

# PERAN KOMITMEN ORGNISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Oleh: Joko Sabtohadhi

Penulis adalah Peneliti Muda Balitbangda Kabupaten Kutai Kartanegara

## *Abstract:*

*This study aims to examine the direct and indirect effects of organizational culture on employee performance. This research is a quantitative study using primary data collected by survey techniques. The respondents of this study were 56 employees in the Regional Research and Development Agency of the Kutai Kartanegara. Data analysis using the Structural Equation Model based on Partial Least Square (SEM-PLS). The results showed that there was a significant direct effect of organizational culture on employee performance, organizational culture on organizational commitment, and organizational commitment on employee performance. The results also show that organizational commitment acts as a partial mediator of the organizational culture's relationship to employee performance.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Organizational Commitment, Employee Performance*

## PENDAHULUAN

Perubahan pola dan tren global dalam segala aspek kehidupan terjadi secara cepat. Perubahan tersebut mendorong organisasi baik bisnis maupun instansi pemerintahan harus berusaha menyesuaikan diri agar tetap eksis. Bagi instansi pemerintahan, pelayanan yang baik kepada masyarakat merupakan *goal* yang selalu diupayakan semakin meningkat. Sumber daya manusia yang ada disebuah organisasi harus *dimanage* dengan baik agar memiliki fungsi dan peran dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja sumber daya dalam organisasi salah satu hal yang menjadi tolok ukur apakah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berhasil dalam peningkatan fungsinya.

Salah satu organisasi pemerintah di Kabupaten Kutai Kartanegara adalah Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah. Sebagai suatu organisasi pemerintahan, Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara harus selalu meningkatkan kinerja organisasinya. Terdapat beberapa strategi dalam peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintah. Beberapa penelitian menemukan bahwa beberapa hal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai diantaranya budaya organisasi.

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting terkait norma, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1996). Budaya organisasi menentukan bagaimana suatu organisasi beroperasi. Rosidah, Fadah, dan Tobing (2018) menyebutkan bahwa budaya organisasi dianggap penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi di semua tingkatan manajemen suatu organisasi yang

mewakili norma-norma perilaku dimana semua anggota organisasi mengikutinya. Beberapa penelitian seperti Dewi dan Hasniaty (2017), Safitri (2018), Prasetyo, *et al.* (2018), dan Junaidi & Susanti (2019).

Pengembangan model penelitian dengan memasukkan variabel mediasi telah dilakukan oleh Ardini (2009) dan Rosyidah, *et al.*, (2018) dengan menambahkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Secara relatif kemampuan seseorang dapat mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi disebut dengan komitmen organisasi. Terdapat beberapa hal yang menandai komitmen seorang pegawai terhadap organisasinya, yakni (1) penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, (2) kesiapan dan kesediaan seorang pegawai dalam usahanya yang sungguh-sungguh atas nama instansinya, dan (3) keinginan suatu pegawai untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi. Ketiga tanda tersebut dapat menjadi tolok ukur komitmen organisasional dari seseorang. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Secara empiris Rosyidah, *et al.*, (2018) telah membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa adanya peraturan-peraturan yang ditetapkan sebagai wujud komitmen organisasi mampu menjadi pemicu meingkatnya kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan antara penelitian ini dengan Ardini (2009) adalah terletak pada alat analisis data. Jika Ardini (2009) dan Arianty (2012) menggunakan SPSS, sedangkan penelitian ini menggunakan SEM-PLS. Penelitian ini mengembangkan penelitian Rosyidah (2018) dengan perbedaan terletak pada objek dan pemilihan alat analisis data yang disesuaikan dengan data penelitian.

## LANDASAN TEORI

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi menentukan bagaimana suatu organisasi beroperasi. Budaya organisasi yang baik akan berimplikasi pada perilaku setiap anggota organisasi (Putranto, 2012). Peningkatan kinerja karyawan suatu organisasi (termasuk pegawai pemerintahan) dapat dilakukan melalui internalisasi budaya perusahaan. Budaya organisasi akan berdampak positif terhadap perilaku para karyawan termasuk kesadaran untuk meningkatkan kinerjanya (Safitri, 2018).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, yang dapat mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi.

Budaya organisasi memiliki manfaat diantaranya, 1) dapat mendefinisikan peran yang menjadi ciri khas suatu organisasi, 2) menjadi identitas organisasi, 3) mendorong anggota organisasi untuk lebih mementingkan kepentingan bersama, 4) menjaga stabilitas organisasi.

### Komitmen Organisasi

Perubahan budaya kerja memerlukan proses yang kontinyu atau terus menerus. Budaya organisasi akan membentuk komitmen organisasi yang berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan.

Komitmen organisasi merupakan hubungan seorang pegawai dengan satuan kerjanya yang dapat menimbulkan sikap dan rasa terikat pada falsafah yang telah ditetapkan satuan kerjanya untuk dilaksanakan dan ditaati.

Meyer dan Allen (1991) merumuskan 3 dimensi komitmen. Pertama, Komitmen Afektif yang merupakan keterikatan emosional, identifikasi dengan organisasi serta keterlibatan seseorang pada suatu organisasi. Kedua, Komitmen keberlanjutan, merupakan komitmen organisasi dengan memperhatikan berbagai kerugian jika seseorang keluar dari organisasi. Ketiga, Komitmen Normatif, merupakan komitmen organisasi yang berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kewajibannya untuk tetap berada dalam suatu organisasi.

### Kinerja Pegawai

Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian atau hasil dari sebuah pekerjaan. Sedangkan kinerja pegawai merupakan pencapaian yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu dan didasarkan pada standard tertentu.

Dimensi kinerja pegawai menurut Bernadin dan Russerl (2001) terdiri dari 6 indikator. Pertama *Quality*, mengukur sejauh mana hasil pelayanan yang menitikberatkan pada mutu dan ketelitian. Kedua, *Quantity*, mengukur sejauh mana kuantitas atau jumlah yang dihasilkan sesuai jam kerja. Ketiga, *Timeliness*, mengukur durasi dan ketepatan waktu dalam menangani pelanggan. Keempat, *Cost Effectiveness*, mengukur penggunaan sumberdaya secara efisien dan efektif. Kelima, *Need for Supervision*, yaitu mengukur kemampuan pegawai dengan atau tanpa pengawasan supervisor. Terakhir, *Interpersonal impact*, mengukur kemampuan pegawai terhadap harga diri dan nama baik dalam rangka hubungan dan lingkungan kerja.

### Pengembangan Hipotesis

#### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Di Indonesia, budaya organisasi pemerintahan diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja. Suatu organisasi beroperasi ditentukan dari bagaimana budaya organisasi berjalan. Putranto (2012) menyebutkan bahwa budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi perilaku setiap orang dalam organisasi.

Beberapa penelitian seperti Safitri (2018) telah membuktikan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Artinya,

jika budaya organisasi ditingkatkan kearah yang lebih baik, maka dapat berimplikasi semakin baik pula kinerja karyawan suatu perusahaan. Sebelumnya, Arianty (2012), Dewi & Hasniaty (2017) juga membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan anteseden yang mampu meningkatkan kinerja karyawan suatu organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah  
H1: Ada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan hubungan seorang pegawai dengan satuan kerjanya yang dapat menimbulkan sikap dan rasa terikat pada falsafah yang telah ditetapkan satuan kejanya untuk dilaksanakan dan ditaati. Budaya organisasi akan membentuk komitmen organisasi yang berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan.

Bukti empiris dari Arianty (2012) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Artinya budaya organisasi yang baik akan berdampak pada perbaikan komitmen organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan bersama. Sejalan dengan Arianty (2012), penelitian Mitic, *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah.

H2: Ada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Perubahan budaya kerja memerlukan proses yang kontinyu atau terus menerus. Budaya organisasi akan berdampak pada terciptanya komitmen organisasi yang baik. Kemudian komitmen yang baik akan mengarah pada perilaku karyawan untuk bekerja lebih baik sesuai komitmen yang dipatuhi bersama.

Rosyidah *et al.* (2017) membuktikan secara empiris bahwa kinerja karyawan pemerintah dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Semakin baik komitmen organisasi yang dimiliki suatu instansi pemerintah akan mampu meningkatkan kinerja pegawai pemerintah dalam melaksanakan tugasnya melayani masyarakat.

Sebelumnya Ardini (2009) juga membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah  
H3: Ada Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

### **Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi**

Kinerja pegawai merupakan pencapaian yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang didasarkan pada standard tertentu dan dalam jangka waktu tertentu. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi (Arianty, 2012; Dewi & Hasniaty, 2017; Safitri, 2018) dan komitmen organisasi (Ardini, 2009; Rosyidah, *et al.*, 2017). Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Artinya bahwa budaya organisasi harus mampu meningkatkan komitmen organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel mediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, diantaranya Ardini (2009), Arianty (2012), dan Rosyidah, *et al.*, (2017). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keempat penelitian ini adalah  
H4: Ada Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini tergolong *explanatory research*.

Penelitian ini dilakukan disalah satu instansi pemerintah, yakni Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan populasi seluruh pegawai yang ada di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara. Sedangkan sampel penelitian menggunakan sampling jenuh dengan pertimbangan kecilnya populasi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer, pengumpulan data menggunakan metode *survey*. Data diperoleh dengan mengirimkan kuesioner ke 108

pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Peneliti menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan aplikasi WarpPLS versi 5.0. Analisis data pada penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap.

Pertama, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk menguji *outer model* sehingga diketahui validitas dan reliabilitas setiap item pernyataan kuesioner. Parameter uji Validitas konvergen menggunakan nilai *loading* indikator lebih dari 0,7. Parameter uji validitas diskriminan dengan melihat akar AVE harus lebih besar dari korelasi variabel laten. Sedangkan uji reliabilitas dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang harus lebih dari 0,7.

Kedua, pengujian *inner model* untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan nilai *path coefficient* dan nilai *p value* masing-masing jalur. Jika nilai *p value* lebih rendah dari alpha (0,05) maka hipotesis diterima. Nilai  $R^2$  juga digunakan dalam mengukur tingkat variasi perubahan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  artinya semakin baik model prediksi dari model penelitian.

Pengujian efek mediasi (variabel *intervening*) dalam penelitian ini, berupa komitmen organisasi, dilakukan dengan menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF).

Indikator masing-masing variabel dinyatakan dalam bentuk pernyataan kuesioner dengan menggunakan skala Likert 1-5, 1 untuk sangat tidak setuju, sedangkan 5 untuk sangat setuju. Berikut indikator masing-masing variabel:

**Tabel 1 Indikator Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	Sumber
Budaya Organisasi (X1)	Norma	Stoner, et al., (1996)
	Nilai	
	Sikap	
	Keyakinan	
	Perubahan	
Kinerja Pegawai (Y1)	Kuantitas Hasil Kerja	Amstrong & Baron (2005)
	Kualitas Hasil Kerja	
	Keinginan	
Komitmen Organisasi (Z)	Komitmen Afektif	Allen & Meyer (1990)
	Komitmen	

	Keberlanjutan	
	Komitmen Normatif	

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian merupakan pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara. Karena peneliti menggunakan teknik sampel jenuh, maka kuesioner disebar kepada seluruh pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara dengan total 108 pegawai. Peneliti melakukan penyebaran kuesioner 1 Agustus 2019 hingga 21 September 2019. Sampai batas waktu yang ditentukan, peneliti hanya berhasil mengumpulkan 56 kuesioner. Hal ini dikarenakan terdapat kuesioner yang tidak kembali dan yang tidak dapat diolah karena pengisiannya tidak lengkap.

Analisis data pada SEM-PLS dilakukan dalam dua tahapan. Pertama, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk menguji *outer model* sehingga diketahui validitas dan reliabilitas setiap item pernyataan kuesioner. Parameter uji Validitas konvergen menggunakan nilai *loading* lebih dari 0,7. Berikut hasil uji validitas konvergen dalam penelitian ini.

**Tabel 2.**

**Hasil Uji Validitas Konvergen (Nilai Loading)**

Konstruk	Indikator	Nilai Loading
Budaya Organisasi (BO)	BO2	0,713
	BO3	0,780
	BO4	0,672
	BO5	0,740
	BO8	0,651
	Kinerja Pegawai (KIN)	KIN1
KIN2		0,844
KIN3		0,790
KIN4		0,730
KIN5		0,626
KIN6		0,622
Komitmen Organisasi (KO)	KO8	0,762
	KO9	0,735
	KO10	0,602
	KO11	0,869
	KO13	0,764
	KO15	0,578

Dikatakan terpenuhi validitas konvergen jika seluruh indikator memiliki nilai *loading* diatas 0,7. Hasil uji validitas konvergen pada seluruh indikator dapat disimpulkan telah

memenuhi kriteria. Peneliti menghapus indikator dengan nilai *loading* yang tidak memenuhi kriteria. Peneliti tetap mempertahankan beberapa indikator walaupun nilainya <0,70. Hal ini dikarenakan menurut Sholihin & Ratmono (2013:66), indikator yang memiliki *loading* 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan.

Selanjutnya, parameter uji validitas diskriminan dengan melihat akar AVE harus lebih besar dari korelasi variabel laten. Berikut hasil uji validitas diskriminan.

**Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan (Akar Kuadrat AVE)**

Konstruk	Akar Kuadrat AVE
Budaya Organisasi (BO)	0,713
Kinerja Pegawai (KIN)	0,721
Komitmen Organisasi (KO)	0,725

Sedangkan uji reliabilitas dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang harus lebih dari 0,7. Berikut hasil uji reliabilitas.

**Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas**

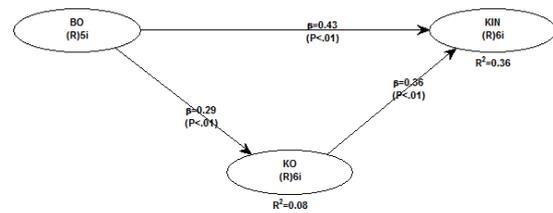
Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi (BO)	0,756	0,837
Kinerja Pegawai (KIN)	0,812	0,865
Komitmen Organisasi (KO)	0,814	0,867

Pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* yang digunakan untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan nilai *path coefficient* dan nilai *p value* masing-masing jalur. Jika nilai *p value* lebih rendah dari alpha (0,05) maka hipotesis diterima. Berikut hasil pengujian *inner model*.

**Gambar 1. Hasil Pengujian Langsung**



**Gambar 2 Hasil Pengujian Tidak Langsung**



Berdasarkan hasil pengujian *inner model* diatas, dapat diketahui hasil pengujian hipotesis penelitian. Berikut hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis**

Konstruk	Path Coefficient	P Values	Keterangan
BO -> KIN	0,428	<0,001	Signifikan
BO -> KO	0,289	0,010	Signifikan
KO -> KIN	0,360	0,002	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5 dan gambar 2 diatas, maka berikut penjelasan tentang hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini:

1. Hipotesis 1

Hipotesis 1 penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 6 diketahui bahwa nilai *path coefficient* 0,428 dengan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 yakni <0,001. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga H1 diterima.

2. Hipotesis 2

Hipotesis 2 penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 6 diketahui bahwa nilai *path coefficient* 0,289 dengan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 yakni 0,010. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sehingga H2 diterima.

3. Hipotesis 3

Hipotesis 3 penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 6 diketahui bahwa nilai *path coefficient* 0,360 dengan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 yakni 0,002. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga H3 diterima.

#### 4. Hipotesis 4

Hipotesis 4 penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Untuk melakukan pengujian terhadap efek mediasi, peneliti melakukan prosedur 2 tahap, yakni melihat pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan hasil pengujian langsung pada gambar 1, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,486 dan *pvalue* sebesar  $<0,001$ . Sedangkan pengujian efek tidak langsung dapat dilihat dari gambar 2 diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai walaupun nilai *path coefficient* turun menjadi 0,428 namun tetap signifikan dengan nilai *p-value* sebesar  $<0,001$ . Sehingga variabel komitmen organisasi merupakan variabel mediasi bentuk *partial mediation*. Artinya variabel komitmen organisasi bukan satu-satunya pemediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan H4 diterima.

Selanjutnya, pengujian *inner model* dalam penelitian ini adalah pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur variasi dari perubahan variabel .nilai  $R^2$  juga dapat digunakan sebagai ukuran seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai  $R^2$  dalam penelitian ini adalah sebesar 0,36. Artinya variabel dependen berupa Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen berupa budaya organisasi dan komitmen organisasi sebesar 36% sedangkan sisanya 64% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam model penelitian ini.

## PEMBAHASAN UJI HIPOTESIS

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 6 diketahui bahwa nilai *path coefficient* 0,428 dengan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 yakni  $<0,001$ . Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga H1 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Arianty (2012), Dewi & Hasniaty (2017), dan Safitri (2018) yang juga membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa perubahan budaya organisasi di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara kearah yang baik berdampak pada kinerja pegawainya. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Putranto (2012) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi perilaku setiap orang dalam organisasi. Namun, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Prasetyo, *et al.*, (2018) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi justru tidak mampu meingkatkan kinerja pegawai.

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis kedua penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 6 diketahui bahwa nilai *path coefficient* 0,289 dengan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 yakni 0,010. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sehingga H2 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ardini (2009), Arianty (2012) dan Mitic, *et al.*, (2016) yang juga membuktikan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasi. Hasil ini membuktikan bahwa budaya organisasi akan membentuk komitmen organisasi yang berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku yang timbul dari budaya organisasi mampu minngkatkan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rosyidah, *et al.*, (2017) yang membuktikan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai pemerintah tidak merasakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi.

### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 6 diketahui bahwa nilai *path coefficient* 0,360 dengan nilai *p-value*

lebih kecil dari 0,05 yakni 0,002. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga H3 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ardini (2009) dan Rosyidah, *et al.*, (2017) yang juga membuktikan bahwa Semakin baik komitmen organisasi yang dimiliki suatu instansi pemerintah akan mampu meningkatkan kinerja pegawai pemerintah dalam melaksanakan tugasnya melayani masyarakat. Artinya, komitmen organisasi yang baik pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara akan mengarah pada perilaku pegawainya untuk bekerja lebih baik sesuai komitmen yang dipatuhi bersama.

### **Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi**

Diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,486 dan *pvalue* sebesar <0,001. Sedangkan pengujian efek tidak langsung dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai walaupun nilai *path coefficient* turun menjadi 0,428 namun tetap signifikan dengan nilai *p-value* sebesar <0,001. Sehingga variabel komitmen organisasi merupakan variabel mediasi bentuk *partial mediation*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ardini (2009), Arianty (2012) yang juga berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel yang mampu memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang baik pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara akan dapat meningkatkan kinerja pegawainya jika budaya organisasi tersebut mampu meningkatkan komitmen organisasi. Melalui perbaikan komitmen organisasi itulah budaya organisasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara mampu meningkatkan kinerja pegawainya.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, penelitian ini membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi merupakan variabel yang berperan sebagai *partial mediation* hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dan dapat dikembangkan oleh peneliti selanjutnya. Keterbatasan penelitian ini adalah tingkat pengembalian kuesioner yang masih perlu diperbaiki. Peneliti terkendala kesibukan para pegawai di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara sehingga banyak kuesioner yang tidak kembali.

Berdasarkan hasil penelitian yang membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi merupakan variabel yang berperan sebagai *partial mediation* hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, masih terdapat variabel mediasi lain selain komitmen organisasi yang mampu memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sehingga penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel seperti motivasi dan kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, N. J., and Meyer, J.P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To Organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.
- Amstrong, M. dan Baron, A. (2005) Managing kinerja: manajemen kinerja dalam tindakan. London: CIPD.
- Ardini, L. (2009). Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tak Langsung Faktor BUDaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPTD Parkir Kota Surabaya. *Ekuitas*, Vol. 13, No. 2, hal. 238-258.
- Arianty, N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Wom Finance Cabang Binjai. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*. Vol. 12 No. 1, hal. 1-13.
- Dewi, A. R. S., & Hasniaty. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian

- Kabupaten Mamuju. *JBMI*, Vol. 2. No. 2. hal. 92-102.
- Dewi, R. K. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SD Negeri 69 Kota Bengkulu. *Baabu Al-Ilmi*, Vol. 3, No. 2, hal. 1-13.
- Junaidi, R., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Uptd Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. <https://doi.org/10.31227/osf.io/bzq75>
- Meyer, J.P. & Allen, M.J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89.
- Mitic, Vukonjanski, Terek, Gligorovic, & Zoric. (2016). Organizational Culture and Organizational Commitment: Serbian Case. *Journal Personnel Management* 18(4): 443-485.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.
- Prasetyo, A. Y., Sularso, R. A., & Handriyono, H. (2018). Pengaruh Kepercayaan Pada Pimpinan, Mutasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. *BISMA*, 12(2), 182-190.
- Putranto, A. E., (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Bagian Pemerintahan Kabupaten Tulungagung. *Jurnal OTONOMI*, 12(1).
- Rosyidah, E., Fadah, I., dan Tobing, D. S. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, Vol. 14, No. 1, hal. 1-16.
- Safitri, R. P. (2018). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Journal of Management Review*, 2 (2), 198-202.
- Sholihin, M., & Ratmono, D., (2013). *Analisis SEM-PLS dengan Warp-PLS 3.0*. Yogyakarta: ANDI.
- Stoner, A.F. J., Freeman, R. E, dan Gilbert, IR. (1996). *Manajemen Jilid II*. Jakarta: Prehallindo.