

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN AFEKTIF PADA PT. SMART TBK REFINERY SURABAYA

Silvia Zusma Nurussaifa

Universitas Negeri Surabaya

silvians@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to examine and analyze the influence of organizational culture on employee performance through commitment affective in PT. SMART Tbk Refinery Surabaya. This research is causal and uses a quantitative approach. The sampling technique uses saturated samples with 55 respondents. The statistical analysis used in this study is Partial Least Square (PLS). The measurement scale of this study uses a Likert scale. The results of this study indicate organizational culture influences employee performance. Organizational culture influences affective commitment. Affective commitment does not affect employee performance. Organizational culture doesn't affect employee performance through affective commitment.

Keywords: affective commitment; employee performance; organizational culture.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi yang semakin berkembang pesat menandakan bahwa semakin ketat pula persaingan dalam dunia usaha saat ini. Hal tersebut mengharuskan para pelaku usaha dapat menerima transformasi yang telah terjadi. Selain itu, perusahaan harus bisa mempertahankan keunggulan-keunggulan yang ada serta meminimalisir kelemahan yang ada sehingga perusahaan bisa bertahan dalam ketatnya persaingan serta diharapkan adanya inovasi dan pembaharuan secara terus menerus oleh perusahaan. Tokoh sentral yang memiliki peran penting dan menentukan dari sasaran yang dicapai oleh perusahaan yaitu sumber daya manusia. Sehingga sumber daya manusia seharusnya dikendalikan dengan baik guna meningkatkan kinerja karyawan (Khanifah & Palupiningdyah, 2015).

Kinerja karyawan yang sudah baik akan memajukan perusahaan serta mempertahankan dalam ketatnya persaingan. Menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien merupakan tanggungjawab seorang karyawan. Usaha untuk peningkatan kinerja karyawan ialah suatu bentuk tantangan yang cukup serius, karena kesuksesan untuk tercapainya sebuah target serta kontinuitas perusahaan bergantung pada mutu kinerja sumber daya manusia yang terdapat pada sebuah organisasi atau perusahaan (Burhan *et al.* 2013).

Budaya organisasi yakni sebuah sistem dimana terdapat makna yang menjadi panutan oleh para pengikut organisasi yang menjadi ketidaksamaan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang sudah baik akan membuat karyawan termotivasi untuk totalitas dalam bekerja untuk tercapainya sasaran organisasi. Budaya organisasi juga dapat dijelaskan dimana aturan serta kebiasaan yang diterima oleh setiap karyawan yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi tolok ukur bersama antar individu dalam hubungan di suatu organisasi (Shinta & Muhammad, 2015).

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi serta kinerja karyawan yang sebelumnya diuji oleh peneliti Ariyanto & Taufik (2017) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Peneliti Hakim (2015) juga mendukung hasil yang sama yaitu budaya organisasi didapatkan hasil ke arah positif terhadap kinerja karyawan yang disimpulkan apabila makin kuatnya budaya organisasi juga diikuti dengan makin besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian dari Suryani & Budiono (2016) menemukan hasil yang beda dari riset sebelumnya yakni budaya organisasi tidak terdapat pengaruh pada kinerja karyawan. Shinta & Muhammad (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi juga tidak memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan yakni

komitmen organisasi. Tolok ukur guna mengevaluasi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi yaitu komitmen dari karyawan tersebut. Komitmen berarti karyawan memiliki kemauan untuk selalu dapat dipertahankan keanggotaan mereka dalam sebuah perusahaan sertasanggup melakukannya dengan baik dalam pencapaian sasaran suatu organisasi. Apabilakejadian tersebut telah terlihat dalam sikap dan kepribadian karyawan, sehingga karyawan tersebut sudah mempunyai komitmen organisasi yang bagus (Usmany *et al.* 2016).

Burhan *et al.* (2013) mengemukakan adanya pengaruh komitmen organisasi pada kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh pernyataan dari Patulak *et al.* (2013) yang mengatakan komitmen organisasi mempunyai pengaruh ke arah positif pada kinerja karyawan yang dapat disimpulkan apabila makin kuat komitmen organisasi begitu juga makin kuat pula pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Beda halnya dengan penelitian Srikaningsih & Setyadi (2015) yang mengemukakan jika komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi lebih mengarah pada perilaku karyawan guna meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas. Agar perusahaan dapat menghasilkan karyawan yang berintegritas tinggi diperlakukan adanya pedoman berupa budaya organisasi. Budaya organisasi apabila dijalankan dengan benar maka selanjutnya ada peningkatan komitmen organisasi dari karyawan terhadap organisasinya.

Khanifah & Palupiningdyah (2015) mengemukakan pengaruh positif antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasi yang diartikan apabila makin kuat budaya organisasi juga berdampak makin tinggi pula pengaruhnya terhadap komitmen organisasi (Hakim, 2015). Pendapat yang berbeda dinyatakan oleh Logahan & Aesaria (2014) di manabudaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu ada Srikaningsih & Setyadi (2015) yang mengatakan budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mempunyai keterkaitan yang penting dengan kinerja karyawan, karena budaya organisasi menjadi tolak ukur tercapainya tujuan perusahaan. Sehingga jika penerapan budaya organisasi tidak dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka perusahaan tersebut juga tidak akan bertahan lama (Syauta *et al.*, 2012).

Riset ini dilakukan di PT Sinar Mas Agro Resources and Technology Tbk (PT. SMART Tbk) kelapa sawit adalah satu bahan utama dari pembuatan produk-produk yang ada di PT. SMART Tbk di mana minyak sawit merupakan hasil produk yang terintegrasi bahkan terkemuka di Indonesia serta selanjutnya akan terus berkomitmen. Dalam perusahaan tersebut karyawan memiliki peranan yang sangat penting untuk perusahaan dalam tercapainya kemajuan dan mengatasi rintangan dalam perkembangan bisnis.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan *personnel section head* di PT. SMART Tbk Refinery Surabaya, budaya yang ada di perusahaan cukup baik dianut oleh karyawan yang ada di kantor meskipun ada beberapa karyawan yang belum melaksanakan dengan baik. Secara garis besar dalam pelaksanaan integritas, karyawan sudah bekerja selaras dengan ucapan maupun janji, dengan demikian mereka juga mendapatkan loyalitas kepercayaan dari pihak lain mengingat mereka merupakan perusahaan publik produk konsumen. Sikap positif yang selalu ditunjukkan karyawan sudah bagus, rasa kekeluargaan antar karyawan di perusahaan sangat kental sekali sehingga menciptakan lingkungan yang baik. Lingkungan kerja yang bagus, mendorong karyawan merasa senang dan nyaman saat bekerja, maka dari itu akan muncul komitmen yang diharapkan oleh perusahaan, karyawan akan bekerja dengan maksimal untuk tercapainya hasil yang maksimum karena mereka merasa ada tanggung jawab yang dirasakan setiap karyawan. Karyawan juga diharapkan memiliki kemampuan untuk meningkatkan diri, unit kerja serta organisasi secara berkelanjutan gunatercapainya sasaran yang diinginkan. Tidak hanya melakukan peningkatan keahlian diri saja, karyawan juga menciptakan sistem kerja baru sehingga produktivitas kerja bisa ditingkatkan dan perkembangan perusahaan. Dengan adanya komitmen dan rasa tanggung jawab yang dirasakan oleh setiap karyawan, mereka selalu terdapat semangat diri yang tinggi dalam mengerti, memahami bahkan menjalankan nilai-nilai perusahaan.

Menurut Allen & Meyer (1990), komitmen organisasi memiliki tiga dimensi antara lain yang pertama

affective commitment yakni karyawan memiliki kemauan menjadi anggota dari sebuah organisasi karena terdapat keterikatan emosional, kedua *continuence commitment* yang artinya karyawan akan tetap berada dan bekerja untuk organisasi karena kebutuhan *financial* dan manfaat yang lainnya atau karyawan tersebut belum mendapatkan pekerjaan lain dan yang terakhir *normative commitment* yaitu muncul karena adanya timbul nilai-nilai dari diri karyawan. Karyawan akan mempertahankan keanggotaannya dari sebuah perusahaan dikarenakan memiliki kemauan diri di mana komitmen pada perusahaan adalah hal yang wajib dilaksanakan oleh individu karyawan. Dari ketiga dimensi di atas, fenomena yang terjadi di perusahaan adalah komitmen afektif. Hal tersebut karena keterikatan emosional karyawan cukup tinggi terhadap perusahaan, mereka terus bekerja dan bertahan selama beberapa tahun. Selanjutnya, Allen dan Meyer (1990) menjelaskan di manafaktor dari komitmen afektif di manakenyamanan dan kekeluargaan yang baik di dalam organisasi menimbulkan keterikatan antar karyawan maupun organisasi yang cukup baik dan tingkat perputaran karyawan rendah. Untuk kinerja karyawan yang ada di PT. SMART Tbk Refinery Surabaya masih dirasa kurang, sebab setelah jam istirahat, masih terlihat beberapa karyawan yang tidak segera kembali untuk melanjutkan pekerjaannya. Hal ini dirasa mengganggu kinerja mereka di perusahaan. Sasaran dari penelitian ini ialah guna menguji serta menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Budaya Organisasi

Suatu kepribadian dari anggota di sebuah perusahaan dapat dipengaruhi dalam tindakan-tindakan yang akan dilakukan didalam pengerjaan sesuatu yang telah disepakati bersama melalui nilai, prinsip, tradisi yang juga bisa disebut dengan budaya organisasi. Menurut Shinta & Muhammad (2015) suatu organisasi dalam penyelesaian dan tindakan yang diperlukan dalam suatu pekerjaan dapat dibedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, hal itulah yang disebut budaya. Dalam lingkungan kerja yang baik diperlukan budaya dengan kepuasan tinggi yang diciptakan dari nilai-nilai yang dirasakan oleh anggota sebelumnya yang sebagian besar untuk mendefinisikan fungsi dan jati diri organisasi dalam mempertahankan keselarasan budaya organisasi (Patulaket *al.*, 2013). Menurut sebagian teori mengenai budaya organisasi, pemahaman yang tercipta guna meyakinkan nilai-nilai yang menjadi panutan para anggota organisasi, di mana kondisi ini akan menjadi pembeda antar perusahaan satu dengan perusahaan yang lain. Terdapat enam indikator dalam variabel budaya organisasi antara lain Integritas yakni kepercayaan tumbuh dari ucapan maupun janji yang sesuai dengan perjanjian sebelumnya. Sikap positif yakni perilaku yang menampilkan serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang aman, saling menghargai dan kondusif. Komitmen yakni terlaksananya pekerjaan dengan kesungguhan guna tercapainya sasaran yang diinginkan. Perbaikan berkelanjutan yakni peningkatan keahlian atau kapabilitas diri, unit kerja, dan organisasi secara berkelanjutan guna mencapai hasil yang maksimal. Inovatif yakni menunjukkan gagasan atau terciptanya produk atau alat kerja atau sistem kerja baru dalam menambah produktivitas dan perkembangan perusahaan. Loyal yakni membangkitkan semangat karyawan dalam melaksanakan tata tertib yang seharusnya dimengerti, dipahami dan dilaksanakan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di perusahaan.

Komitmen Organisasi

Menurut Burhan, *et al.* (2013) komitmen organisasi ialah tahapan seorang pekerja dalam mengidentifikasi diri sendiri dengan organisasi, sasaran serta kemauan guna mempertahankan jati diri anggota dalam perusahaan. Komitmen organisasi memperlihatkan upaya dari diri individu dalam memahami kontribusinya menjadi anggota dalam sebuah organisasi. Pendapat lain pengertian komitmen datang dari Hakim (2015) yakni kemauan karyawan guna mempertahankan keanggotaan dalam sebuah organisasi serta sanggup melakukan bisnis guna pencapaian tinggi sasaran perusahaan. Dengan kata lain, komitmen organisasi ialah hubungan yang baik antara karyawan dengan organisasi di mana pekerja di perusahaan yakin serta tujuan organisasi akan menerima dan seterusnya bertahan atau tidak bertahan meninggalkan organisasi. Terdapat tiga indikator dalam variabel komitmen afektif yakni Identifikasi yakni berkeyakinan dan menerima terhadap rangkaian nilai dan peraturan perusahaan yang ditunjukkan atas persamaan nilai dan sasaran personal dengan perusahaan. Disisi lain perseorangan akan terasa membanggakan apabila jadi bagian dari perusahaan tersebut. Keterlibatan karyawan dalam

organisasi yakni kemauan personal untuk berperan secara yakin dalam berkepentingan perusahaan dengan adanya kemauan tersebut individu menerima dan melaksanakan tugas serta kewajiban yang dibebankan karena adanya rasa memiliki terhadap perusahaan. Keterikatan emosional yakni perasaan yang kuat seseorang terhadap organisasi. Karena terdapat keterikatan emosional pada perusahaan yang menimbulkan seseorang memiliki alasan kecil untuk berhenti dari organisasi dan bertahan memiliki kemauan untuk mempertahankan jati diri anggota terhadap perusahaan (Allen & Meyer, 1990).

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2015:67) mengatakan kinerja ialah tercapainya target kerja secara kualitas ataupun kuantitas dari karyawan yang menjalankan pekerjaan selaras dengan tanggungjawab yang telah diberikan. Kinerja yakni suatu pendekatan strategis dan terpadu guna mencapai kesuksesan yang terus-menerus pada perusahaan dengan membenahi kinerja karyawan yang bertugas di dalamnya Shinta & Muhammad (2015). Menurut Suryani & Budiono (2016) kinerja yakni optimalnya sebuah pencapaian yang sesuai dengan potensi seseorang yang memperlihatkan kebiasaan individu dalam menjalankan pekerjaan dan berupaya dalam tercapainya sasaran yang telah diterapkan. Dari pendapat beberapa ahli perihal pengertian kinerja karyawan tersebut, disimpulkan di manakerja karyawan yakni kemampuan karyawan yang dinilai melalui kualitas dan kuantitas dalam hal menyelesaikan pekerjaan selaras dengan tanggung jawab yang diperintahkan kepada individu. Terdapat lima indikator dalam variabel kinerja karyawan yakni kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Hubungan antar Variabel

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Dalam sebuah perusahaan diperlukan budaya yang diciptakan dari nilai-nilai yang dirasakan oleh anggota sebelumnya yang sebagian besar untuk mendefinisikan fungsi dan jati diri organisasi dalam mempertahankan keselarasan budaya organisasi sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan meningkatkan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian dari Patulak *et al.* (2013) dan Syauta *et al.*, (2012) yang hasilnya adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

H1: Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Komitmen afektif merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Komitmen dalam perusahaan memiliki peran penting sehingga tercipta kondisi kerja yang kondusif dan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi juga. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian dari Burhan, *et al.* (2013) dan Arijanto & Taufik (2017) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Diduga komitmen afektif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen afektif. Jika nilai-nilai budaya organisasi dapat dilakukan oleh masing-masing karyawan dengan benar, itu dapat memfasilitasi munculnya komitmen yang lebih luas, dan dapat meningkatkan komitmen dan konsistensi organisasi serta perilaku karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian dari Khanifah & Palupiningdyah(2015) dan Syahrums *et al.* (2016) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif

H3: Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif.

Peningkatan kinerja dapat dipengaruhi dari pemahaman karyawan mengenai budaya perusahaan. Selain itu partisipasi karyawan dalam bekerja memperlihatkan bahwa karyawan memperhatikan kepentingan organisasi. Karyawan akan lebih peduli terhadap fungsi organisasi sehingga karyawan tersebut akan

lebih loyal dalam melakukan pekerjaannya sehingga tingginya komitmen organisasi juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) dan Patulak *et al.* (2013) menyatakan bahwa komitmen afektif dapat memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H4: Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas serta inferensial. Penelitian ini menguji budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen afektif. Riset ini dilaksanakan di PT. SMART Tbk Refinery Surabaya. Beralamat di Jalan Rungkut Industri Raya No. 19, Surabaya. Jumlah populasi sebanyak 55 karyawan. Karena populasi dibawah 100, sampel diambil secara keseluruhan dari jumlah populasi yakni 55 karyawan. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan penyebaran kuisioner dengan menggunakan skala *Likert* 1-5. Metode analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan program perangkat lunak *SmartPLS* 3.

Dalam riset ini, budaya organisasi dijadikan variabel bebas memiliki antara lain integritas, sikap positif, perbaikan berkelanjutan, komitmen, inovatif, serta loyal. Selanjutnya untuk kinerja karyawan menjadi variabel terikat yang memiliki indikator kuantitas, kualitas, efektivitas, ketepatan waktu dan kemandirian. Serta Komitmen afektif menjadi variabel *intervening* dalam riset ini yang memiliki indikator yakni identifikasi, keterlibatan karyawan dan keterikatan emosional.

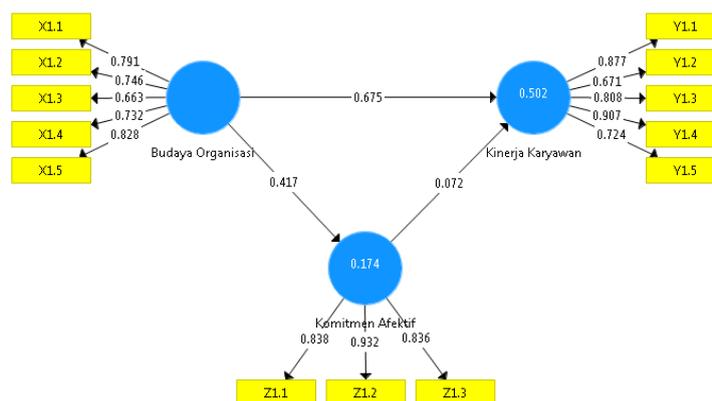
HASIL DAN PEMBAHASAN

Convergent Validity

Uji validitas di tiap-tiap indikator valid karena mempunyai angka *outer loading* >0,50 (Ghozali, 2016).

Construck Reliability

Hasil dari uji reliabilitas untuk variabel budaya organisasi nilai *composite reliability* yaitu 0,868. Kemudian untuk kinerja karyawan yaitu 0,899, selanjutnya untuk komitmen afektif yaitu 0,903. Nilai *composite reliability* seluruh variabel menunjukkan >0,70. Sehingga seluruh variabel mempunyai reliabilitas cenderung baik.



Sumber : *Output SmartPLS* 3.0

Gambar 1. Uji Measurement Model

Cronbach's Alpha

Gambar 1 menunjukkan hasil dari *cronbach's alpha* bisa digunakan jika >0,60 (Ghozali, 2016). Dalam riset ini variabel budaya organisasi memiliki angka *cronbach's alpha* sebesar 0,811. Kemudian, hasil dari kinerja karyawan yaitu 0,858, selanjutnya untuk komitmen afektif yaitu 0,839. Hasil yang didapatkan tersebut memperlihatkan bahwa setiap variabel mempunyai jumlah *cronbach's alpha* yang

sudah terpenuhi.

Tabel 1.
R-SQUARE

Variabel	R-Square
BO	-
KA	0,174
KK	0,502

Sumber: *OutputSmartPLS 3.0*

Analisis R-Square

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai R-Square di mana dijabarkan pada Tabel 1, terlihat nilai R-Square 0,174 yang artinya komitmen afektif budaya organisasi menjelaskan sejumlah 17,4% dan variabel lain yang tidak diteliti dalam riset ini menjelaskan sisanya sebesar 82,6%. Kemudian nilai R-Square 0,502 yang artinya kinerja karyawan dijelaskan budaya organisasi sejumlah 50,2% dan variabel lain yang tidak diteliti dalam riset ini menjelaskan sisanya sebesar 49,8%.

Path Coefficients

Interaksi antar konstruk serta nilai signifikan dapat terlihat pada uji kausalitas dengan estimasi koefisien jalur inner model pada Tabel 2.

Tabel 2.
PATH COEFFICIENTS

Pengaruh antar Variabel	Original Sampel	T Statistik		Keterangan
BO KK	0,675	7,786	$\geq 1,96$	Hipotesis diterima
BO KA	0,417	4,409	$\geq 1,96$	Hipotesis diterima
KA KK	0,072	0,644	$\leq 1,96$	Hipotesis ditolak

Sumber: *Output SmartPLS 3.0*

Tabel 2 memperlihatkan hasil nilai t-statistik pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan senilai $7,786 \geq 1,96$. Hasil memperlihatkan adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, nilai origin sampel sejumlah 0,675. Hasil koefisien positif artinya makin tinggi budaya organisasi maka makin tinggi juga kinerja karyawan. Nilai t-statistik pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif sebesar $7,786 \geq 1,96$. Hasil memperlihatkan pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen afektif. Selanjutnya, untuk nilai origin sampel sejumlah 0,417. Nilai koefisien positif berarti apabila makin tinggi budaya organisasi maka makin tinggi juga komitmen afektif. Nilai t-statistik pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan sejumlah $0,644 \leq 1,96$ yang artinya tidak adanya pengaruh yang signifikan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, untuk nilai origin sampel sejumlah 0,072. Nilai koefisien positif yang berarti apabila tinggi rendahnya komitmen afektif maka tidak memengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 3.
INDIRECT EFFECT

Pengaruh antar Variabel	Original Sampel	T Statistik	Keterangan	Keterangan
BO KK	0,675	7,786	$\geq 1,96$	Hipotesis diterima
BO KA KK	0,030	0,580	$\leq 1,96$	Hipotesis ditolak

Sumber: *OutputSmartPLS 3.0*

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien pengaruh langsung antar budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu (0,675) dan signifikan (7,786). Sedangkan dapat dilihat pengaruh tidak langsung budaya organisasi pada kinerja melalui komitmen afektif yaitu (0,030) dan tidak signifikan (0,580) sehingga komitmen afektif tidak bisa menjadi perantara antara budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Bersumber pada hasil estimasi *inner model* didapatkan budaya organisasi pada kinerja karyawan PT. SMART Tbk Refinery Surabaya mempunyai *koefisien estimate* yang positif yaitu 0,675. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan diperlihatkan hasil rata-rata *t-statistics* sejumlah 7,786 yang hasilnya melebihi dari 1,96. Dalam penelitian ini diketahui bahwa H1 diterima sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya. Hasil tersebut memperlihatkan apabila tingginya budaya organisasi pada karyawan PT. SMART Tbk. Refinery Surabaya dapat memberikan peningkatan kinerja pada karyawan itu sendiri.

Adanya bentukan budaya perusahaan yang baik yakni karyawan memiliki sikap yang mendukung terciptanya sebuah lingkungan bekerja yang aman, nyaman dan saling menghargai sehingga hal tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan. Karyawan berperilaku setiap harinya sesuai dengan tata krama yang telah disepakati dalam perusahaan, mereka juga memperlakukan teman kerja seperti atasan, bawahan dan teman sejawat dengan tidak membedakan serta karyawan menganggap teman kerjanya seperti keluarga, hal tersebut yang membuat karyawan pada saat bekerja merasakan kenyamanan dalam bekerja karena terdukungnya lingkungan kerja yang kondusif dan saling menghargai. Penerapan budaya organisasi yang ada pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya dapat menghasilkan pengaruh terhadap pengembangan kinerja karyawan. Pengembangan kinerja karyawan ini berasal dari karyawan yang masa kerjanya lebih dari 5 tahun sanggup beradaptasi dengan nilai-nilai budaya yang terdapat di PT. SMART Tbk Refinery Surabaya yang meliputi integritas, sikap positif, perbaikan berkelanjutan, inovatif dan loyal.

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Estimasi *inner model* dapat dilihat di mana komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya mempunyai *koefisien estimate* yang positif yakni senilai 0,072. Tidak adanya pengaruh antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan pada nilai rata-rata *t-statistics* sejumlah 0,644 yang hasilnya tidak melebihi dari 1,96. Dalam penelitian ini diketahui bahwa H2 ditolak sehingga komitmen afektif tidak mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya.

Komitmen afektif bernilai tinggi yang artinya rendahnya tingkat keluar masuk karyawan. Dilihat dari kondisi lapangan yaitu rasa kekeluargaan antar karyawan di perusahaan sangat terasa sekali sehingga menciptakan lingkungan yang baik. Hal tersebut akan mendorong karyawan merasa nyaman saat bekerja dan akan muncul keterikatan emosional yang diharapkan oleh perusahaan. Adanya keterikatan emosional pada karyawan akan memunculkan sikap menghormati pekerjaannya yang sekarang dan juga menaati seluruh tata tertib yang ada di suatu perusahaan. Akan tetapi, komitmen afektif yang besar dari setiap individu karyawan tidak berdampak terhadap kinerja karyawan dikarenakan sebagian karyawan terfokuskan untuk menyelesaikan pekerjaannya agar tepat waktu selain itu sebagian karyawan terlebih yang masa kerja dibawah 5 tahun berkeinginan untuk tetap setia kepada perusahaannya untuk jangka waktu yang sementara, namun belum tahu untuk jangka waktu yang lebih lama jika ada tawaran yang lebih menarik.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif

Estimasi *inner model* didapatkan hasil di mana budaya perusahaan terhadap komitmen organisasi PT. SMART Tbk Refinery Surabaya mempunyai *koefisien estimate* yang positif yakni sejumlah 0,417. Budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan diperlihatkannya nilai rata-rata *t-statistics* sejumlah 4,409 yang hasilnya lebih dari 1,96. Dalam penelitian ini diketahui bahwa H3 diterima sehingga budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya. Hasil tersebut memperlihatkan jika makin tinggi budaya organisasi pada karyawan PT. SMART Tbk Refinery Surabaya dapat memberikan peningkatan komitmen afektif pada karyawan itu sendiri.

Budaya organisasi sudah diterapkan dengan baik pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya. Temuan tersebut dibuktikan dengan realitas jawaban responden terhadap semua indikator yang digunakan dalam pengukuran budaya organisasi, salah satunya mempunyai nilai rata-rata yang tergolong tinggi, jika dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu sikap positif. Berdasarkan hasil observasi cukup tingginya rata-rata pada item indikator sikap positif memiliki hasil di manakaryawan PT. SMART Tbk Refinery Surabaya menampilkan sikap yang membantu mewujudkan sebuah lingkungan kerja yang aman, nyaman dan saling menghargai. Hal tersebut membuat karyawan senang menjalani sisa karirnya di PT. SMART Tbk Refinery Surabaya terlebih yang masa kerjanya yang melebihi dari 5 tahun sebab mereka sanggup mematuhi nilai-nilai budaya yang terdapat di PT. SMART Tbk Refinery Surabaya yang meliputi integritas, sikap positif, perbaikan berkelanjutan, inovatif dan loyal.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Afektif

Selain adanya pengaruh langsung juga terdapat pengaruh tidak langsung antar budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif. Hasil *indirect effect* memperlihatkan di mana adanya pengaruh tidak langsung yang berpola positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif dengan nilai koefisien parameter sejumlah 0,030. Selanjutnya, dilihat dari uji T statistics pengaruh yang tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sejumlah 0,580 yang tidak lebih dari 1,96, dimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif terdapat pengaruh tidak signifikan. Selanjutnya, perbedaan antara pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung adalah apakah variabel komitmen afektif bisa dijelaskan sebagai variabel *intervening* yang menjadi perantara pengaruh budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien parameter pengaruh langsung yaitu 0,675 namun untuk pengaruh tidak langsung lebih rendah yakni 0,030. Dari hasil pengaruh langsung serta tidak langsung tersebut terlihat bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak adanya pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif.

Variabel *intervening* dibutuhkan apabila tidak adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat atau hanya terdapat sedikit pengaruh antar dua variabel. Maka dari itu variabel *intervening* dapat memberikan dan peningkatan pengaruh variabel independen terhadap variabel terikat melewati fungsi perantaranya. Berdasarkan pembahasan di atas, budaya organisasi lebih memengaruhi kinerja karyawan di PT. SMART Tbk Refinery Surabaya secara langsung dibandingkan pengaruh secara tidak langsung yaitu melalui komitmen afektif.

KESIMPULAN

Adanya pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mengakibatkan makin tingginya budaya organisasi akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan yang ada di PT. SMART Tbk Refinery Surabaya. Di sisi lain, komitmen afektif tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut memperlihatkan jika dilihat dari tinggi atau rendahnya komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ada di PT. SMART Tbk Refinery Surabaya. Kemudian, adanya pengaruh dari budaya organisasi terhadap komitmen afektif. Hasil tersebut memperlihatkan jika makin tinggi budaya organisasi maka akan meningkatkan komitmen afektif pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya. Selanjutnya, tidak adanya pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya. Hal ini dikarenakan nilai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen afektif, dilihat dari *t-statistics* < *t-table* yaitu $0,580 < 1,96$, yang menghasilkan simpulan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada pengaruh tidak langsung.

Adapun dalam hal ini perusahaan lebih menanamkan nilai-nilai dari budaya organisasi yang ada sehingga dapat mempererat hubungan antara karyawan dengan perusahaan maupun antar karyawan dengan teman sejawatnya. Selain itu juga memberikan cerita keberhasilan perusahaan melalui *storytelling* dalam menggunakannya untuk meningkatkan “rasa memiliki” dari karyawan, lewat cerita

Silvia Zusma Nurussaifa. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya

sukses organisasi akan menjadikan karyawan punya pemahaman atau pemikiran yang lebih positif kepada perusahaan dan dapat memengaruhi afeksi karyawan pada perusahaan sehingga tumbuhnya rasa bangga serta rasa mempunyai yang lebih terhadap perusahaan. Penelitian akan datang disarankan variabel komitmen normatif serta komitmen berkelanjutan dilibatkan juga menjadi variabel *intervening*.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. & Meyer, J.P., 1990. The Measurement and Antecedents of Affective , Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psycholo*, pp.1–18.
- Arijanto, A. & Taufik, M., 2017. Analysis of Effect of Organizational Culture and Organization Commitment to Performance of PT Aisan Nasmoco Industry Employees. *European Journal of Business and Management*, 9(3), pp.111–117.
- Burhan, A., Pradhanawati, A. & Dewi, R.S., 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada PT. BPR Setia Karib Abadi Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Politic*, pp.1–13.
- Ghozali, I., 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi Ke-8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, A., 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 Science (IJES)*, 4(5), pp.33–41.
- Khanifah, S. & Palupiningdyah, 2015. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi pada Kinerja dengan Komitmen Organisasi. *Management Analysis Journal*, 4(3), pp.200–211.
- Logahan, J.M. & Aesaria, S.M., 2014. Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan pada BTN – Ciputat. *Journal of Business Management*, 5(2), pp.551–563.
- Mangkunegara, A., 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-1. Bandung: PT. Remaja Rosdakaryawa.
- Patulak, M.E., Thoyib, A. & Setiawan, M., 2013. The Role of Organizational Commitment as Mediator of Organizational Culture and Employees ' Competencies on Employees ' Performances (A Study on Irrigation Area Management in Southeast Sulawesi). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 4(5), pp.166–175.
- Shinta, H. & Muhammad, C., 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja dengan Komitmen. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 15(1), pp.33–44.
- Srikaningsih, A. & Setyadi, P. D.D., 2015. The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(17), pp.208–220.
- Suryani, D. & Budiono, 2016. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya. *Journal of Reseach in Economics and Management*, 16(1), pp.29–43.
- Syahrum, A., Aju, I.B. & Nugroho, R., 2016. Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of

- Employees in the Scope of Makassar City Government. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(4), pp.52–64.
- Syauta, J.H., Troena, E.A., Setiawan, M., 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*, 1(1), pp.69–76.
- Usmany, T.P., Hamid, D. & Utami, H.N., 2016. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 37(2), pp.38–44.