95.81	31.861	-.329	.	.722
Y.33	95.98	31.604	-.345	.	.712
Y.34	95.70	30.233	-.164	.	.695
Y.35	95.13	29.701	-.087	.	.691

2. Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.680	.693	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X.1	76.31	51.383	.596	.772	.626
X.2	76.61	56.720	.537	.652	.648
X.3	76.34	52.685	.668	.757	.626
X.4	76.92	55.618	.616	.598	.640
X.5	76.67	54.682	.644	.747	.635
X.6	76.63	55.902	.549	.759	.644
X.7	76.70	55.253	.643	.708	.638
X.8	76.73	54.115	.622	.831	.634
X.9	76.81	55.715	.506	.657	.646
X.10	76.56	54.833	.555	.779	.640
X.11	76.88	52.860	.547	.709	.634
X.12	77.08	61.243	.127	.429	.679
X.13	77.16	62.785	.013	.521	.689
X.14	76.85	59.632	.232	.539	.671
X.15	77.26	62.943	.031	.292	.684
X.16	75.96	63.623	-.037	.456	.690
X.17	77.05	61.279	.177	.465	.675
X.18	75.98	64.791	-.149	.382	.693
X.19	75.93	66.838	-.315	.488	.706
X.20	77.09	63.002	-.004	.447	.690
X.21	77.25	60.251	.075	.446	.693
X.22	77.20	68.784	-.291	.441	.743
X.23	76.61	63.803	-.073	.454	.702
X.24	76.62	65.676	-.181	.587	.708

3. Komitmen Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.850	.854	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M.1	48.65	28.730	.669	.500	.833
M.2	48.90	29.698	.481	.674	.842
M.3	48.72	29.203	.554	.679	.838
M.4	48.86	29.375	.531	.647	.839
M.5	48.60	29.180	.514	.506	.840
M.6	48.75	29.542	.523	.514	.840
M.7	49.06	28.663	.555	.549	.838
M.8	49.26	29.568	.397	.565	.846
M.9	48.87	29.992	.435	.471	.843
M.10	49.02	31.125	.173	.419	.857
M.11	49.34	31.477	.159	.266	.856
M.12	48.99	30.427	.326	.375	.848
M.13	48.97	28.634	.537	.422	.838
M.14	49.03	30.864	.292	.373	.849
M.15	49.03	28.322	.622	.641	.834
M.16	48.62	29.697	.476	.519	.842
M.17	48.81	30.194	.494	.476	.842
M.18	49.20	29.013	.483	.395	.841

Lampiran 4 Deskripsi Subjek

S	Usia	Jenis Kelamin	Masa Kerja (Tahun)	Pendidikan Terakhir
1	28	Laki-laki	7	S1
2	39	Laki-laki	14	S1
3	51	Perempuan	28	S1
4	42	Perempuan	19	S1
5	44	Laki-laki	20	S1
6	31	Laki-laki	8	S1
7	43	Perempuan	8	S1
8	30	Laki-laki	10	S1
9	30	Laki-laki	4	S1
10	35	Laki-laki	9	S1
11	37	Perempuan	8	S1
12	44	Perempuan	21	S1
13	40	Laki-laki	12	S1
14	33	Laki-laki	7	S1
15	30	Laki-laki	8	S1
16	41	Perempuan	7	S1
17	38	Laki-laki	13	S1
18	32	Laki-laki	9	S1
19	44	Laki-laki	14	SMA
20	50	Laki-laki	26	S1
21	42	Perempuan	21	S1
22	39	Laki-laki	12	S1
23	29	Laki-laki	5	S1
24	26	Laki-laki	4	S1
25	43	Laki-laki	9	SMA
26	36	Laki-laki	12	S1
27	26	Perempuan	2	S1
28	45	Laki-laki	26	S1
29	32	Laki-laki	11	SMA
30	40	Laki-laki	9	S1
31	37	Laki-laki	12	S1
32	36	Perempuan	9	S1
33	33	Laki-laki	9	S2
34	52	Laki-laki	28	SMA
35	44	Laki-laki	21	S1
36	49	Laki-laki	26	D3
37	37	Laki-laki	14	S1
38	55	Laki-laki	34	S1
39	43	Laki-laki	13	S1
40	34	Laki-laki	10	S1
41	42	Laki-laki	9	S1
42	55	Laki-laki	34	S1
43	31	Laki-laki	8	S1

44	29	Perempuan	3	S1
45	34	Laki-laki	8	S1
46	37	Laki-laki	8	S1
47	31	Perempuan	4	S2
48	46	Laki-laki	25	SMA
49	40	Perempuan	12	D3
50	46	Laki-laki	25	SMA
51	49	Laki-laki	24	SMA
52	51	Laki-laki	28	S1
53	38	Laki-laki	17	SMA
54	42	Laki-laki	13	S1
55	37	Laki-laki	12	S1
56	54	Laki-laki	32	S1
57	50	Laki-laki	32	S1
58	29	Laki-laki	7	S1
59	52	Laki-laki	19	S1
60	46	Laki-laki	17	S1
61	47	Perempuan	18	S1
62	32	Perempuan	8	S1
63	25	Laki-laki	3	S1
64	27	Laki-laki	5	S1
65	44	Laki-laki	24	SMA
66	50	Laki-laki	30	S1
67	50	Laki-laki	27	SMA
68	29	Perempuan	6	S1
69	46	Laki-laki	24	SMA
70	34	Laki-laki	7	S2
71	22	Laki-laki	3	S1
72	31	Laki-laki	7	S1
73	37	Laki-laki	12	S1
74	34	Laki-laki	7	S1
75	25	Laki-laki	3	S1
76	26	Laki-laki	1	S1
77	54	Laki-laki	34	S1
78	51	Laki-laki	26	SMA
79	43	Laki-laki	15	S1
80	35	Perempuan	5	S1
81	48	Perempuan	7	S1
82	40	Perempuan	13	S1
83	37	Laki-laki	12	S1
84	44	Laki-laki	8	S1
85	52	Laki-laki	32	SMA
86	29	Laki-laki	4	S1
87	54	Laki-laki	34	S1
88	32	Laki-laki	7	S1
89	53	Laki-laki	31	SMA

90	54	Laki-laki	25	S1
91	52	Laki-laki	26	S1
92	43	Laki-laki	13	S1
93	34	Laki-laki	8	S1
94	33	Laki-laki	8	S1



Lampiran 5 Tabulasi Data

a. Kinerja

S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Jml	Kategori
1	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	4	3	3	1	3	59	Sedang
2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	Tinggi
3	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	4	3	3	1	3	59	Sedang
4	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	4	3	3	1	3	59	Sedang
5	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	4	3	3	1	3	59	Sedang
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	68	Sedang
7	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	4	3	3	1	3	59	Sedang
8	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	4	3	61	Sedang
9	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	4	3	3	1	3	59	Sedang
10	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	76	Tinggi
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
12	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	73	Tinggi
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68	Sedang
14	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	68	Sedang
16	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	68	Sedang
17	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	66	Sedang
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
19	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	59	Sedang
20	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	4	4	4	74	Tinggi
21	3	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	69	Tinggi

22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi	
23	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73	Tinggi
24	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	76	Tinggi	
25	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	76	Tinggi
26	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73	Tinggi
27	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	Tinggi
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	68	Sedang
29	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	65	Sedang
30	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	76	Tinggi
31	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	65	Sedang
32	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	62	Sedang
33	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	76	Tinggi
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	65	Sedang
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	68	Sedang
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68	Sedang
42	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	Tinggi
43	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68	Sedang
44	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	66	Sedang
45	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	66	Sedang
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	65	Sedang

47	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	65	Sedang
48	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	65	Sedang
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67	Sedang
50	3	3	4	2	3	1	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	64	Sedang
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	68	Sedang
52	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	76	Tinggi
53	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	71	Tinggi
54	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	73	Tinggi
55	4	4	3	3	4	3	2	4	4	2	4	3	2	3	2	4	4	3	2	4	3	4	3	74	Tinggi
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	68	Sedang
57	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	Tinggi
58	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	67	Sedang	
59	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71	Tinggi
60	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	85	Tinggi
61	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	74	Tinggi
62	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	85	Tinggi
63	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	85	Tinggi
64	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	Tinggi
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	67	Sedang
66	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	60	Sedang
67	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71	Tinggi
68	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	70	Tinggi
69	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	72	Tinggi
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
71	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	Tinggi

72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
73	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	82	Tinggi
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	67	Sedang
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68	Sedang
76	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	75	Tinggi
77	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	71	Tinggi
78	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	71	Tinggi
79	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	71	Tinggi
80	3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	72	Tinggi
81	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	68	Sedang
82	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	68	Sedang
83	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	68	Sedang
84	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	Sedang
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68	Sedang
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70	Tinggi
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	67	Sedang
88	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	69	Tinggi
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	69	Tinggi
91	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	79	Tinggi
92	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	80	Tinggi
93	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	86	Tinggi
94	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68	Sedang

b. Budaya Organisasi

S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Jml	Kategori
1	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	49	Tinggi
2	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	38	Tinggi
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	Tinggi
4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	48	Tinggi
5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	49	Tinggi
6	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	49	Tinggi
7	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	40	Tinggi
8	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	48	Tinggi
9	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	49	Tinggi
10	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	49	Tinggi
11	5	5	3	3	5	5	5	4	4	4	5	48	Tinggi
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	Tinggi
13	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	Tinggi
14	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	Tinggi
15	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	Tinggi
16	2	3	4	3	2	2	3	2	4	4	3	32	Sedang
17	5	4	4	3	5	5	5	5	2	4	5	47	Tinggi
18	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	28	Sedang
19	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	40	Tinggi
20	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	30	Sedang
21	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	36	Tinggi
22	4	5	3	4	5	5	4	5	1	2	3	41	Tinggi
23	4	4	4	2	4	4	2	3	2	4	3	36	Tinggi
24	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	37	Tinggi
25	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	46	Tinggi
26	5	4	4	3	5	2	3	3	2	4	4	39	Tinggi
27	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	41	Tinggi
28	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	41	Tinggi
29	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	38	Tinggi
30	4	3	5	4	3	3	3	4	4	5	4	42	Tinggi
31	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	37	Tinggi
32	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	37	Tinggi
33	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	45	Tinggi
34	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	46	Tinggi
35	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	45	Tinggi
36	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	45	Tinggi
37	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	45	Tinggi
38	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	2	28	Sedang
39	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	38	Tinggi

40	5	3	5	4	5	5	3	4	3	3	5	45	Tinggi
41	2	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	32	Sedang
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	32	Sedang
43	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	28	Sedang
44	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	28	Sedang
45	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	Sedang
46	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	Tinggi
47	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	Tinggi
48	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	47	Tinggi
49	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	37	Tinggi
50	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	35	Tinggi
51	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	1	43	Tinggi
52	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	35	Tinggi
53	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	29	Sedang
54	5	4	4	3	4	5	3	3	3	3	4	41	Tinggi
55	5	4	5	2	3	3	3	3	3	4	5	40	Tinggi
56	5	3	3	2	3	3	3	5	3	3	1	34	Tinggi
57	4	4	5	2	3	3	3	3	3	4	5	39	Tinggi
58	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	36	Tinggi
59	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	50	Tinggi
60	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	2	34	Tinggi
61	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	41	Tinggi
62	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	50	Tinggi
63	5	4	4	2	3	3	3	3	3	5	4	39	Tinggi
64	4	2	5	3	4	4	4	4	3	5	3	41	Tinggi
65	5	2	5	3	4	4	4	4	3	5	3	42	Tinggi
66	4	3	3	2	3	3	3	5	3	3	1	33	Tinggi
67	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	33	Tinggi
68	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	31	Sedang
69	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	46	Tinggi
70	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	1	32	Sedang
71	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	38	Tinggi
72	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	1	44	Tinggi
73	4	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	30	Sedang
74	5	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	36	Tinggi
75	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	45	Tinggi
76	4	3	3	3	2	2	4	2	1	4	2	30	Sedang
77	4	3	3	2	1	2	4	2	1	4	2	28	Sedang
78	2	2	3	4	4	3	3	2	2	2	3	30	Sedang
79	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	5	29	Sedang
80	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	36	Tinggi
81	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	30	Sedang
82	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	30	Sedang

83	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	30	Sedang
84	1	2	1	2	3	3	1	3	3	1	1	21	Rendah
85	1	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	27	Sedang
86	2	2	3	4	3	2	2	1	2	3	3	27	Sedang
87	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	28	Sedang
88	2	3	3	2	2	3	2	2	3	1	3	26	Sedang
99	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	31	Sedang
90	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	31	Sedang
91	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	21	Rendah
92	2	3	2	3	4	4	2	2	3	2	3	30	Sedang
93	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32	Sedang
94	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	28	Sedang



c. Komitmen Oganisasi

S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Jml	Kategori
1	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	39	Sedang
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	43	Sedang
3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	3	3	3	4	4	52	Tinggi
4	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	39	Sedang
5	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	39	Sedang
6	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	39	Sedang
7	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	Sedang
8	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	39	Sedang
9	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	39	Sedang
10	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	39	Sedang
11	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	52	Tinggi
12	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	42	Sedang
13	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	43	Sedang
14	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	46	Tinggi
15	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	47	Tinggi
16	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	35	Sedang
17	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	44	Sedang
18	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	42	Sedang
19	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	46	Tinggi
20	2	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	38	Sedang
21	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	41	Sedang
22	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	2	48	Tinggi
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	Tinggi

24	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	48	Tinggi
25	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	55	Tinggi
26	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	39	Sedang
27	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	41	Sedang
28	4	3	3	3	1	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44	Sedang
29	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	43	Sedang
30	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	41	Sedang
31	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	40	Sedang
32	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	36	Sedang
33	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	42	Sedang
34	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	56	Tinggi
35	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	40	Sedang
36	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	41	Sedang
37	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	41	Sedang
38	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	42	Sedang
39	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	42	Sedang
40	3	2	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	3	3	38	Sedang
41	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	43	Sedang
42	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	40	Sedang
43	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	4	3	46	Tinggi
44	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	43	Sedang
45	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	41	Sedang
46	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	42	Sedang
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	Tinggi
48	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	35	Sedang

49	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	37	Sedang
50	4	2	2	2	3	1	3	4	3	3	3	2	3	3	3	41	Sedang
51	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	43	Sedang
52	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	52	Tinggi
53	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	47	Tinggi
54	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	50	Tinggi
55	4	3	3	3	2	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	40	Sedang
56	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	42	Sedang
57	3	3	4	3	4	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	40	Sedang
58	3	3	3	3	3	4	1	1	3	3	2	3	3	3	1	39	Sedang
59	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	49	Tinggi
60	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	40	Sedang
61	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	53	Tinggi
62	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	2	52	Tinggi
63	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	42	Sedang
64	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	44	Sedang
65	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	3	41	Sedang
66	4	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	42	Sedang
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	Tinggi
68	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	42	Sedang
69	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	43	Sedang
70	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	48	Tinggi
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	Tinggi
72	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	1	49	Tinggi
73	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	41	Sedang

74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	Tinggi
75	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	40	Sedang
76	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	41	Sedang
77	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2	44	Sedang
78	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	35	Sedang
79	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	46	Tinggi
80	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	53	Tinggi
81	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	41	Sedang
82	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	40	Sedang
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	43	Sedang
84	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	40	Sedang
85	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	48	Tinggi
86	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	51	Tinggi
87	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	42	Sedang
88	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	44	Sedang
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	46	Tinggi
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	46	Tinggi
91	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	54	Tinggi
92	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	50	Tinggi
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	57	Tinggi
94	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	41	Sedang

Lampiran 6 Analisis Jalur

1. Regresi Budaya Terhadap Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.155 ^a	.024	.013	5.691

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74.059	3.081		24.035	.000
	Budaya Organisasi	-.122	.081	-.155	-1.507	.135

a. Dependent Variable: Kinerja

2. Regresi Budaya, Komitmen terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.363 ^a	.132	.113	5.398

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

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56.730	5.930		9.567	.000
	Budaya Organisasi	-.112	.077	-.143	-1.458	.148
	Komitmen Organisasi	.389	.116	.328	3.358	.001

a. Dependent Variable: Kinerja

3. Hasil Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Moderator (Budaya Organisasi x Komitmen Organisasi) dengan Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641 ^a	.411	.391	4.760

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1421.005	3	473.668	20.904	.000 ^a
	Residual	2039.346	90	22.659		
	Total	3460.351	93			

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.150	5.897		6.300	.000
	Budaya Organisasi	.105	.074	.128	1.419	.159
	Komitmen Organisasi	.830	.106	.674	7.821	.000
	Budaya*Komitmen	-.093	.066	-.130	-1.405	.163

a. Dependent Variable: Kinerja

4. Regresi Komitmen terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.334 ^a	.111	.102	5.431

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	52.259	5.107		10.233	.000
	Komitmen Organisasi	.395	.116	.334	3.396	.001

a. Dependent Variable: Kinerja



Lampiran 7 Sumbangan Efektif

Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

		Correlations						
		Kinerja	PD	UA	IC	MF	LS	IR
Kinerja	Pearson Correlation	1	-.133	-.025	-.178	-.094	-.239*	-.068
	Sig. (2-tailed)		.201	.811	.087	.365	.020	.513
	Sum of Squares and Cross-products	3.054E3	-94.500	-10.500	-239.000	-92.000	-105.000	-62.000
	Covariance	32.833	-1.016	-.113	-2.570	-.989	-1.129	-.667
	N	94	94	94	94	94	94	94
PD	Pearson Correlation	-.133	1	.437**	.736**	.602**	.458**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.201		.000	.000	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	-94.500	165.372	42.691	230.340	136.404	46.787	100.723
	Covariance	-1.016	1.778	.459	2.477	1.467	.503	1.083
	N	94	94	94	94	94	94	94
UA	Pearson Correlation	-.025	.437**	1	.506**	.447**	.420**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.811	.000		.000	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	-10.500	42.691	57.713	93.489	59.894	25.319	64.915
	Covariance	-.113	.459	.621	1.005	.644	.272	.698
	N	94	94	94	94	94	94	94
IC	Pearson Correlation	-.178	.736**	.506**	1	.735**	.571**	.547**
	Sig. (2-tailed)	.087	.000	.000		.000	.000	.000

	Sum of Squares and Cross-products	-239.000	230.340	93.489	592.426	315.255	110.234	218.404
	Covariance	-2.570	2.477	1.005	6.370	3.390	1.185	2.348
	N	94	94	94	94	94	94	94
MF	Pearson Correlation	-.094	.602**	.447**	.735**	1	.403**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.365	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	-92.000	136.404	59.894	315.255	310.553	56.340	153.043
	Covariance	-.989	1.467	.644	3.390	3.339	.606	1.646
	N	94	94	94	94	94	94	94
LS	Pearson Correlation	-.239*	.458**	.420**	.571**	.403**	1	.675**
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	-105.000	46.787	25.319	110.234	56.340	62.979	87.872
	Covariance	-1.129	.503	.272	1.185	.606	.677	.945
	N	94	94	94	94	94	94	94
IR	Pearson Correlation	-.068	.477**	.521**	.547**	.529**	.675**	1
	Sig. (2-tailed)	.513	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	-62.000	100.723	64.915	218.404	153.043	87.872	269.234
	Covariance	-.667	1.083	.698	2.348	1.646	.945	2.895
	N	94	94	94	94	94	94	94

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.293 ^a	.086	.023	5.664

a. Predictors: (Constant), IR, PD, UA, MF, LS, IC

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	262.099	6	43.683	1.361	.239 ^a
	Residual	2791.401	87	32.085		
	Total	3053.500	93			

a. Predictors: (Constant), IR, PD, UA, MF, LS, IC

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74.604	3.431		21.744	.000
	PD	-.087	.662	-.020	-.131	.896
	UA	.628	.922	.086	.681	.498
	IC	-.291	.441	-.128	-.660	.511
	MF	.023	.498	.007	.047	.963
	LS	-2.186	1.040	-.314	-2.101	.039
	IR	.587	.525	.174	1.117	.267

a. Dependent Variable: Kinerja

KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
Correlations

		Kinerja	AC	CC	NC
Kinerja	Pearson Correlation	1	.340**	.218*	.240*
	Sig. (2-tailed)		.001	.035	.020
	Sum of Squares and Cross-products	3.054E3	425.500	187.500	247.500
	Covariance	32.833	4.575	2.016	2.661
	N	94	94	94	94
AC	Pearson Correlation	.340**	1	.375**	.612**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	425.500	513.245	132.287	259.096
	Covariance	4.575	5.519	1.422	2.786
	N	94	94	94	94
CC	Pearson Correlation	.218*	.375**	1	.496**
	Sig. (2-tailed)	.035	.000		.000
	Sum of Squares and Cross-products	187.500	132.287	242.989	144.330
	Covariance	2.016	1.422	2.613	1.552
	N	94	94	94	94
NC	Pearson Correlation	.240*	.612**	.496**	1
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	247.500	259.096	144.330	348.777
	Covariance	2.661	2.786	1.552	3.750
	N	94	94	94	94

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.354 ^a	.125	.096	5.448

a. Predictors: (Constant), NC, CC, AC

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	381.830	3	127.277	4.288	.007 ^a
	Residual	2671.670	90	29.685		
	Total	3053.500	93			

a. Predictors: (Constant), NC, CC, AC

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	381.830	3	127.277	4.288	.007 ^a
	Residual	2671.670	90	29.685		
	Total	3053.500	93			

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	51.945	5.144		10.099	.000
	AC	.725	.306	.297	2.370	.020
	CC	.365	.405	.103	.902	.369
	NC	.020	.396	.007	.051	.960

a. Dependent Variable: Kinerja