

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABLE INTERVENING PADA PT XYZ

Nurlaini¹⁾ dan Almasdi²⁾

^{1,2}STIE H. Agus Salim, Bukittinggi, Indonesia

email: ¹nurlaini1994@yahoo.com

² almasdistiehas@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of employees at PT XYZ Branch by looking at the influence of organizational culture variables on employee performance and the influence of work engagement variables on employee performance using organizational commitment variables as intervening variables. This type of research is a comparative causal study. The population in this study were all employees of PT XYZ Branch from all company departments totaling 150 people. In this study the census method is used by giving questionnaires to the entire population of 150 people consisting of employees of all company departments. Data analysis techniques in this study use SEM (Structural Equation Modeling) analysis which is operated on the basis of Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3.0 tools. The results of the study indicate that organizational culture variables do not significantly influence employee performance indirectly, work engagement has a significant effect on employee performance with organizational commitment as a mediating variable, with good organizational culture and maximum employee work engagement can make employee performance better at PT XYZ Branch.

Keywords: *employee performance; organizational commitment; organizational culture; work involvement*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan pada PT XYZ dengan melihat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ dari semua departemen perusahaan yang berjumlah 150 orang. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus yaitu dengan memberikan kuesioner pada seluruh populasi yang berjumlah 150 orang yang terdiri dari karyawan semua departemen perusahaan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan berbasis Partial Least Square (PLS) dengan alat bantu SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung, keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, dengan budaya organisasi yang baik dan keterlibatan kerja karyawan yang maksimal dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik pada PT XYZ.

Kata kunci: budaya organisasi; keterlibatan kerja; kinerja karyawan; komitmen organisasi

Detail Artikel:

Diterima: 1 Desember 2020

Disetujui: 4 Desember 2020

[DOI : 10.47896/AB.v1i2.302](https://doi.org/10.47896/AB.v1i2.302)

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Persaingan yang semakin tajam timbul dari perkembangan teknologi dan globalisasi memaksa setiap organisasi berupaya menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif (competitive advantage) yang bisa menjamin kelangsungan hidup dan berkelanjutan (sustainable), sulit untuk ditiru (immutability) dan perkembangan perusahaan jangka panjang (longtime life cycle). Bila tidak segera menonjolkan keunggulan, sangat sulit bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis. Dari beberapa faktor sumber daya perusahaan meliputi physical capital resources, organizational capital resources, human capital resources (Barney et al., 2011); maka human capital resources atau sumber daya manusia yang kini diakui penting dan menjadi fokus banyak perusahaan.

Indikator capaian kinerja karyawan PT XYZ dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja pada departemen sumber daya manusia perusahaan. Laporan ini merupakan tolak ukur kinerja karyawan dalam pelaksanaan beban kerja yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Pada tahun 2019 penilaian kinerja karyawan PT XYZ terhitung hanya sebesar 40,43% dengan kategori rendah. Penilaian ini menunjukkan tingkat kualitas dan kuantitas kinerja karyawan masih banyak memerlukan perbaikan. Secara lebih rinci penilaian kinerja PT XYZ pada tahun 2019 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Indeks Penilaian Kinerja PT XYZ
Tahun 2019

No	Komponen Penilaian	Nilai Maksimal	Nilai Capaian	% Capaian
A. Pengungkit				
1	Manajemen Kuantitas Penjualan	5.00	1.33	36.51 %
2	Penataan Pencapaian Target	4.00	2.13	52,50%
3	Penataan dan Penguatan Target	6.00	1.84	44.06%
4	Penataan Tata Laksana	5.00	1.47	39.35%
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	17.00	4.70	26.67%
6	Penguatan Kredibilitas	5.00	2.38	46.29%
7	Penguatan Pengawasan Supervisor	13.00	4.17	35.79%
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Konsumen	5.00	3.06	57.66%
Sub Total Komponen Pengungkit		60.00	20.07	20.45%
B. Hasil				
1	Kualitas Dan Kredibilitas Kinerja Organisasi	20.00	15.99	49.96%
2	Kuantitas penjualan	10.00	4.96	39.57%
3	Kualitas Pelayanan Konsumen	10.00	4.84	19.44%
Sub Total Komponen Hasil		20.00	17.79	19.98%
Tingkat Akuntabilitas Kinerja		100.00	47.86	40.43%

Sumber: data primer diolah 2019

Dari Tabel 1 dapat terlihat bahwa kinerja karyawan PT XYZ secara umum belum maksimal terlaksana sesuai dengan target perusahaan yang telah ditetapkan, tingkat akuntabilitas perusahaan masih diangka capaian 40,43% kategori rendah yang dikur dengan cara penilaian Great Performance Achievement (GPA) yang dilakukan setahun sekali masing-masing karyawan.

Budaya organisasi menurut Amrullah & Riani (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Menurut Peter F. Drucker (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Menurut Eka Mariyanti (2014) keterlibatan kerja adalah sikap karyawan untuk mengidentifikasi dirinya terhadap pekerjaan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan mengidentifikasi dirinya terhadap pekerjaan dan sangat perhatian terhadap tugas yang dilakukannya. Menurut Utami & Palupiningdyah (2016) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja (*job involvement*) berkaitan dengan seberapa besar individu diidentifikasi dari pekerjaannya dan menganggap bahwa pekerjaannya memberikan dampak positif bagi dirinya sendiri dan rasa kepedulian terhadap pekerjaannya.

Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi, komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Ticoalu, 2013). Komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi menurut Tania dan Susanto (2018).

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Fachreza et al., 2018). Hasibuan dalam Nopitasari & Krisnandy (2018) kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Telah banyak penelitian terdahulu mengenai kinerja karyawan dengan variabel yang beragam. Penelitian Fachreza et al., (2018), Lusri & Siagian (2017), Nurcahyani & Adnyani, (2016), Rismayadi & Maemunah (2016), Zahra (2016), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan signifikan. Penelitian Komara Mandri et al (2018) yang membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan, sehingga apabila semakin baik atau tinggi budaya organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Muis et al., (2018), Ramli & Yudhistira (2018), menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut berbeda dengan hasil penelitian Nurliah et al. (2016), yang mengkonfirmasi bahwa komitmen organisasi dapat memberikan efek secara tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Nel Arianty (2014), menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai variabel intervening terbukti signifikan dengan nilai yang lebih besar dari pada pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja.

Berdasarkan semua hasil penelitian diatas belum ada penelitian yang menilai pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menjadikan objek PT XYZ sebagai tempat penelitian. Dimana yang menjadikan *Gap* dalam penelitian ini dengan penelitian diatas adalah terletak pada variabel yang digunakan, objek dan tahun penelitian. Dimana penelitian saat ini menggunakan variabel penelitian budaya organisasi dan keterlibatan kerja sebagai variabel independen dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen dalam hal ini kinerja karyawan.

Belum optimalnya penerapan budaya organisasi, keterlibatan kerja, komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai agar memberikan pelayanan prima yang belum sepenuhnya terwujud terhadap pengguna jasa dari PT XYZ, hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT XYZ”**.

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diketahui rumusan masalah dalam penelitian diatas adalah untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan, sehingga dapat ditarik Hipotesa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan PT XYZ
- H2 : Adanya pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT XYZ
- H3 : Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT XYZ
- H4 : Adanya pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan PT XYZ
- H5 : Adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT XYZ
- H6 : Komitmen organisasi memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan PT XYZ
- H7 : Komitmen organisasi memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan PT XYZ

TELAAH LITERATUR

Budaya Organisasi (X1)

Amrullah & Riani (2018), budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi yang kemudian diwariskan kepada anggota baru agar mengikuti sistem yang telah ditetapkan.

Keterlibatan Kerja (X2)

Keterlibatan kerja adalah tingkat pengindefikasian psikologis karyawan dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerja dalam pekerjaannya adalah penting untuk kebaikan dirinya sendiri (Saputra & Rahardjo, 2017).

Berdasarkan pengertian menurut pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan keikutsertaan para karyawan dalam pengambilan keputusan akan berpengaruh pada karyawan dan meningkatkan otonomi dan kendali karyawan atas kehidupan kerjanya sehingga akan membuat karyawan lebih termotivasi, lebih setia pada organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya sendiri.

Komitmen Organisasi (Y)

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Susanto, 2018).

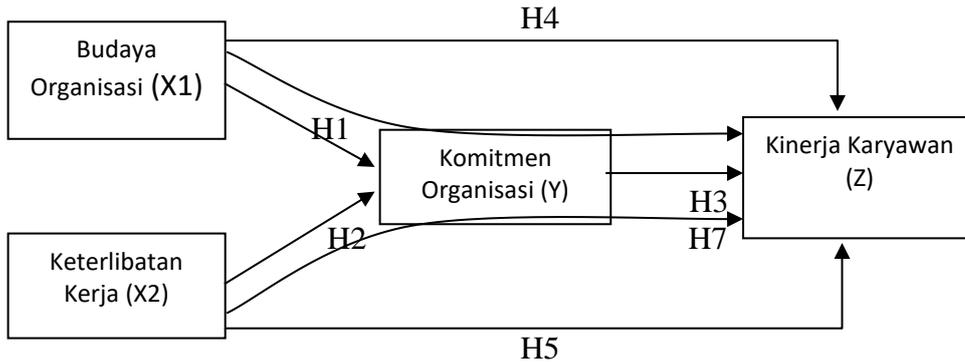
Dari berbagai pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap loyalitas dan keyakinan karyawan memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi di tempat mereka bekerja.

Kinerja Karyawan (Z)

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugastugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Moeheriono, 2018).

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan pada PT XYZ dengan melihat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan metode sensus. Teknik pengambilan sampel dengan metode sensus menjadikan semua anggota populasi menjadi sampel penelitian, sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 150 orang responden.

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran Skala Likert 1 s/d 5 yang merupakan pendapat sangat tidak setuju (STS) sampai dengan sangat setuju (SS) dari responden, yang dapat dilihat dalam Tabel 2 berikut ini (Arikunto, 2019):

Tabel 2
Skala Likert

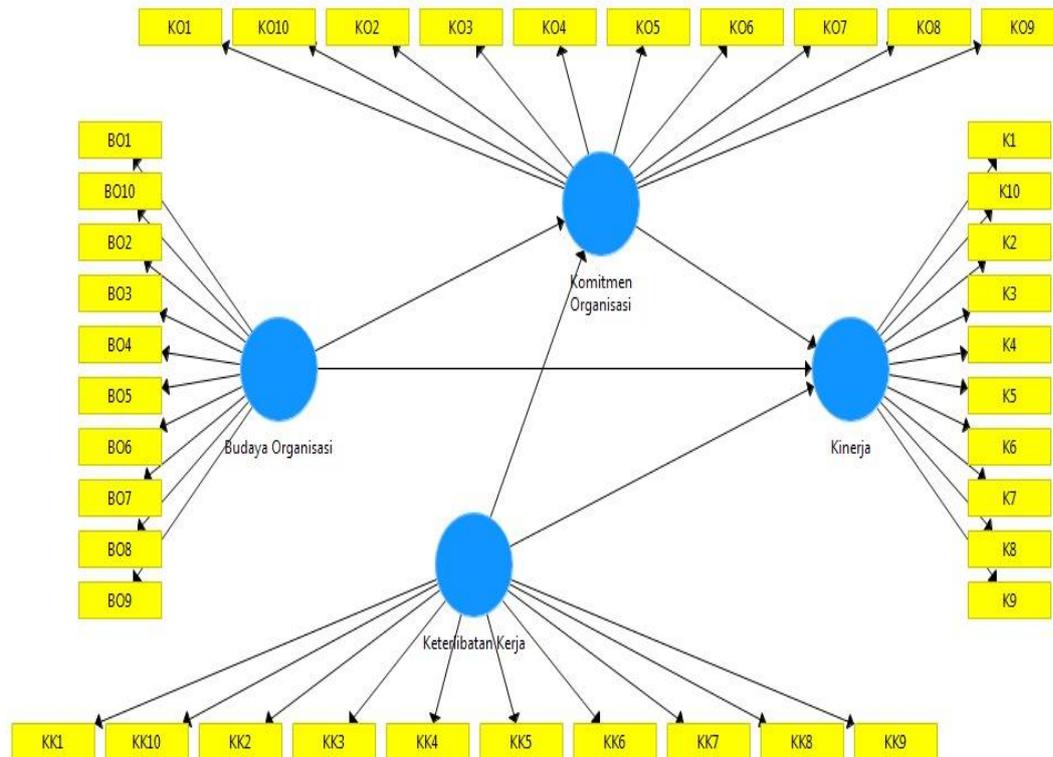
Variabel	Definisi	Indikator
Independen: Budaya Organisasi	Suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi	1. Inisiatif
		2. Toleransi terhadap tindakan yang beresiko
		3. Arah (Visi, misi dan tujuan organisasi)
		4. Integrasi
		5. Dukungan dari Manajemen
		6. Kontrol
		7. Identitas
		8. Sistem imbalan
		9. Toleransi terhadap konflik
		10. Pola-pola komunikas

Variabel	Definisi	Indikator
Independen: Keterlibatan Kerja	Derajat sejauh mana karyawan memusatkan perhatiannya terhadap pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> Hal terpenting yang terjadi pada dirinya adalah melibatkan pekerjaannya yang saat ini Baginya pekerjaan adalah sebagian besar tentang dirinya Sangat terlibat secara pribadi dalam pekerjaannya Hidup, makan dan bernafas melalui pekerjaannya Ketertarikannya yang paling utama adalah terpusat pada tugas Terikat kuat dengan pekerjaannya yang sekarang dan sulit untuk dipisahkan Biasanya merasa memihak pada pekerjaannya Sebagian besar dari tujuan hidupnya adalah berorientasi pada pekerjaan Menganggap pekerjaannya menjadi eksistensi utamanya Individu suka terhanyut dalam pekerjaan sepanjang waktu
Intervening: Komitmen Organisasi	Derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya	<ol style="list-style-type: none"> Komitmen afektif (keterkaitan emosional, identifikasi karyawan terhadap organisasi dan keterlibatan dalam organisasi) Komitmen lanjutan (kepedulian dan kepercayaan terhadap organisasi) Komitmen normatif (loyalitas terhadap organisasi)
Dependen: Kinerja Karyawan	Hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan	<ol style="list-style-type: none"> Kualitas Kuantitas Ketepatan waktu Efektivitas Kemandirian Komitmen kerja

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Analisis statistic deskriptif digunakan dalam menganalisis data. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan berbasis Partial Least Square (PLS) dengan alat bantu SmartPLS 3.0. SEM (*Structural Equation Modeling*) menggunakan aplikasi SmartPLS. Tahapan pengujian dengan yang dilakukan adalah; 1. Evaluasi outer model disebut pula dengan evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Outer model dengan indikator refleksif dievaluasi melalui convergent validity dan discriminat validity untuk indikator pembentuk konstruk laten, serta melalui composite reliability dan Cronbach alpha untuk blok indikatornya (Ghozali, 2015). 2. Model Struktural (Inner eModel). Pada model struktural, yang disebut juga sebagai model bagian dalam (inner model) dimana semua variabel laten dihubungkan satu dengan yang lain dengan didasarkan pada teori substansi. Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk atau

variabel laten, yang dilihat dari nilai R-square dari model penelitian dan juga dengan melihat besar koefisien jalur strukturalnya. Diagram path untuk model persamaan struktural digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2019

Gambar 2
Model Analisis Persamaan Struktural

Dari gambar diatas, dapat dikonversi ke dalam persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 KO &= \gamma_1 BO + \gamma_2 KK + \zeta_1 \\
 KO &= 0,041 BO + 0,938 + \zeta_1 \\
 K &= \gamma_1 BO + \gamma_2 KK + \beta_1 KO + \zeta_2 \\
 K &= 0,754 BO + 1,465 KK + 0,337 KO + \zeta_2
 \end{aligned}$$

Untuk pengujian signifikansi hipotesis penelitian, dilakukan melalui penilaian nilai koefisien *path* atau *inner* model yang *ditunjukkan* oleh nilai T-Statistik atau T hitung dibandingkan dengan nilai T Tabel sebesar 1,96 pada kesalahan menolak data alpha 5% melalui proses bootstrapping, dimana:

- ✓ Jika nilai T Statistik > dari 1,96 maka hipotesis diterima
- ✓ Jika nilai T Statistik < dari 1,96 maka hipotesis ditolak

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok :

- a. Pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*).

Penilaian hipotesis ini meliputi pengaruh langsung suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, dimana penilaian dengan memperhatikan nilai T statistic yang merupakan t hitung yang dibandingkan dengan T tabel sebesar 1.96. Jika nilai T Statistik > dari 1,96 maka hipotesis diterima dan jika nilai T Statistik < dari 1,96 maka hipotesis ditolak.

b. Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Untuk menilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yaitu pengaruh konstruk endogen tertentu terhadap endogen tertentu melalui konstruk intervening.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Statistik Deskriptif

Karakteristik dari responden yang diteliti terdiri dari pendidikan, usia, masa kerja, jenis kelamin dan status perkawinan karyawan dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3
Profil Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S-2	15	10
S-1	57	38
D-3	45	30
SMA	30	20
SMP	3	2
Usia		
20 - 30	77	51,33
31 - 40	48	32
41 - 50	25	16,67
Masa Kerja		
1 - 5	45	30
6 - 10	88	58,67
11 – 23	17	11,33
Jenis Kelamin		
Laki-laki	93	64,67
Perempuan	57	35,33
Status Perkawinan		
Menikah	78	52
Belum Menikah	67	44,67
Duda	2	1,33
Janda	3	2

Sumber: data primer diolah 2019

Penilaian Model Pengukuran (Outer Model)

Sebelum dilakukan pengukuran, perlu dilakukan pengujian kelayakan data dengan mengukur validitas dan reliabilitas variabel. Uji outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Hasil uji validitas dan reliabilitas dijelaskan sebagai berikut:

a. Penilaian Outer Model dengan Convergent Validity untuk Variabel Budaya Organisasi (BO)

Tabel 4
Hasil Analisis Convergent Validity
Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reability	AVE
Budaya Organisasi	BO1	0.722	0.929	0.941	0.614
	BO2	0.814			
	BO3	0.727			

BO4	0.790
BO5	0.845
BO6	0.786
BO7	0.806
BO8	0.858
BO9	0.715
BO10	0.758

Sumber: lampiran hasil pengolahan data, tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4 hasil uji *Convergent Validity* dari semua item pertanyaan yang ada maka variabel budaya organisasi dinyatakan valid yang dapat dilihat dari nilai *convergent validity* atau *auter loadings* lebih besar dari 0,5. Dengan demikian semua item pernyataan akan mewakili variabel budaya organisasi pada pengujian lebih lanjut.

b. Penilaian Outer Model dengan Convergent Validity untuk Variabel Keterlibatan Kerja (KK)

Tabel 5
Hasil Analisis *Convergent Validity*
Variabel Keterlibatan Kerja

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reability	AVE
Keterlibatan Kerja	KK1	0.670	0.893	0.912	0.510
	KK2	0.618			
	KK3	0.697			
	KK4	0.730			
	KK5	0.728			
	KK6	0.672			
	KK7	0.707			
	KK8	0.765			
	KK9	0.797			
	KK10	0.743			

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji *Convergent Validity* dari semua item pertanyaan yang ada maka variabel keterlibatan kerja dinyatakan valid yang dapat dilihat dari nilai *convergent validity* atau *auter loadings* lebih besar dari 0,5. Dengan demikian semua item pernyataan akan mewakili variabel keterlibatan kerja pada pengujian lebih lanjut.

c. Penilaian Outer Model dengan Convergent Validity untuk Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 6
Hasil Analisis *Convergent Validity*
Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reability	AVE
Komitmen Organisasi	KO1	0.642	0.913	0.928	0.568
	KO2	0.663			
	KO3	0.653			
	KO4	0.628			
	KO5	0.807			
	KO6	0.835			

KO7	0.843
KO8	0.794
KO9	0.815
KO10	0.807

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 6 hasil uji *Convergent Validity* dari semua item pertanyaan yang ada maka variabel komitmen organisasi dinyatakan valid yang dapat dilihat dari nilai *convergent validity* atau *auter loadings* lebih besar dari 0,5. Dengan demikian semua item pernyataan akan mewakili variabel komitmen organisasi pada pengujian lebih lanjut.

d. Penilaian Outer Model dengan Convergent Validity untuk Variabel Kinerja Karyawan (K)

Tabel 7
Hasil Analisis Convergent Validity
Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reability	AVE
Kinerja Karyawan	K1	0.847	0.914	0.929	0.568
	K2	0.743			
	K3	0.771			
	K4	0.751			
	K5	0.709			
	K6	0.721			
	K7	0.643			
	K8	0.871			
	K9	0.826			
	K10	0.610			

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 7 hasil uji *Convergent Validity* dari semua item pertanyaan yang ada maka variabel kinerja karyawan dinyatakan valid yang dapat dilihat dari nilai *convergent validity* atau *auter loadings* lebih beasar dari 0,5. Dengan demikian semua item pernyataan akan mewakili variabel kinerja karyawan pada pengujian lebih lanjut.

Validitas konvergen ditunjukkan dengan korelasi antara indikator dengan variabel laten. Pembuktian validitas konvergen dapat dicapai dengan dua cara yaitu melalui pencapaian kriteria dan melalui uji perbandingan model. Pada penelitian ini validitas konvergen dibuktikan melalui pencapaian kriteria. Dalam pendekatan SEM-PLS, sebuah pengukuran telah memenuhi validitas konvergen apabila telah memenuhi syarat yaitu memiliki loading faktor minimal 0,5, dalam penelitian ini nilai loading faktor yang diambil adalah besar dari 0,5 (>0,5).

Penilaian Descriminant Validity

Discriminant validity menunjukkan keunikan konstruk dari konstruk lain, dimana variabel laten memprediksi nilai indicator masing-masing variabelnya lebih baik dari pada kevariabel lainnya.

Tabel 8
Nilai Discriminat Validity

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Komitemen Organisasi	Kinerja Karyawan
BO1	0.722	0.765	0.835	0.531

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Komitemen Organisasi	Kinerja Karyawan
BO2	0.814	0.797	0.843	0.638
BO3	0.727	0.743	0.794	0.552
BO4	0.790	0.746	0.815	0.640
BO5	0.845	0.682	0.648	0.771
BO6	0.786	0.657	0.623	0.708
BO7	0.806	0.624	0.569	0.719
BO8	0.858	0.687	0.636	0.781
BO9	0.715	0.565	0.473	0.726
BO10	0.758	0.680	0.588	0.871
KK1	0.680	0.670	0.611	0.847
KK2	0.517	0.618	0.461	0.743
KK3	0.507	0.697	0.638	0.771
KK4	0.559	0.730	0.504	0.751
KK5	0.544	0.728	0.705	0.709
KK6	0.592	0.672	0.496	0.721
KK7	0.642	0.707	0.643	0.643
KK8	0.722	0.765	0.588	0.871
KK9	0.814	0.797	0.547	0.826
KK10	0.727	0.743	0.499	0.610
KO1	0.507	0.697	0.547	0.826
KO2	0.559	0.730	0.499	0.610
KO3	0.544	0.728	0.642	0.592
KO4	0.592	0.672	0.663	0.629
KO5	0.642	0.707	0.653	0.570
KO6	0.722	0.765	0.628	0.557
KO7	0.814	0.797	0.807	0.445
KO8	0.727	0.743	0.835	0.531
KO9	0.790	0.746	0.843	0.638
KO10	0.642	0.707	0.794	0.552
K1	0.741	0.683	0.642	0.592
K2	0.634	0.506	0.663	0.629
K3	0.706	0.659	0.653	0.570
K4	0.599	0.550	0.628	0.557
K5	0.694	0.698	0.807	0.445
K6	0.694	0.562	0.835	0.531
K7	0.634	0.643	0.843	0.638
K8	0.758	0.680	0.794	0.552
K9	0.680	0.670	0.815	0.640
K10	0.517	0.618	0.807	0.445

Sumber: lampiran hasil pengolahan data, tahun 2019

Berdasarkan Tabel 8 *Discriminant Validity* metode cross loading dapat dilihat dengan membandingkan nilai loading masing-masing variabel ke variabel latennya lebih besar dari pada korelasi variabel ke variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini sudah memenuhi *role of the thumb* dari nilai Cross Loading yang artinya bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Penilaian Model Struktural (Inner Model)

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk atau pengaruh antar variabel penelitian sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Tahap awal dari model struktural adalah mengevaluasi model dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Untuk inner model dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

Tabel 9
Evaluasi Nilai R Square

No.	Varibel	R Square	Q Square
1.	Kinerja	0.883	0.488
2.	Komitmen Organisasi	0.951	0.522

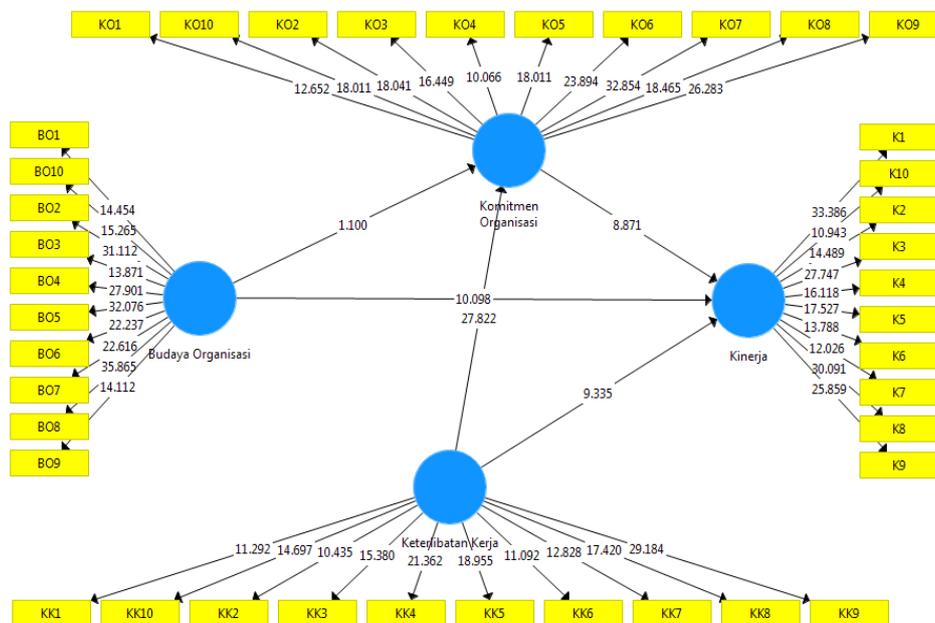
Sumber: lampiran hasil pengolahan data, tahun 2019

Pada Tabel 9 terlihat nilai *R square* dan nilai *Q Sqaure* konstruk kinerja karyawan sebesar 0.883 atau sebesar 88.3% dan sebesar 0.488 atau sebesar 48.8%, menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh konstruk budaya organisasi, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi dalam menjelaskan atau mempengaruhi kinerja karyawan.

Sementara nilai *R Square* dann *Q Square* untuk konstruk komitmen organisasi sebesar 0.951 atau sebesar 95.1% dan sebesar 0.522 atau sebesar 52.2% juga menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kinerja karyawan dalam menjelaskan atau mempengaruhi komitmen organisasi. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

Hasil Uji Hipotesa

Setelah semua asumsi dapat terpenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian 7 hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS pada gambar 3 sebagai berikut:



Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2019

Gambar 3
Diagram Jalur Hasil Hipotesis

Tabel 10
Result For Inner Weights
Untuk Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Hipotesis	Uraian	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Keterangan
1	Budaya Organisasi_ -> Komitemen Organisasi Keterlibatan	0.041	0.075	1.100	0.272	Hipotesis Diterima
2	Kerja_ -> Komitemen Organisasi Budaya	0.938	0.034	27.822	0.000	Hipotesis Diterima
3	Organisasi_ -> Kinerja Karyawan Keterlibatan	0.754	0.075	10.098	0.000	Hipotesis Diterima
4	Kerja_ -> Kinerja Karyawan Komitemen	1.465	0.157	9.335	0.000	Hipotesis Diterima
5	Organisasi_ -> Kinerja Karyawan	0.337	0.151	8.871	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber: lampiran hasil pengolahan data, tahun 2019

Hasil penelitian *SmartPLS* pada Tabel 10 terlihat bahwa pengujian hipotesis penelitian dimulai dari hipotesis pertama sampai hipotesis kelima, yang dapat dijelaskan pada uraian berikut ini:

1. Hipotesis Pertama

Diduga Budaya organisasi (X1) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Komitemen organisasi (Y). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X1 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Y. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,041 yang bernilai positif dan tidak signifikan terhadap Y dari hasil t-statistik nya sebesar 1,100 yang mana besar dari (>1,96) tapi p-valuenya bernilai 0,272 yang mana besar dari (>0,05).

2. Hipotesis Kedua

Diduga Keterlibatan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitemen organisasi (Y). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X2 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,938 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Y dari hasil t-statistik nya sebesar 27,822 yang mana besar dari (>1,96) dan p-value nya bernilai 0,000.

3. Hipotesis Ketiga

Diduga Budaya organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Z). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X1 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,754 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Z dari hasil t-statistik nya sebesar 10,098 yang mana besar dari (>1,96) dan p-value nya bernilai 0,000.

4. Hipotesis Keempat

Diduga Keterlibatan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Z). Dapat dilihat pada tabel 4.17, X2 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z. Hasil ini diketahui dari nilai original 1,465 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Z dari hasil t-statistik nya sebesar 9,335 yang mana besar dari (>1,96) dan p-value nya bernilai 0,000.

5. Hipotesis Kelima

Diduga Komitmen organisasi (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Z). Dapat dilihat pada tabel 4.17, Y memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z. Hasil ini diketahui dari nilai original 0,337 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Z dari hasil t-statistik nya sebesar 8,871 yang mana besar dari (>1,96) dan p-value nya bernilai 0,000.

Selanjutnya hasil SmartPLS untuk pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dijelaskan oleh nilai *total effect* yaitu gambaran pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening yang dalam hal ini adalah variabel komitmen organisasi, atau merupakan gambaran umum pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT XYZ.

Tabel 11
Result For Inner Weights
Untuk Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Hipotesa	Uraian	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Keterangan
6	Keterlibatan Kerja_> Komitmen Organisasi_> Kinerja Karyawan	0.255	0.147	8.562	0.000	Hipotesis Diterima
7	Budaya Organisasi_> Komitmen Organisasi_> Kinerja Karyawan	0.055	0.051	1.075	0.283	Hipotesis Diterima

Sumber: lampiran hasil pengolahan data, tahun 2019

Hasil penelitian *SmartPLS* pada Tabel 11 terlihat bahwa pengujian hipotesis penelitian keenam dan hipotesis ketujuh, yang dapat dijelaskan pada uraian berikut ini:

6. Hipotesis Keenam

Diduga Keterlibatan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Z) melalui Komitmen organisasi (Y). Dapat dilihat pada tabel 4.18, X2 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z melalui Y . Hasil ini diketahui dari nilai original 0,255 yang bernilai positif dan signifikan terhadap Z melalui Y dari hasil t-statistik nya sebesar 8,562 yang mana besar dari (>1,96) dan p-value nya bernilai 0,000.

7. Hipotesis Ketujuh

Diduga Budaya organisasi (X1) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan (Z) melalui Komitmen organisai (Y). Dapat dilihat pada tabel 4.18, X1 memiliki nilai yang berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Z melalui Y . Hasil ini diketahui dari nilai original 0,055 yang bernilai positif dan tidak bersignifikan terhadap Z melalui Y dari hasil t-statistik nya sebesar 1,075 yang mana besar dari ($>1,96$) dan p-value nya bernilai 0,283 yang mana besar dari ($>0,05$).

Implikasi Temuan Bagi Perusahaan

Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT XYZ dengan *thitung* 1,100 dan p-value 0,272 yang mana besar dari 0,05 ($>0,05$). Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Azizollah et al. (2015), Fachreza et al. (2018), Murty & Hudiwinarsih (2012), Muthia Roza Linda (2015), Budaya organisasi ke komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini memang terjadi sebenarnya di PT XYZ karena budaya perusahaan mempengaruhi karyawan tapi tidak memberikan dampak terhadap komitmen organisasi, sebab sudah ada aturan-aturan yang mengatur tentang tupoksi masing-masing bidang, bagaimanapun suasana kantor tidak akan berdampak kepada perubahan komitmen pada perusahaan, perusahaan akan tetap berjalan seperti seharusnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan masing-masing bidang walaupun ada perubahan besar atau kecil pada budaya dari PT XYZ.

Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi pada PT XYZ dengan nilai *thitung* 27,822 dan p-value 0,000 ($<0,05$). Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Mariyanti (2014), Saputra & Rahardjo (2017), Utami & Palupiningdyah (2016) yang membuktikan bahwa Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT XYZ dengan nilai *thitung* 10,098 dan p-value 0,000 ($<0,05$). Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Amrullah & Riani (2018) Utami & Palupiningdyah, (2016), yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kineja karyawan pada PT XYZ dengan nilai *thitung* 9,335 dan p-value 0,000 ($<0,05$). Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Hadi (2018), Pristiyono (2019), Septiadi et al. (2017), membuktikan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitemen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ dengan nilai *thitung* 8,871 dan p-value 0,000 ($<0,05$). Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Henry Syauta et al. (2012). Putriana et al. (2015), yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dengan *thitung* 8,562 dan p-value 0,000 ($<0,05$). Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Mariyanti (2014), Saputra & Rahardjo (2017), Utami & Palupiningdyah (2016), yang membuktikan bahwa keterlibatan kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dengan *thitung* 1,075 dan p-value 0,283 ($>0,05$). Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dilakukan oleh Budiono (2016), yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap

kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Budaya organisasi ke komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini memang terjadi sebenarnya di PT XYZ karena budaya perusahaan mempengaruhi karyawan tapi tidak memberikan dampak terhadap komitmen organisasi, sebab sudah ada aturan-aturan yang mengatur tentang tupoksi masing-masing bidang, bagaimanapun suasana kantor tidak akan berdampak kepada perubahan komitmen pada perusahaan, perusahaan akan tetap berjalan seperti seharusnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan masing-masing bidang walaupun ada perubahan besar atau kecil pada budaya dari perusahaan yang mana akan berpengaruh terhadap kinerja, bagaimanapun budaya organisasi dan komitmen organisasi berubah tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena kinerja karyawan akan tetap dinilai berdasarkan Great Performance Achievement (GPA) masing-masing karyawan setiap setahun sekali.

SIMPULAN

1. Budaya organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi
Penerapan budaya organisasi di PT XYZ perlu ditingkatkan khususnya komunikasi antar karyawan untuk memiliki komitmen organisasi yang kuat terhadap perusahaan agar budaya organisasi yang diterapkan sesuai dengan nilai-nilai keyakinan pribadi masing-masing karyawan.
2. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
Penerapan keterlibatan kerja karyawan yang positif di PT XYZ akan berdampak baik kepada komitmen organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Penerapan budaya organisasi di PT XYZ dengan komunikasi yang efektif akan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT XYZ.
4. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
Dengan keterlibatan kerja yang tinggi oleh karyawan terhadap perusahaan akan berdampak positif dengan meningkatnya kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan pada PT XYZ.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Besarnya pengaruh komitmen organisasi pada PT XYZ dalam mencapai target yang telah ditetapkan karyawan secara langsung akan berdampak baik pula terhadap kinerja karyawan.
6. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
Adanya pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap meningkatnya kinerja karyawan yang ada pada PT XYZ dengan perantara komitmen organisasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
7. Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
Ditinjau dari pengaruh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan perantara komitmen organisasi dalam hal ini terdapat pengaruh yang positif dan juga telah di uji hasil hipotesisnya budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran

1. Bagi Perusahaan
Temuan penelitian ini dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait dalam meningkatkan, mengarahkan organisasi menjadi organisasi yang kompetitif yang mampu menjawab semua tantangan termasuk juga dengan tantangan global yang sedang akan berlangsung. Melalui perbaikan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen

organisasi dan kinerja karyawan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya agar tercapainya tujuan dari perusahaan PT XYZ.

2. Bagi Akademisi

Dari hasil penelitian ini, manfaat bagi akademik untuk menjadi salah satu bentuk kontribusi untuk memperkaya ilmu pengetahuan dan literatur penelitian serta kepastakaan, terutama yang berhubungan dengan permasalahan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan penelitian ini secara keseluruhan masih dapat mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian terdahulu dan memberikan penguatan atas temuan baru.

3. Bagi Peneliti yang akan datang

Untuk pengembangan penelitian yang akan datang, diharapkan dapat mencari dan menambahkan variabel atau faktor lain yang diduga memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai atau pegawai. Sehingga akan dapat diketahui faktor-faktor yang dominan dan mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara jelas selain dari faktor budaya organisasi dan keterlibatan kerja pada masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah, M. N. K., & Riani, A. L. (2018). Prospektif Kepemimpinan Pelayanan dan Budaya Organisasi dalam Mewujudkan Birokrasi Pertanahan yang Berkinerja (Studi di Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun). *Al Tijarah*. <https://doi.org/10.21111/tijarah.v4i1.2369>
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*.
- Arikunto. (2019). Metodologi Penelitian, Suatu Pengantar Pendidikan. In *Rineka Cipta, Jakarta*.
- Azizollah, A., Abolghasem, F., & Mohammad Amin, D. (2015). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n7p195>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Budiono, D. S. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Kerta Rajasa Raya. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 16(1), 29. <https://doi.org/10.17970/jrem.16.160103.id>
- Drucker, P. F. (2012). Management: Tasks, responsibilities, practices. In *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. <https://doi.org/10.4324/9780080939063>
- Fachreza, Musnadi, S., & Majid, M. S. A. (2018). Pengaruh Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*.
- Ghozali, I. & L. H. (2015). Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0. In *Universitas Diponegoro. Semarang*. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD002812>
- Hadi, M. A. (2018). Analisis faktor – faktor yang memengaruhi strategi manajemen Sumber daya manusia pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). *Jurnal Bening*. <https://doi.org/10.33373/bening.v5i2.1457>
- Henry Syauta, J., Afnan Troena, E., & Setiawan, M. (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 ISSN (Online)*.
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt . Borwita Citra Prima

Surabaya. *Agora*.

- Mandri, A., Komara, A. H., & David. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (Putr) Kabupaten Rokan Hilir. *Procuratio*.
- Mariyanti, E. (2014). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Perawat Rumah Sakit Swasta Di Kota Malang). *Jurnal Kom Tek Info Fakultas Ilmu Komputer*.
- Moehariono. (2018). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Cetakan 2). Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*. <https://doi.org/10.14414/tiar.v2i02.97>
- Muthia Roza Linda, S. (2015). The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment (case of the Employees at Bank Nagari Branch Padang). *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)*.
- Nopitasari, E., & Krisnandy, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Intrinsik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pangansari Utama Food Industry. *Jurnal Ekonomi Manajemen*.
- Nurchayani, N., & Adnyani, I. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Nurliah, Gunawan, & Nongkeng, H. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Sekolah Terhadap Kompetensi Guru Madrasah Di Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa. *Jurnal Mirai Management*. <https://doi.org/10.1234/MIRAI.V1I1.4>
- Pristiyono, P. M. D. (2019). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Tolan Tiga Indonesia Perlabian Labuhanbatu Selatan. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v3i2.681>
- Putriana, L., Wibowo, Umar, H., & Riady, H. (2015). The Impact of Organizational Culture On Job Satisfaction , Organizational Commitment And Job Performance : Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia. *International Journal of Education and Research*.
- Ramli, A. H., & Yudhistira, R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT . Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. *Seminar Nasional Cendekiawan*.
- Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>
- Saputra, M., & Rahardjo, W. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. X. *Jurnal Ilmiah Psikologi Gunadarma*. <https://doi.org/10.35760/psi>
- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemeditasi Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i08.p07>
- Susanto, T. &. (2018). pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen

- organisasional karyawan PT.Dai Knife di Surabaya. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i09.p01>
- Terhadap, F., Kerja, D., Implikasinya, S., Praja, P., & Riau, P. (2019). *Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi non finansial terhadap disiplin kerja serta implikasinya pada kinerja anggota satuan polisi pamong praja provinsi riau*. *XI(1)*, 210–228.
- Ticoalu, L. (2013). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- Utami, R. M., & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja pada Organizational Citizenship Behavior. *Management Analysis Journal*, *5(4)*, 362–374. <https://doi.org/10.15294/maj.v5i4.5569>
- Zahra, S. F. A. (2016). Karyawan Melalui Disiplin Kerja (Studi Pada Karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang). *Karyawan Melalui Disiplin Kerja (Studi Pada Karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang)*, *5(2010)*, 1–14.