

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.PG Rajawali I Surabaya)

Miftakhul Jannah

Universitas Negeri Surabaya

Miftakhuljannah441@gmail.com

Abstract

PT.PG Rajawali I Surabaya is a subsidiary of PT. Rajawali Nusantara Indonesia engaged in the agro industry. PT.PG Rajawali I was originally a merger of PG.Redjo Agung Baru and PG. Kretet Baru. The company has a vision to become a sugarcane based industry that excelent in global competition. In this case required the support of the employees who have the skill and capabilities. Where in this case required the organization's commitment to each individual employee that is formed throught the organizational culture of PT.PG Rajawali I Surabaya.

This study aims to examine and analyze the influence of organizational culture on employee performance through organizational commitment. This study is casually using a quantitative approach. The sampling technique using saturated sample number of 78 respondents however questionnaire return amounted to 51 respondents. The statistical analyze used is Structural Equation Modeling (SEM) with the help of software SmartPLS.

The result of this study explains that organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. Organizational culture has a positive and significant on employee performance. Organizational commitment not mediate the influence of organizational culture on employee performance.

Keyword: Organizational Culture, Organizational Comitment, Employee Performance

PENDAHULUAN

Dalam rangka menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), perusahaan dituntut untuk mempersiapkan sumber daya manusia. Kehadiran MEA mengharuskan perusahaan tidak hanya mampu bersaing di pasar luar negeri tetapi juga harus mampu bersaing didalam negeri dengan mengandalkan potensi unggulan yang mereka miliki. Persaingan yang akan dihadapi bukan hanya barang dan jasa, tetapi juga sumber daya manusia dituntut untuk meningkatkan keahliannya agar tidak terdesak dengan SDM dari luar (m.bisnis.com)

Setiap perusahaan apapun bentuk bisnisnya, memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berpikir, bertindak, serta terampil dalam menghadapi persaingan bisnis. Untuk itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan dan sekaligus dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Susanto (2006:109) mengatakan untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien demi kemajuan organisasi maka perlu adanya budaya organisasi sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan karyawan untuk melakukan aktivitas organisasi. fakta membuktikan bahwa perusahaan dan organisasi yang berkinerja unggul selalu menempatkan budaya organisasi sebagai salah satu aspek terpenting, dan senantiasa memikirkan cara memanfaatkan kekuatan ini untuk mendukung strategi mereka yang agresif (Pratama, 2015).

Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Robbins dan Judge, 2011:256). Pada hakikatnya semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan.

Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu,

maka semakin kuat budaya tersebut. suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari perilaku yang tinggi.

Salah satu hasil spesifik dari budaya yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan. Budaya yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi antar anggota mengenai apa yang diyakini organisasi. Keharmonisan tujuan semacam ini membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen organisasi. Sifat-sifat ini, pada gilirannya memperkecil kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Robbins & Judge, 2011:259).

Studi yang dikemukakan oleh Hakim (2015) yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi serta kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Logahan & Aeseria (2014) menemukan hasil bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi serta penelitian dari Darsana (2013) menemukan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja, Menurut Bernardin dan Russel dalam Robbins (2003:260) kinerja dapat dikatakan baik apabila karyawan mempunyai komitmen. Komitmen organisasi adalah sikap kerja yang secara langsung berkaitan dengan partisipasi karyawan dan niat untuk tetap tinggal dengan organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Mathieu & Ajac dalam Sopiha, 2008:156).

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini berarti Suatu bentuk komitmen organisasi yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan (Steers & Porter dalam Sopiha 2008:156).

Dari hasil penelitian-penelitian terdahulu tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan terdapat hasil yang berbeda. Kosasih & Sutanto (2014) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakintinggi komitmen maka kinerja

karyawan juga semakin meningkat. Namun, hal yang berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Logahan & Aeseria (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini difokuskan pada karyawan PT. PG Rajawali I Surabaya. Pabrik Gula Rajawali I pada awalnya merupakan penggabungan Pabrik Gula Kreet Baru dan Pabrik Gula Redjo Agung Baru yang merupakan anak perusahaan PT. Rajawali Nusantara Indonesia. Dalam menjalankan usahanya, PT PG Rajawali I sebagai kantor pusat berkedudukan di jalan Undaan Kulon 57-59 Surabaya. Sebagai perusahaan yang telah berdiri cukup lama PT.PG Rajawali I Surabaya memiliki budaya organisasi yang meliputi Integritas, Profesional, *Respect*, *Teamwork* dan *Excellent*. Budaya Integritas diwujudkan dengan karyawan yang senantiasa bekerja dengan jujur serta bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku diperusahaan. Keberhasilan penerapan budaya integritas ini diwujudkan dengan berkurangnya praktek suap yang ada di perusahaan (Wihdan, 2015). Budaya *Respect* diwujudkan dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan internal perusahaan seperti karyawan yang merespon saran dan kritik dari pelanggan demi kemajuan perusahaan dan karyawan menganggap rekan kerja sebagai keluarga, membentuk komunikasi yang baik antara pimpinan seperti kepala bagian dari masing-masing divisi sehingga karyawan akan merasakan kenyamanan dalam bekerja yang diwujudkan dengan bersedia mendengar dan menghargai pendapat orang lain.

Sedangkan budaya *Teamwork* diwujudkan dengan senantiasa bekerjasama apabila ada pekerjaan yang sekiranya tidak dapat diselesaikan secara individu, baik sesama rekan kerja maupun bekerjasama dengan pimpinan masing-masing divisi. Budaya Profesional dan *Excellent* diwujudkan dengan karyawan yang selalu belajar untuk mengembangkan ketrampilan, pengetahuan serta karyawan yang berinovasi untuk kemajuan perusahaan bahkan setiap tahunnya diadakan Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) Award yang khusus memberikan penghargaan bagi karyawan yang telah melakukan inovasi bagi perusahaannya serta penghargaan karyawan teladan bagi karyawan yang telah memberikan kinerja yang baik bagi perusahaannya.

Kinerja karyawan dalam perusahaan ini dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja. Pada bulan September 2015 karyawan yang tidak masuk karena sakit mencapai 13%, sedangkan karyawan yang terlambat tanpa keterangan sebanyak 26% dan terlambat dengan keterangan mencapai 23%. Pada bulan Oktober 2015 karyawan yang tidak masuk karena sakit mencapai 23% sedangkan yang terlambat tanpa keterangan sebesar 16% dan yang terlambat dengan keterangan mencapai 21%. Tingkat kehadiran karyawan dari bulan September ke Oktober 2015

mengalami penurunan dilihat dari karyawan yang terlambat tanpa keterangan mengalami penurunan yang signifikan, hal ini mengindikasikan bahwa kesadaran karyawan dalam kehadiran di kantor sudah mengalami peningkatan.

Sedangkan komitmen karyawan dapat dilihat dari kinerja produktivitas karyawan yang dapat dilihat melalui produktivitas produk gula yang dihasilkan dari tahun ke tahun yang mengalami peningkatan. Seperti pada tahun 2011 produksi gula yang dihasilkan mencapai 172.928 ton dan terus mengalami peningkatan hingga pada tahun 2015 mencapai produksi sebesar 215.989 ton. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen karyawan dalam perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan..

Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi dan juga hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja, serta adanya *research gap* diatas maka disini penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Budaya Organisasi

Menurut Denison dalam Pranoto (2014) budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem-sistem dan paktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein dalam Ivancevich (2007:44) mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

“suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, “ atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap sebagai valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpresepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya”

Indikator Budaya Organisasi

Menurut Denison dan Misra (1995) dalam Darsana (2013) indikator budaya organisasi adalah *involvement, consistency, adaptability, dan mission*.

Sedangkan menurut Wallach (1983) dalam Syauta *et al* (2012) antara lain *bureaucracy culture, innovative culture, supportive culture*.

Teori Komitmen Organisasi

Menurut Allen & Meyer (1993) dalam Darmawan (2013:168) komitmen organisasi dibedakan menjadi tiga jenis yaitu afektif, normatif dan kontinuan sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan baik karyawan dengan organisasi atau memiliki implikasi untuk mempengaruhi apakah karyawan akan tetap tinggal dengan organisasi.

Mowday (1982) dalam Sopiah (2008:155) menyebut komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1993) dalam Darmawan (2013:168) yaitu *affective commitment, continuance commitment, Normative commitment*.

Sedangkan menurut Lincoln (1989) dalam Darmawan (2013:171) terdapat tiga indikator dalam komitmen organisasi yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan.

Teori Kinerja Karyawan

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Kane & Kane, 1993, Bernardin & Russel, 1998, Cascio, 1998) dalam Umam (2010:186).

Mangkunegara (2011:167) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Bernardin dan Russel dalam (Hakim 2015) *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, Interpersonal impact*.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2010:324) indikator kinerja karyawan terdiri *Quantity of output, Quality of output, Timeliness of output, Presence/ attendance on the job, Efficiency of work completed, Effectiveness of work completed*.

Dari teori-teori diatas dan tujuan penelitian maka berikut hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini:

$H_1 =$ Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

- H₂ = Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H₃ = Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H₄ = Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen organisasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang menekankan pada penentuan sebab akibat. Dalam penelitian ini peneliti memilih untuk menganalisis pengaruh variabel kecerdasan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sumber data yang digunakan merupakan data primer yang di dapatkan dari penyebaran kuisioner langsung pada karyawan.

Populasi dari penelitian ini adalah 84 karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya, dan sampel yang terpilih adalah 78 orang karyawan (karyawan tetap yang meliputi staf dan non staf tanpa komisararis dan direksi).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai variabel independen yaitu nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya untuk melaksanakan praktek-praktek manajemen dan perilaku karyawan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dari penelitian ini menggunakan pendapat dari Denison dan Misra (1995) dalam Darsana (2013) yang meliputi *involvement, consistency, adaptability*, dan *mission*.

Komitmen organisasi sebagai variabel intervening yaitu keadaan psikologis yang mencirikan hubungan baik karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya dengan organisasi atau implikasi untuk mempengaruhi apakah karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya akan tetap tinggal dengan organisasi..

Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi dari penelitian ini menggunakan pendapat dari Allen dan Meyer (1993) dalam Darmawan (2013:171) yang meliputi *affective commitment, continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Kinerja karyawan sebagai variabel dependen yaitu catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan oleh karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dari penelitian ini menggunakan pendapat dari Bernardin dan Russel (1995) dalam Hakim (2015) serta Mathis dan Jackson (2010:324) yang meliputi *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision*,

Interpersonal impact, Presence/ attendabce on the job, Efficiency of work completed.

Analisis statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan bantuan *software SmartPLS*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	35	68,6 %
Perempuan	16	31,4 %
Usia		
< 30 tahun	6	11,8 %
Antara 30-40 tahun	9	17,6 %
Antara 41-50	16	31,4 %
> 51 tahun	20	39,2 %
Pendidikan		
SMA/SMK	11	21,6 %
Diploma (D1/D2/D3)	5	9,8 %
S1	28	54,9 %
S2	7	13,7 %
Lama Bekerja		
≤ 5 tahun	8	15,7 %
> 5-10 tahun	5	9,8 %
>10 tahun	4	7,8 %
> 15-20 tahun	4	7,8 %
>20 tahun	30	58,8 %

Sumber: Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan data pada tabel 1 diketahui dari 51 responden karyawan yang dijadikan subjek penelitian 35 orang (68,6%) berjenis kelamin laki-laki dan responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 16 orang (31,4%). Hasil tersebut menjelaskan bahwa mayoritas karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya adalah laki-laki.

Karakteristik responden berdasarkan usia dalam penelitian ini usia < 30 tahun sebanyak 6 orang (11,8%), usia antara 30-40 tahun 9 orang (17,6%), usia antara 41-50 tahun sebanyak 16 orang (31,4%) dan usia >51 tahun sebanyak 20 orang (39,2%)

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan tertinggi dalam penelitian ini adalah S1 dengan frekuensi 28 orang (54,9%), SMA/SMK sebanyak 11 orang (21,6%), Diploma 5 orang (9,8%) dan S2 sebanyak 7 orang (13,7%). Dengan demikian responden penelitian sebagian besar adalah dengan tingkat pendidikan S1.

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dalam penelitian ini <5tahun sebanyak 8 orang (15,7%) >5-10 tahun sebanyak 5 orang (9,8%), > 10 tahun sebanyak 4

orang (7,8%), >15-20 tahun sebanyak 4 orang (7,8%) serta >20 tahun sebanyak 30 orang (58,8%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden paling dominan adalah dengan memiliki lama bekerja lebih dari 20 tahun.

Tabel 2
Outer Loading Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	X1.1	0,793	Valid
2	X1.2	0,759	Valid
3	X2.1	0,647	Valid
4	X2.2	0,657	Valid
5	X3.1	0,734	Valid
6	X3.2	0,657	Valid
7	X4.1	0,737	Valid
8	X4.2	0,644	Valid

Sumber: *output smartPLS3.0*

Pada tabel 1 menunjukkan *outer loading* seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dinyatakan valid

Tabel 3.
Outer Loading Variabel Komitmen Organisasi

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	Z1.1	0,677	Valid
2	Z1.2	0,804	Valid
3	Z2.1	0,780	Valid
4	Z2.2	0,719	Valid
5	Z3.1	0,619	Valid
6	Z3.2	0,821	Valid

Sumber: *output smartPLS3.0*

Pada tabel 3 menunjukkan *outer loading* seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dinyatakan valid.

Tabel 4
Outer Loading Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	Y1.1	0,676	Valid
2	Y1.2	0,641	Valid
3	Y2.1	0,635	Valid
4	Y2.2	0,702	Valid
5	Y3.1	0,724	Valid
6	Y3.2	0,598	Valid
7	Y4.2	0,680	Valid
8	Y5.1	0,723	Valid
9	Y5.2	0,786	Valid
10	Y6.1	0,818	Valid
11	Y6.2	0,579	Valid

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
12	Y7.1	0,770	Valid
13	Y7.2	0,635	Valid
14	Y8.1	0,707	Valid
15	Y8.2	0,745	Valid

Pada tabel 4 menunjukkan *outer loading* seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Composite reliability ini digunakan untuk menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70. Berikut ini adalah hasil perhitungan *composite reliability* pada tiap variable

Tabel 5
Composite Reliability

	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,887
Kinerja Karyawan	0,934
Komitmen Organisasi	0,878

Dari tabel 5 dapat diketahui jika nilai *composite reliability* dari ketiga variabel tersebut diatas 0,70, ini berarti konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 6
Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach Alpha
Budaya Organisasi	0,855
Kinerja Karyawan	0,924
Komitmen Organisasi	0,833

Hasil R-Square (*Inner Model*)

Berikut ini merupakan hasil dari pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT.PG Rajawali I Surabaya, dihasilkan nilai koefisien determinan (*R-Square*).

Tabel 7
Hasil R-Square

Variabel	R-Square
Budaya Organisasi	-
Kinerja Karyawan	0,805
Komitmen Organisasi	0,661

Sumber : *Result smartPLS 3.0*

Pada tabel 7 diatas, model pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memberikan nilai R-Square sebesar 0,805 dapat diinterpretasikan bahwa

variabilitas konstruk kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk budaya organisasi sebesar 80,5% sedangkan 19,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Selanjutnya model pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi memberikan nilai R-Square sebesar 0,661 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk komitmen organisasi yang dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi sebesar 66,1% sedangkan 33,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Hasil Uji T (Signifikansi)

Tahapan ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antar variabel. Suatu pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai t hitung lebih besar dari 1,96 atau P value lebih kecil dari 0,05.

Tabel 8
Path Coefficients

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel (O)	T Statistics	T-table	Kesimpulan
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,590	4,275	$\geq 1,96$	Signifikan
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi	0,813	17,209	$\geq 1,96$	Signifikan
Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,350	2,554	$\geq 1,96$	Signifikan

Sumber :Result samrtPLS 3.0

Berdasarkan hasil uji pengaruh antar variabel menunjukan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar 0,590. Koefisien tersebut bertanda positif yang berarti apabila semakin tinggi penerapan budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan begitu juga sebaliknya. Sedangkan nilai t-statistik sebesar 4,275 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari tabel 8 juga dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar 0,813. Koefisien tersebut bertanda positif yang berarti apabila semakin tinggi budaya penerapan budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi begitu juga sebaliknya.

Sedangkan nilai t-statistik sebesar 17,209 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Hasil dari tabel tersebut juga dapat disimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar 0,350. Koefisien tersebut bertanda positif yang berarti apabila semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan begitu juga sebaliknya. Sedangkan nilai t-statistik sebesar 2,554 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 9
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Pengaruh	Kesimpulan
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,590	Signifikan
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	$0,813 \times 0,350 = 0,2845$	Tidak Signifikan

Sumber :Result samrtPLS 3.0

Berdasarkan tabel 9 diatas dapat diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (0,590) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi (0,248). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi atau tidak menjadi variabel intervening dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian, peneliti menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis pertama diterima. Hasil dalam penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Awan dan Mahmood (2009) yang mempunyai hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi komitmen organisasi yang artinya semakin

baik penerapan budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi.

Budaya organisasi dengan indikator keterlibatan, konsistensi. Adaptasi, dan misi telah dilaksanakan dengan baik oleh karyawan perusahaan seperti pada indikator keterlibatan bahwa perusahaan menghargai keterlibatan karyawan terhadap keputusan yang akan diambil perusahaan, namun tidak semua masukan dari karyawan dapat diterapkan karena merupakan keinginan pribadi karyawan. Indikator konsistensi yaitu karyawan yang telah menerima nilai-nilai yang ada pada perusahaan. nilai-nilai perusahaan yang dimaksudkan adalah integritas, *profesional*, *teamwork*, *respect*, dan *excellent* salah satu penerapan nilai budaya yaitu integritas adalah karyawan senantiasa bekerja dengan jujur serta bertindak sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan. dengan menerapkan nilai integritas tersebut praktek penyuaian yang ada di perusahaan menjadi berkurang.

Adaptasi yaitu karyawan yang sangat memperhatikan rekomendasi dan saran dari pelanggan seperti memperhatikan kualitas produk, serta perusahaan juga berinovasi untuk menjual gula premium ukuran satu kilogram dan memasarkannya dengan memasuki pasar ritel. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan omset perusahaan.

Komitmen karyawan dalam perusahaan ini juga tergolong dalam kategori tinggi hal ini terjadi karena karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya telah mampu berkomitmen dengan perusahaan karena karyawan mendapatkan keuntungan seperti gaji dan keuntungan-kuntungan lain sehingga karyawan akan berat meninggalkan perusahaan. Hal ini sesuai dengan fenomena yang ada bahwa karyawan menerima gaji yang sepadan serta mendapatkan tunjangan yang meliputi tunjangan kesehatan, pendidikan untuk anak, dana pensiun, dan bonus jasa produksi. Karyawan yang telah bekerja lebih dari 25 tahun di perusahaan juga diberikan penghargaan. Hal inilah yang membuat komitmen karyawan di perusahaan ini tinggi.

Dengan adanya penerapan budaya organisasi pada karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya maka dalam aktivitas kerja mereka sehari-hari dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi. Hasil dalam penelitian ini mendukung pendapat dari

Robbins dan Judge (2011:259) bahwa budaya yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi antar anggota organisasi mengenai apa yang diyakini organisasi. keharmonisan tujuan semacam ini membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen organisasi.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, peneliti menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin tinggi komitmen maka semakin tinggi pula kinerja karyawan sehingga hipotesis kedua diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian ini terdahulu yang dilakukan oleh Hakim (2015) yang menemukan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi terdiri dari tiga indikator yaitu komitmen afektif, kontinuan, dan normatif. Karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya telah mampu berkomitmen terhadap perusahaan dengan merasa bahwa tidak tepat bagi mereka untuk meninggalkan perusahaan serta mereka memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan. karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya mendapatkan keuntungan seperti gaji dan keuntungan-kuntungan lain sehingga karyawan akan berat meninggalkan perusahaan. Hal ini sesuai dengan fenomena yang ada bahwa karyawan menerima gaji yang sepadan serta mendapatkan tunjangan yang meliputi tunjangan kesehatan, pendidikan untuk anak, dana pensiun, dan bonus jasa produksi. Karyawan yang telah bekerja lebih dari 25 tahun di perusahaan juga diberikan penghargaan.

Karyawan dalam perusahaan ini juga telah mampu bekerja secara mandiri tanpa harus meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya. Dalam praktek kerja sehari-hari karyawan telah memiliki *job desc* yang jelas misalnya pada divisi SDM bagian administrasi yang mempunyai tugas mengurus keluar masuk surat perusahaan serta mengurus cuti pegawai. Dengan adanya deksripsi tugas yang jelas maka karyawan mampu untuk memahami pekerjaan mereka.

Menurut Bernardin dan Russel dalam Robbins (2003:260) kinerja dapat dikatakan baik apabila karyawan mempunyai komitmen. Hal ini sesuai dengan fenomena

yanga ada di perusahaan dengan komitmen karyawan yang tinngi maka karyawan akan semakin produktif dalam pencapaian produksi gula. Bahkan setiap tahun produksi gula mengalami peningkatan terus menerus. Hal ini dikarenakan komitmen karyawan yang tinggi berdampak terhadap kinerja karyawan karena mereka merasa bahwa apa yang mereka hasilkan untuk perusahaan akan berdampak terhadap hasil yang akan mereka peroleh nantinya.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, peneliti menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis ketiga diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shahzad (2014) yang menemukan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan penerapan budaya organisasi yang baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Peningkatan kinerja ini disebabkan karena karyawan mampu menerima nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan yang meliputi integritas, profesional, *respect*, *teamwork*, dan *excellent*.

Salah satu penerapan budaya yaitu *respect* diwujudkan dengan perusahaan yang merespin saran dari pelanggan demi kemajuan perusahaan dan karyawan yang telah menganggap rekan kerja sebagai keluarga, membentuk komunikasi yang baik antara pimpinan seperti kepala bagian dari masing-masing divisi sehingga akan merasakan kenyamanan dalam bekerja.

Kinerja karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya dilihat dari indikator efisiensi menyelesaikan pekerjaan. Mereka telah mampu bekerja secara efisien hal ini dilakukan dengan mereka mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat dan cermat serta karyawan yang telah bekerja sesuai dengan *Standart Operatig Procedure* (SOP) yang ada di perusahaan. kehadiran karyawan dalam perusahaan ini juga cukup tinggi hal ini berarti bahwa karyawan perusahaan ini aktif dalam mengikuti kegiatan perusahaan serta memiliki kedisiplinan dalam kehadiran di kantor.

Selanjutnya pada indikator efektivitas biaya perusahaan masih belum mampu mengefektifkan biaya yang ada di perusahaan. Hal ini dikarenakan pada saat memasuki masa giling dan perusahaan terkendali masalah cuaca, maka kebutuhan biaya akan menjadi meningkat dikarenakan penambahan tenaga kerja serta menambah biaya terbang dan angkut tebu serta pemosisan gula. Hasil tebu yang kurang baik pada saat musim hujan tiba akan menjadikan proses pembentukan gula dibatang tebu terhambat dan menjadikan kualitas gula menjadi kurang baik. Hal ini dapat merugikan perusahaan. Untuk mengatasi masalah tersebut diharapkan perusahaan dapat memaksimalkan pemanfaatan limbah tebu seperti dibuat pupuk kompos serta *particle board* yang hasil dari penjualannya diharapkan dapat menutupi kerugian akibat masalah cuaca.

Karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya sendiri sudah melaksanakan budaya organisasi dengan baik sehingga kinerjanya semakin meningkat salah satunya adalah pada indikator misi. Misi sendiri merupakan tingkat kemampuan perusahaan dalam merumuskan tujuan dan misi yang jelas. Keberhasilan dalam penetapan tujuan sudah bisa dirasakan oleh karyawan dengan ditetapkannya PT.PG Rajawali I Surabaya sebagai pabrik gula terbaik di pulau Jawa pada tahun 2012.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel 9 mneunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien 0,590. Sedangkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi memiliki nilai 0,2845. Komitmen organisasi tidak terbukti menjadi variabel mediasi antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis ke empat ditolak.

Dilihat dari angka memang pengaruh yang paling kecil terlihat pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,350. Jadi pengaruh mediasi tidak dapat terbukti dikarenakan nilai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja

karyawan memang jauh lebih kecil. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya merupakan pengaruh langsung tanpa melalui komitmen organisasi.

Variabel mediasi diperlukan bila tidak ada pengaruh independen terhadap dependen atau hanya ada sedikit pengaruh antar dua variabel tersebut. maka variabel mediasi dapat memberi dan meningkatkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui fungsi mediasinya. Sedangkan, pada penelitian ini pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kusworo *et al* (2015) yang menemukan hasil bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi dapat berdiri sendiri menjadi satu variabel yang dapat berpegaruh terhadap kinerja karyawan dan tidak harus menjadi variabel mediasi dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi pada karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya.
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT.PG Rajawali I Surabaya.
4. Berdasarkan perhitungan dari penelitian ini, komitmen organisasi bukan merupakan variabel intervening atau tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Awan, Muhammad Rafiq dan Mahmood, Khalid. 2010. "Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture and Employee Commitment in University Libraries". *Library Management*. Vol 31 No.4/5, Hal 253-266
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama. Surabaya: Pena Semesta
- Darsana, Made. 2013. "The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior". *The International Journal of Management*. Vol 2 Issue 4, Hal 35-42
- Denison, Daniel R dan Mishra, K Anil. 1995. "Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness". *Organizational Sciences*. Vol 6 No.2, Hal 204-223
- Hakim, Adnan. 2015. "Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi". *The International Journal of Engineering and Sciences*. Vol 4 Issue 5. Mei 2015, Hal 33-41
- Handayani, Yeni. 2013. *Pentingnya Komitmen dalam Suatu Perusahaan atau Organisasi*, (Online), (http://m.kompasiana.com/yenie/pentingnya-komitmen-dalam-satu-perusahaan-atau-organisasi_552b8d966ea83449168b4569&ei=au1hlCYU&lc=idID&s=1&m=374&ts=1449743931&sig=ALL1Aj4Zekq2CxxDIDcFuiq5_0B_8Hg6Hw, diakses tanggal 10 Desember 2015)
- Ivancevich, John, Robert Konopaske, Michael T Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Kosasih, Yonathan Steve dan Sutanto, Eddy Madiono. 2014. "Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan". *Agora*. Vol 2 No. 1
- Kusworo, Fajer, Armanu, Mintarti Rahayu, dan Sumiati. "Influence of Motivation, Organizational Commitment and Working Environment with Organizational Commitment as Mediator to Educator Performance". *The International Journal of Social Sciences*. Vol 35 No 1. Juni 2015.
- Logahan, Jerry Marcelinus dan Aeseria, Sherly M. 2014. "Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja

- Terhadap Komitmen Organisasi Berdampak Pada Kinerja Karyawan Pada BTN-Ciputat". *Binus Business Review*. Vol 5 No.2. November 2014, Hal 551-563
- Mangkunegara, A.A. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesebelas. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mathis, Robert L. John H. Jackson. 2010. *Human Resource Management*. Edisi 13. Jakarta: Salemba Empat
- Pekuwali, Daniel. 2014. *Pentingnya Budaya Organisasi untuk Daya Saing*, (Online), (http://medanbisnisdaily.com/m/news/read/2014/05/24/97209/pentingnya_budaya_untuk_daya_saing/, diakses tanggal 5 Maret 2016)
- Pranoto, Paulus Sugiyo. 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol 2 No.4, Hal 1492-1503
- Pratama, Anugrah. 2015. *Kiat Manajemen: Cara Efektif Manajemen Membangun Budaya Perusahaan*, (Online), (<http://m.bisnis.com/manajemen/read/20150816/237/462911/kiat-manajemen-cara-efektif-membangun-budaya-perusahaan>, diakses 6 Maret 2016).
- Pratiwi, Gustyanita. 2014. *RNI Terapkan 4 Strategi Manajemen Baru*, (Online), (<http://www.swa.co.id/business-strategy/rni-terapkan-4-strategi-manajemen-baru>, diakses 2 Maret 2016).
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2011. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Shahzad, Fakhar. 2014. "Impact of Organizational Culture on Employee's Job Performance: A Study of Software House in Pakistan". *International Journal of Commerce and Management*. Vol 24 Issue 3, Hal 219-227
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Susanto, A.B dan Prama, Gede. 2006. *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Syauta, Jack Hanry, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun. 2012. "The Influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua, Indonesia)". *International Journal of Business and Management Invention*. Vol 1 Issue 1. Desember 2012, Hal 69-76
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Kedua. Bandung: Pustaka Setia
- Wihdan. 2015. Ismed Sofyan: *Saya Menghapus Suap dan Ngentit di RNI*, (Online), (<http://m.republika.co.id/berita/nasional/umum/15/05/06/nnxg3j-ismed-hasan-saya-menghapus-suap-dan-emngentitem-di-rni>, diakses tanggal 2 Maret 2016)