

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN DESAIN PEKERJAAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN
ORGANISASIONAL PADA PT UNILEVER CABANG (DEPO)
YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Achmad Luthfi Purnomo

Nomor Mahasiswa : 14311558

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN DESAIN PEKERJAAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN
ORGANISASIONAL PADA PT UNILEVER CABANG (DEPO)
YOGYAKARTA
SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Achmad Luthfi Purnomo

Nomor Mahasiswa : 14311558

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Achmad Luthfi Purnomo

NIM : 14311558

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 08 Maret 2019

Hormat saya,



Achmad Luthfi Purnomo

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN DESAIN PEKERJAAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN
ORGANISASIONAL PADA PT UNILEVER CABANG (DEPO)
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

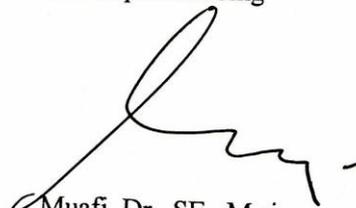
Nama : Achmad Luthfi Purnomo

Nomor Mahasiswa : 14311558

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal: 28/02/2019

Dosen pembimbing



Muafi, Dr., SE., M.si.

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN DESAIN PEKERJAAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT
UNILEVER INDONESIA CABANG (DEPO) YOGYAKARTA**Disusun Oleh : **ACHMAD LUTHFI PURNOMO**Nomor Mahasiswa : **14311558**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Jum'at, tanggal: 12 April 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Muafi, Dr., M.Si.

Penguji : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.




Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillahirabbil'alamin, peneliti persembahkan penelitian ini untuk :

- ✓ Allah SWT sang pencipta alam semesta dan pikiran
- ✓ Junjungan Nabi Muhammad SAW sang inspirasi dari segala inspirasi
- ✓ Bapak Mohamad Joharifin dan Ibu Kanti Purwani orang tua luar biasa yang selalu mendukung dan tak lelah selalu mengingatkan untuk beribadah dan tawakal
- ✓ Nuzuli Fitriani dan Ismalia Andi Saputri adik - adikku yang selalu mendoakan dan mendukung setiap waktu

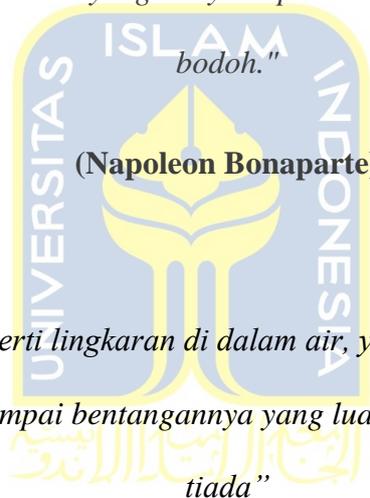


MOTTO

“Lama bukan berarti gagal, tua bukan berarti lemah, selama semangat dan niat masih tetap terjaga, tidak ada yang tidak mungkin untuk menuju kesuksesan”

(Achmad Luthfi Purnomo)

“Tidak mungkin adalah kata yang hanya dapat ditemukan di kamus para orang



(Napoleon Bonaparte)

“Kemuliaan itu seperti lingkaran di dalam air, yang tidak pernah berhenti membesarkan diri, sampai bentangnya yang luas memencarkannya menjadi tiada”

(William Shakespeare)

”Kalau manusia mau berupaya keras penuh semangat untuk mencari kebenaran, maka dia akan mendapat nilai tidak terhingga”

(Albert Einstein)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullaahi wabarakatuh

Dengan memanjatkan puji dan syukur kita atas kehadiran Allah SWT dengan segala rahmat, nikmat, rezeki serta karunia-Nya, tak lupa shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW beserta para sahabatnya, sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT UNILEVER CABANG (DEPO) YOGYAKARTA.** Penelitian ini disusun untuk memenuhi tugas akhir yaitu skripsi sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana pada program studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, saya tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Selanjutnya melalui kesempatan ini dengan kerendahan hati saya ucapkan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya yang senantiasa memberikan kesehatan dan kekuatan serta memberikan kemudahan, kelancaran, dan pertolongan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan baik.

2. Keluarga Tercinta, Ayahanda Ir. H. Mohamad Joharifin dan Ibunda Dra. Hj. Kanti Purwani atas nasihat, dukungan dan semangat, kepercayaan, dan doa yang selalu mengiringi langkah penulis dalam penyusunan penulisan skripsi ini, kesetiaan dalam menunggu kelulusanku, serta untuk segala pengorbanan yang sudah diberikan untuk kesuksesan anaknya.
3. Adik tersayang, Nuzuli Fitriani dan Ismalia Andi Saputri atas semangat dan dukungan selama penulis mengerjakan skripsi ini.
4. Kekasihku Anita Widayarsi S.Farm beserta keluarganya yang telah mendukung dan menyemangatiku sepanjang hari dan setiap waktu mengingatkanku ibadah dan cita - cita kita bersama.
5. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Dr. Jaka Sriyana, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Muafi, Dr., SE., M.Si. selaku dosen pembimbing dalam penulisan skripsi yang senantiasa sabar dalam memberikan bimbingan, nasihat dan kritikan, serta selalu memberikan waktu yang berharga kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada Bapak/Ibu Dosen Jurusan Manajemen, seluruh pegawai perpustakaan FE UII, serta seluruh Bapak/Ibu pegawai dan *staff* keluarga besar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

9. Sahabat - sahabatku “geng dolan” yang telah membantu dalam diskusi penyusunan skripsi, telah bersedia menjadi tempat curhat, serta dukungannya.
10. Teman-teman selama kuliah dan kkn, terimakasih telah memberikan saya banyak pengalaman dan pentingnya memperluas relasi pertemanan.
11. Seluruh sahabat dan teman-teman keluarga besar Fakultas Ekonomi UII yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dalam penyelesaian skripsi ini.

Saya menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar penulis dapat lebih lagi meningkatkan kemampuan berkarya yang lebih baik. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih. Semoga skripsi ini dapat memberikan informasi bermanfaat bagi pembaca.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 08 Maret 2019

Penulis,

Achmad Luthfi Purnomo

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
ABTSRAK.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.1.1 Pengaruh Desain Pekerjaan, Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.....	8
2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	9
2.1.3 Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan.....	11
2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional 14	14
2.1.5 Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasional	16
2.1.6 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan....	18
2.2 Landasan Teori.....	26

2.2.1	Pengertian Budaya dan Organisasional	26
2.2.2	Pengertian Budaya Organisasional	27
2.2.3	Karakteristik Budaya Organisasional	28
2.2.4	Fungsi Budaya Organisasional	29
2.2.5	Peran Budaya Organisasional	30
2.2.6	Dimensi Budaya Organisasional.....	32
2.2.7	Pengertian Desain Pekerjaan	38
2.2.8	Tujuan Desain Pekerjaan	38
2.2.9	Komponen Desain Pekerjaan.....	39
2.2.10	Unsur-Unsur Desain Pekerjaan.....	41
2.2.11	Model Desain Pekerjaan	42
2.2.12	Dimensi-Dimensi Desain Pekerjaan	43
2.2.13	Pengertian Komitmen Organisasional	48
2.2.14	Konsekuensi Komitmen Organisasional.....	49
2.2.15	Pendekatan Komitmen Organisasional.....	49
2.2.16	Aspek-Aspek Komitmen Organisasional	51
2.2.17	Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen pada Perusahaan	52
2.2.18	Bentuk – bentuk Komitmen Organisasional.....	53
2.2.19	Pengertian Kinerja	56
2.2.20	Penilaian Kinerja	57
2.2.21	Kontribusi Kinerja	59
2.2.22	Pendekatan Kinerja.....	60
2.2.23	Manfaat Kinerja	61
2.2.24	Indikator Penilaian Kinerja Karyawan	62
2.3	Hubungan Antar Variabel	66
2.3.1	Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	66
2.3.2	Pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja sumber daya manusia... 67	67
2.3.3	Pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional. 68	68
2.3.4	Pengaruh desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional.	70

2.3.5	Pengaruh komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	72
2.4	Hipotesis Penelitian.....	66
2.5	Kerangka Pemikiran.....	76
BAB III METODE PENELITIAN.....		77
3.1	Lokasi Penelitian.....	77
3.2	Pendekatan Penelitian	77
3.3	Variabel penelitian	77
3.4	Definisi Operasional, Parameter, dan Indikator Variabel.....	78
3.4.1	Budaya Organisasional (X1).....	78
3.4.2	Desain Pekerjaan (X2).....	79
3.4.3	Komitmen Organisasional (Y).....	81
3.4.4	Kinerja Karyawan (Z).....	82
3.5	Populasi dan Sampel.....	83
3.5.1	Populasi.....	83
3.5.2	Sampel	83
3.6	Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data.....	83
3.6.1	Jenis Data.....	83
3.6.2	Metode Pengumpulan Data.....	85
3.7	Uji Instrumen Penelitian	85
3.7.1	Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	85
3.7.2	Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	86
3.8	Rancangan Analisis Data	87
3.8.1	Analisis Deskriptif.....	87
3.8.2	Analisis SEM.....	87
3.8.3	Pengujian Hipotesis	90
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		92
4.1	Pengumpulan Data	92
4.2	Analisis Deskriptif	92
4.2.1	Deskripsi Responden Penelitian	92
4.3	Analisis Data	102

4.3.2	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	117
4.3.3	Pengujian Efek Mediasi	123
4.4	Pembahasan.....	131
4.4.1.	Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan	131
4.4.2.	Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.....	133
4.4.3.	Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Komitmen Organisasional ..	135
4.4.4.	Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Komitmen organisasional.....	137
4.4.5.	Pengaruh Komitmen organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	139
4.4.6.	Pengaruh Mediasi Komitmen Organisasional dalam Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	142
BAB V KESIMPULAN		130
5.1.	KESIMPULAN	144
5.2.	SARAN	146
DAFTAR PUSTAKA		148



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 ESI (Employee Satisfaction Index) dan EEI (Employee Engagement Index)	5
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu	20
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner	92
Tabel 4.2 Deskripsi Jenis Kelamin	93
Tabel 4.3 Deskripsi Umur	93
Tabel 4.4 Deskripsi Jenjang Pendidikan	94
Tabel 4.5 Deskripsi Jabatan Responden	94
Tabel 4.7 Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja	95
Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Budaya organisasional	97
Tabel 4.9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Desain Pekerjaan	98
Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional	99
Tabel 4.11 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	101
Tabel 4.12 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen Budaya organisasional	103
Tabel 4.13 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen Desain Pekerjaan	104
Tabel 4.14 Nilai <i>Loading Factor</i> Variabel Mediasi Komitmen organisasional .	105
Tabel 4.15 Nilai <i>Loading Factor</i> Variabel Endogen Kinerja Karyawan	106
Tabel 4.16 Rangkuman Nilai <i>Loading Factor</i>	107
Tabel 4.17 Nilai <i>Cross Loading</i>	111
Tabel 4.18 Konstruk Reliabilitas dan Validitas	113
Tabel 4.19 <i>Path Coefficient</i> Pengukuran Signifikansi SCFA	115
Tabel 4.20 <i>Path Coefficient</i> Pengukuran Signifikansi SCFA	117
Tabel 4.21 <i>Path Coefficient</i>	121
Tabel 4.22 <i>Path Coefficient</i> Pengujian Tahap Pertama	125
Tabel 4.23 <i>Path Coefficient</i> Pengujian Tahap Kedua	126
Tabel 4.24 Total Effect	128
Tabel 4.25 Specific Indirect Effects	130
Tabel 4.26 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	131

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	76
Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran	102
Gambar 4.2 Model Modifikasi.....	106
Gambar 4.3 Hasil Analisis Bootstrapping SCFA.....	114
Gambar 4.4 Pengujian Model Struktural	118
Gambar 4.5 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen	124
Gambar 4.6 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi	126
Gambar 4.7 Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen.....	127



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER	153
LAMPIRAN 2 DATA PENELITIAN	160
LAMPIRAN 3 DOKUMENTASI.....	151



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN DESAIN PEKERJAAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN
ORGANISASIONAL PADA PT UNILEVER CABANG (DEPO)
YOGYAKARTA**

ACHMAD LUTHFI PURNOMO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
achmadluthfi1111@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, untuk menganalisa pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan, untuk menganalisa pengaruh budaya organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi, untuk menganalisa pengaruh desain pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dan untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasional memediasi pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Unilever di Yogyakarta. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Unilever di Yogyakarta di Yogyakarta. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis PLS.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasional terhadap komitmen organisasional, Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional, Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dan Terdapat pengaruh tidak langsung desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

Kata Kunci : budaya organisasi, desain kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan

**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB DESIGN ON
THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES MEDIATED
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN UNILEVER CABANG (DEPO)
YOGYAKARTA**

ACHMAD LUTHFI PURNOMO

Department of Management, Faculty of Economics, Islamic University of

Indonesia

achmadluthfi1111@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of organizational culture on employee performance, to analyze the effect of job design on employee performance, to analyze the influence of organizational culture on organizational commitment, to analyze the effect of job design on organizational commitment, to analyze the effect of organizational commitment on employee performance and to analyze the influence of organizational commitment mediate the influence of organizational culture on employee performance and to analyze the influence of organizational commitment mediate the effect of job design on employee performance.

The population in this study were all employees of PT Unilever in Yogyakarta. The samples taken in this study were all employees of PT Unilever in Yogyakarta in Yogyakarta. Data analysis in this study used the PLS analysis method.

The results of this study prove that there is a significant positive effect between organizational culture on employee performance. There is a significant positive influence between job design on employee performance. There is a significant positive influence between organizational culture on organizational commitment. There is a significant positive influence between job design and organizational commitment, There is a significant positive influence between employee commitment to employee performance, There is an indirect influence of organizational culture on employee performance through organizational commitment and There is an indirect influence of job design on employee performance through organizational commitment

Keywords: organizational culture, work design, organizational commitment and employee performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pesatnya perkembangan lingkungan organisasi yang berkembang secara global menimbulkan tantangan untuk mencapai tujuan dan menjadi lebih sukses dari organisasi lain. Tuntutan global telah menyadarkan pelaku bisnis untuk memperhatikan kembali tentang pentingnya sumber daya manusia didalam organisasi. Sumber daya manusia yaitu komponen utama yang harus melekat pada suatu organisasi.

Perusahaan harus berusaha untuk memenuhi tuntutan tersebut dengan menyediakan karyawan-karyawan yang berkompeten, mampu bersaing, dan dapat diandalkan untuk menjadi penerus perusahaan di masa yang akan datang (Dewi & Surya, 2017).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian yang memiliki peranan untuk memfasilitasi pengembangan tersebut. Salah satu sasaran dalam manajemen sumber daya manusia adalah kinerja sumber daya manusia. Menurut kinerja individu dalam menjalankan fungsinya tidak dapat berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan dua faktor kompetensi utama yakni kemampuan dan motivasi kerja individu tersebut.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan ditinjau dari aspek kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Kinerja individu tergantung dari latar belakang pendidikan, tingkat pengetahuan dan

keterampilan yang dikuasai, sedangkan motivasi kerja tergantung dari sikap, perilaku dan lingkungan kerja (Werther & Davis, 2011).

Organisasi harus memperhatikan kinerja sumber daya manusianya untuk terciptanya visi dan misi. Sumber daya manusia dapat memajukan suatu organisasi. Suatu organisasi selalu menuntut agar sumber daya manusianya dapat loyal terhadap perusahaan serta bertanggung jawab.

Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan meningkatkan efisiensi serta menguatkan perusahaan. Menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas maka dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki dapat menerapkan budaya organisasi dan desain pekerjaan yang baik (Dewi & Surya, 2017).

Budaya organisasional merupakan bentuk dari nilai-nilai sosial dalam suatu organisasi yang dapat menjadi pedoman dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi baik di dalam maupun diluar organisasi dengan melakukan penanaman nilai-nilai saat pertama karyawan bergabung pada organisasi tersebut. Penanaman nilai-nilai budaya organisasi berawal dari bagaimana pendiri perusahaan membuat pedoman perilaku yang memuat budaya organisasi seperti apa yang akan dikembangkan pada organisasinya (Dewi & Surya, 2017).

Dalam beberapa penelitian Raharjo, Nurjannah, Solimun, & Fernandes (2018), Mamari & Saheb (2018) dan Sihombing, Astuti, Mussadieg, Hamied, & Rahardjo (2018) membuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam melakukan peningkatan kinerja sumber daya manusia, salah satu faktor yang sangat menunjang yakni mendesain pekerjaan agar sesuai dengan keinginan dan kebutuhan kerja pegawai. *Job design* merupakan proses pengorganisasian kerja ke tugas yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tertentu (Gomez-Meija, Balkin, & Cardy, 2013). Robbins & Judge (2014) mengartikan *job design* sebagai suatu cara di mana elemen-elemen dalam suatu pekerjaan diorganisasikan. Terdapat tiga pengaruh penting terhadap *job design* antara lain: analisis alur kerja, strategi bisnis dan struktur organisasi (Gomez-Meija et al., 2013). Desain pekerjaan sangat berhubungan dengan identifikasi kemampuan pegawai sehingga setiap pegawai dapat bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Aspek ini juga berhubungan penataan fasilitas kerja dan aspek lainnya yang berhubungan upaya penciptaan suasana kerja nyaman dan kondusif. Dengan demikian, desain pekerjaan penting dilakukan agar setiap pegawai mampu bekerja secara profesional dengan dukungan suasana kerja yang sangat kondusif. Kondisi ini tentunya akan semakin mempengaruhi tingkat kinerja pegawai dalam organisasi. Dalam penelitian Raharjo et al. (2018), Hernaus & Mikulić (2014) dan Ali & Zia-ur-Rehman (2014) membuktikan bahwa desain pekerjaan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pentingnya budaya organisasional dan desain pekerjaan terhadap kinerja SDM dapat didukung oleh komitmen karyawan terhadap organisasinya. Komitmen karyawan merupakan identifikasi rasa, keterlibatan, dan loyalitas yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi yang menjadi tempat untuk mengabdikan dan bekerja. Komitmen karyawan ditunjukkan dalam sikap penerimaan,

keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan juga sebagai dorongan yang kuat untuk mempertahankan dan menjadi bagian penting dari anggota organisasi serta berani melakukan pengorbanan pribadi demi tercapainya tujuan organisasi (Gusty & Andri, 2018).

Komitmen organisasional diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Komitmen organisasional tidak hanya memiliki arti loyalitas, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Semakin tinggi komitmen, semakin tinggi pula kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan yang sesuai dengan kinerja karyawan. Adanya komitmen akan membuat para karyawan mendukung secara aktif seluruh kegiatan organisasi, oleh karena itu organisasi perlu memperhatikan secara lebih keberadaan karyawannya agar komitmen organisasional terhadap organisasi juga tinggi (Pristiwati & Sunuharyo, 2018). Dalam penelitian Raharjo et al., (2018), Nazir & Islam (2017), dan Suliman & Kathairi (2013).

Suatu organisasi akan semakin maju dan berhasil selain ditentukan oleh budaya dan desain pekerjaan, yang didukung oleh komitmen yang tinggi dari para karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja yang baik dari seorang karyawan tidak akan muncul dengan mudah, kinerja yang baik akan muncul secara intern dalam pribadi manusia sebagai individu, dan secara ekstern dapat dimunculkan melalui stimulus kepada aspek-aspek yang menyebabkan seorang individu tidak mampu atau produktifitasnya rendah. Kinerja karyawan akan muncul apabila karyawan mempunyai tingkat komitmen yang tinggi.

PT Unilever Yogyakarta adalah salah satu Cabang dari PT Unilever Tbk Indonesia. Pemilihan PT Unilever Yogyakarta disebabkan karena tingkat kinerja karyawan PT Unilever Yogyakarta masih rendah dan belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan dilakukan dengan proses *cascading* KPI Manajemen yang diturunkan ke KPI bawahannya, dan pemenuhan *gap* kompetensi pegawai terhadap jabatan saat ini maupun jabatan proyeksi pegawai tersebut.

Penilaian Kinerja dilakukan secara berulang pada pegawai di tiap semester. Penilaian kinerja PT Unilever Yogyakarta selama 4 tahun ditunjukkan dengan ESI (Employee Satisfaction Index) dan EEI (Employee Engagement Index). Tingkat kinerja ESI dan EEI menunjukkan hasil yang masih dibawah target perusahaan yaitu minimal 90%. Selain itu nilai ESI perusahaan selalu menurun dari tahun 2013-2016 sedangkan nilai EEI mengalami perubahan yang fluktuatif. Hal ini menandakan tingkat kinerja karyawan PT Unilever Yogyakarta belum sepenuhnya baik. Hasil penilaian tersebut ditunjukkan tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1
ESI (Employee Satisfaction Index) dan EEI (Employee Engagement Index)

Tahun	ESI	EEI
2012	82,83	84,1
2013	83,09	83,04
2014	82,86	78,86
2015	81,24	81,62
2016	80,29	84,55

Sumber : Laporan Tahunan PT Unilever Yogyakarta, 2016

Belum tercapainya tingkat kinerja karyawan PT Unilever Yogyakarta layak untuk diteliti dengan melihat berbagai factor yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini akan membahas mengenai bagaimana kinerja karyawan PT Unilever Yogyakarta dengan melihat factor-faktor seperti budaya organisasional, desain pekerjaan, dan hubungan mediasi antara budaya organisasional dan desain pekerjaan dengan kinerja melalui komitmen organisasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah desain pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah desain pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang ada didapatkan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menganalisa pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk menganalisa pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisa pengaruh budaya organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
4. Untuk menganalisa pengaruh desain pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
5. Untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasional memediasi pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan umum bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas SDM dan kebijakan SDM melalui pengaruh budaya organisasi dan desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional dan kinerja sumber daya manusia.
2. Penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi penelitian dibidang Manaemen SDM mengenai pengaruh budaya organisasional dan desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional dan kinerja sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Pengaruh Desain Pekerjaan, Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Penelitian Raharjo et al. (2018) menganalisis hubungan antara Desain Pekerjaan, Komitmen Kerja dan Budaya Organisasional dengan Kinerja Sumber Daya Manusia: studi tentang jasa konstruksi yang disediakan oleh konsultan nasional.

Populasi penelitian terdiri dari semua karyawan perusahaan nasional yang menawarkan layanan konsultasi, dari empat Kontraktor Besar Badan Usaha Milik Negara Indonesia: PT. Perusahaan Yodya Karya, PT. Hutama Karya, PT. Adhy Karya, PT. Waskita Karya Mengacu pada pendekatan pemodelan SEM dengan populasi rata-rata 600 karyawan untuk setiap perusahaan, sampel yang akan digunakan sebagai responden terdiri dari 100 karyawan untuk setiap perusahaan. Hasil penelitian ini adalah Variabel Budaya Organisasional dan Desain Pekerjaan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Komitmen Kerja. Demikian juga, pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Kerja pada Kinerja Sumber Daya Manusia juga signifikan. Namun, hasil yang berbeda ditunjukkan dalam hasil efek langsung dari Job Design variabel pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia, yang menunjukkan bahwa variabel Job Design tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel Kinerja Sumber Daya Manusia. Dengan kata lain, intensitas nilai Desain Pekerjaan tidak akan mempengaruhi

tingkat intensitas Kinerja Sumber Daya Manusia. Selain itu, efek mediasi dari variabel Komitmen Kerja ditemukan pada pengaruh Desain Pekerjaan dan Budaya Organisasional pada Kinerja Sumber Daya Manusia. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara Desain Pekerjaan, Komitmen Kerja dan Budaya Organisasi dan Kinerja Sumber Daya. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Raharjo et.al (2018) melakukan penelitian di perusahaan konstruksi di Indonesia sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di PT Unilever Yogyakarta

2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Mamari & Saheb, (2018) tentang pengaruh budaya organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan data cross-sectional dari 40 perusahaan. Alat survei diujicoba menggunakan hard copy kecil dari kuesioner pada sekelompok 37 karyawan yang bekerja di 2 perusahaan layanan yang berbeda untuk menegaskan pemahaman yang mudah, kesederhanaan bahasa dan kejelasan pekerjaan. Untuk proses pengambilan sampel, para peneliti menganalisis populasi di tangan. Total populasi diperkirakan menjadi 110.000 karyawan. Para peneliti mengunjungi 72 perusahaan secara total, dan mendistribusikan total 550 kuesioner melalui daftar email yang diterima dari jaringan 40 perusahaan layanan menengah yang manajemen puncaknya diterima untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini membuktikan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara komitmen organisasional dan Kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Mamari & Saheb, (2018) melakukan penelitian di 40 perusahaan sedangkan penelitian selanjutnya di lakukan di PT Unilever Yogyakarta.

Penelitian Sihombing et al., (2018) meneliti dengan tujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan BTN. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan alat analisis, yaitu Generalized Structure Component Analysis (GSCA). Studi ini ditetapkan di wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi), mengingat bahwa 60% karyawan BTN berada di wilayah Jabodetabek. Penelitian ini dilakukan selama 1 (satu) bulan pada tahun 2016. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan BTN di wilayah Jabodetabek. Penelitian dengan menggunakan sampel yang representatif memberikan hasil bahwa ia memiliki kemampuan untuk digeneralisasikan. Berdasarkan hasil analisis bahwa model struktural menunjukkan bahwa Kepemimpinan Pelayan (X1) secara signifikan mempengaruhi Imbalan (Y1) dan Budaya Organisasi (Y2), tetapi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y3). Hasil lain menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Imbalan (Y1) terhadap Budaya Organisasi (Y2) dan Kinerja Karyawan (Y3), dan ada pengaruh yang signifikan dari Budaya Organisasi (Y2) terhadap Kinerja Karyawan (Y3). Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara budaya organisasional dan Kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat

yang diteliti, di mana Sihombing et al., (2018) melakukan penelitian di Bank BTN sedangkan penelitian selanjutnya di lakukan di PT Unilever Yogyakarta

Penelitian Pawirosumarto, Setyadi, & Khumaedi (2016) meneliti dengan tujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasional kinerja karyawan di Universitas Mercubuana. Penelitian dilakukan pada karyawan non-dosen di Universitas Mercu Buana dengan populasi sebesar 148 orang. Enam puluh responden dipilih sebagai sampel, ditentukan melalui proporsional random sampling. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dalam keterlibatan parsial dan misi terhadap kinerja karyawan non-dosen. Sebaliknya, dua variabel, konsistensi dan adaptabilitas, secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Mercu Buana. Pengujian simultan pada variabel, yaitu, keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara budaya organisasi dan Kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Pawirosumarto, Setyadi, & Khumaedi (2016) melakukan penelitian di Universitas Mercubuana sedangkan penelitian selanjutnya di lakukan di PT Unilever Yogyakarta

2.1.3 Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Ali & Zia-ur-Rehman (2014) meneliti pengaruh desain pekerjaan pada kinerja karyawan sementara efek mediasi adalah kepuasan kerja, meskipun desain pekerjaan memiliki beberapa metode tetapi kami menggunakan model

JCM (Oldman & Hackman, 1976), yang memiliki lima dimensi Karakteristik Pekerjaan Model (Berbagai keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi kerja dan umpan balik) pada kinerja karyawan. Kami telah melakukan survei ini karena hampir semua perusahaan yang bekerja di industri FMCG adalah perusahaan multinasional; mereka mengikuti prosedur dan kebijakan yang sama dari perusahaan induk mereka dengan perubahan kecil sesuai metode kuantitatif penelitian diadopsi dan menerima 90% tanggapan dari 150 ukuran sampel. Temuan dari penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara desain pekerjaan dan kinerja karyawan. Sedangkan efek mediasi kepuasan Kerja juga ditemukan memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Organisasi selalu memiliki pencarian untuk menemukan cara-cara unik untuk meningkatkan kinerja karyawan, penelitian ini akan membantu untuk menganalisis bahwa bagaimana desain pekerjaan yang memadai akan membantu meningkatkan kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara desain pekerjaan dan Kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Ali & Zia-ur-Rehman (2014) melakukan penelitian di perusahaan yang bekerja di industri FMCG sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di PT Unilever Yogyakarta.

Penelitian Hernaus & Mikulić (2014) bertujuan untuk mengetahui hubungan antara berbagai tugas, pengetahuan dan karakteristik sosial dari desain kerja dan hasil kerja. Ini jelas menunjukkan bagaimana karakteristik pekerjaan tertentu mempengaruhi tugas dan kinerja kontekstual. Penelitian empiris dilakukan melalui survei lapangan dari organisasi Kroasia terbesar dengan lebih dari 500

karyawan. Sampel cross-sectional dan cross-occupational dari 512 pekerja pengetahuan dari 48 organisasi dianalisis dengan menerapkan teknik pemodelan SEM. Temuan - Hasil mengkonfirmasi keberadaan dan pentingnya interaksi antara karakteristik kerja dan kinerja karyawan. Namun, temuan menunjukkan bahwa hanya karakteristik pengetahuan desain kerja yang menunjukkan pengaruh signifikan pada kedua dimensi perilaku kerja, sementara tugas dan karakteristik sosial menunjukkan efek yang berbeda pada tugas dan kinerja kontekstual. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara desain pekerjaan dan Kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Hernaus & Mikulić (2014) melakukan penelitian di 512 pekerja pengetahuan dari 48 organisasi sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di PT Unilever Yogyakarta.

Penelitian Aroosiya & Ali (2014) meneliti dampak desain pekerjaan pada kinerja karyawan di sekolah Zona Kalmunai di Sri Lanka dan faktor-faktor desain pekerjaan yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan di organisasi. Untuk menganalisis kondisi ini, satu hipotesis dirumuskan menggunakan pendekatan deduktif. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel acak dari lima sekolah di Kalmunai Zone. Jenis investigasi bersifat korelasional dan bersifat cross-sectional pada horizon waktu. Unit analisis adalah tingkat organisasi; setiap sekolah. Guru melayani sebagai responden atas nama perusahaan. Ukuran penelitian ini berkualitas baik setelah memastikan reliabilitas dan validitas. Data dikumpulkan dari 103 responden yang 100% tingkat respons. Untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan hubungan antara tingkat persepsi desain

pekerjaan dan persepsi tingkat kinerja karyawan, maka teknik Pearson Product-Movement Correlation diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara tingkat persepsi desain pekerjaan dan persepsi tingkat kinerja karyawan di sekolah-sekolah. Hubungan ditemukan signifikan (koefisien korelasi adalah 0,363 yang signifikan pada tingkat 0,01) menyiratkan bahwa sekolah harus mengadopsi identitas tugas yang efektif, otonomi dan umpan balik untuk meningkatkan kinerja guru. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara desain pekerjaan dan Kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Aroosiya & Ali (2014) melakukan penelitian di sekolah di Zona Kalmunai Srilangka sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di PT Unilever Yogyakarta.

2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian Saha & Kumar (2018) meneliti untuk menyelidiki peran moderasi budaya organisasi dalam komitmen afektif dan hubungan kepuasan kerja. Kuesioner dikumpulkan dari 712 karyawan yang bekerja di sembilan perusahaan sektor publik pusat India yang berbeda / badan usaha milik negara (BUMN) dengan menggunakan survei berbasis kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial. Hasil penelitian membuktikan pembentukan budaya organisasi sebagai moderator dalam organisasi India adalah unik. Penelitian ini telah menggunakan data dari karyawan yang bekerja di berbagai departemen organisasi untuk memberikan tanggapan yang tidak bias. Hasilnya menunjukkan bahwa dampak komitmen

afektif terhadap kepuasan kerja karyawan dimoderasi oleh budaya yang mendukung dan inovatif. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa budaya birokrasi tidak memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Saha & Kumar (2018) melakukan penelitian di BUMN di India sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di PT Unilever Yogyakarta.

Penelitian Mitic, Vukonjanski, Terek, Gligorovic, & Zoric, (2016) meneliti dampak dari dimensi tertentu dari budaya organisasi (Orientasi Masa Depan, Jarak Kekuasaan, Orientasi Manusia dan Orientasi Kinerja) pada komitmen organisasi dalam perusahaan di Serbia. Melalui survei, tanggapan diperoleh dari total N = 400 manajer menengah dari 129 perusahaan. Hasilnya menunjukkan korelasi yang signifikan secara statistik antara dimensi yang diamati dari budaya organisasi dan dimensi komitmen organisasi. Juga, ada efek prediktif yang signifikan secara statistik dari dimensi tertentu dari budaya organisasi pada dimensi komitmen organisasi. Pengaruh terbesar pada dimensi komitmen organisasi memiliki dimensi Orientasi Masa Depan dan Orientasi. Di sisi lain, di bawah dimensi budaya organisasi yang paling terpengaruh adalah dimensi komitmen organisasi Identifikasi organisasi .

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu

tempat yang diteliti, di mana Mitic, Vukonjanski, Terek, Gligorovic, & Zoric, (2016) melakukan penelitian di perusahaan Serbia sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di PT Unilever Yogyakarta.

Penelitian Azizollah, Abolghasem, & Mohammad Amin (2015) untuk mempelajari hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi di antara personil Zahedan University of Medical Sciences. Populasi statistik adalah seluruh staf tetap dari Zahedan University of Medical Sciences yang bekerja untuk organisasi ini pada 2012-2013. Metode sampling acak digunakan dan 165 sampel dipilih. Dua kuesioner standar dari budaya organisasi (Schein, 1984) dan komitmen organisasi (Meyer & Allen, 2002) diterapkan. Hasil penelitian membuktikan ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi, ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen afektif, budaya organisasi dan komitmen berkelanjutan, dan ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen normatif. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Azizollah, Abolghasem, & Mohammad Amin (2015) melakukan penelitian di Zahedan University of Medical Sciences sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di PT Unilever Yogyakarta.

2.1.5 Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian Adil (2017) tentang efek dari desain pekerjaan pada reaksi kerja psikologis karyawan yaitu (Kepuasan Kerja & Turnover Intentions; Komitmen Organisasi; & Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) pada perilaku kewargaan

organisasional karyawan (OCB) dari universitas sektor publik Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh karakteristik pekerjaan pada OCB, kepuasan dan komitmen dan analisis regresi memprediksi bahwa karakteristik pekerjaan ditemukan sebagai prediktor signifikan OCB, kepuasan kerja dan komitmen kerja di pegawai sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan prediktor signifikan OCB, komitmen kerja dan kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara desain pekerjaan dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Adil (2017) melakukan penelitian di universitas sektor publik Khyber Pakhtunkhwa sedangkan penelitian selanjutnya di lakukan di PT Unilever Yogyakarta.

Penelitian Faraji et al. (2015) meneliti faktor-faktor mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Penelitian termasuk studi deskriptif dan korelasional ini, 152 Karyawan Iran dari rumah sakit (dokter, perawat, dan Tujuan: Kami bertujuan untuk menentukan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasi di antara staf administrasi karyawan) yang dipilih melalui pengambilan sampel acak bertingkat. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner 3 bagian dari “demografi rumah sakit. Hasil penelitian membuktikan bahwa desain pekerjaan mempengaruhi komitmen organisasi. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara desain pekerjaan dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Faraji et al. (2015) melakukan penelitian di rumah sakit di Iran sedangkan penelitian selanjutnya di lakukan di PT Unilever Yogyakarta.

Penelitian Sabella, Taysir, Niveen, & Eid (2016) meneliti sifat komitmen organisasi antara karyawan organisasi seni dan budaya Palestina dan untuk menguji efek gabungan dan peran karakteristik organisasi dan pekerjaan dalam membentuk komitmen karyawan. Survei karyawan di tempat dilakukan di 20 organisasi nirlaba lokal nirlaba, di mana kerangka sampling responden terdiri dari 190 individu dengan tingkat respons 48 persen. Analisis faktor konfirmatori digunakan dalam penelitian ini untuk mengkonfirmasi struktur skala asli untuk konstruksi studi dan mengevaluasi kekhasan mereka dalam konteks Palestina. Hasil dari analisis pemodelan persamaan struktural mengungkapkan yang masuk akal daripada cocok model untuk data. Penelitian saat ini mengakui karakteristik organisasi dan pekerjaan sebagai penentu penting komitmen karyawan, terutama komponen afektifnya; yang juga ditemukan sebagai deskripsi paling akurat dari komitmen organisasi dalam organisasi seni dan budaya. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara desain pekerjaan dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Sabella, Taysir, Niveen, & Eid (2016) melakukan penelitian di organisasi nirlaba Palestina sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di PT Unilever Yogyakarta.

2.1.6 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Nazir & Islam (2017) meneliti mengenai hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan, keterlibatan karyawan, kinerja karyawan dan komitmen afektif dalam konteks pendidikan tinggi India. Data dikumpulkan dari 410 karyawan dari berbagai lembaga pendidikan tinggi di India menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk

menganalisis data. Temuan Hasilnya menunjukkan pengaruh positif dari dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif. Selain itu, hubungan ini juga telah ditemukan dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Nazir & Islam (2017) melakukan penelitian di organisasi pendidikan tinggi di India sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di PT Unilever Yogyakarta.

Penelitian Suliman & Kathairi (2013) meneliti hubungan potensial antara keadilan organisasi, komitmen organisasi (kesetiaan karyawan) dan kinerja pekerjaan di negara berkembang. Survei dilakukan dalam pengaturan organisasi yang terdiri dari tiga organisasi pemerintah. Sampel terdiri dari 500 karyawan penuh waktu. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dikelola sendiri dan dianalisis menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi (prosedural, interaksional) secara positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen afektif dan berkelanjutan serta dengan kinerja pekerjaan. Selain itu, hasil dari bentuk statistik mendukung efek moderasi komitmen afektif dan berkelanjutan dari kinerja pekerjaan yang tinggi. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Suliman & Kathairi (2013) melakukan penelitian di organisasi pemerintah sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di PT Unilever Yogyakarta.

Penelitian Ahmad, Iqbal, Javed, & Hamad (2014) meneliti dampak Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Pegawai. Penulis menggunakan statistik populasi Sektor Perbankan yang meliputi 110 karyawan 10 bank dan data dikumpulkan melalui kuesioner administrasi diri. Koefisien korelasi, Analisis regresi dan "ANOVA diuji untuk analisis data. Ada dua variabel independen 1) Komitmen organisasi 2) Kinerja karyawan sedangkan kepuasan karyawan diambil sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan kepuasan karyawan dan juga karyawan. Kinerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan karyawan. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu tempat yang diteliti, di mana Ahmad, Iqbal, Javed, & Hamad (2014) melakukan penelitian di organisasi perbankan sedangkan penelitian selanjutnya di lakukan di PT Unilever Yogyakarta.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No .	Identitas Jurnal	Sampel/Lokasi /Industri	Tujuan	Metodologi /variable	Kesimpulan/Kelemahan
1	Raharjo et al. (2018) "The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance"	600 Karyawan dari empat Kontraktor Besar Badan Usaha Milik Negara Indonesia: PT. Perusahaan Yodya Karya, PT. Hutama Karya, PT. Adhy Karya, PT. Waskita Karya	Hubungan antara Desain Pekerjaan, Komitmen Kerja dan Budaya Organisasional dengan Kinerja Sumber Daya Manusia	Metode Kuantitatif Analisis SEM Variable Independen : Desain Pekerjaan, Budaya Organisasi Variabel Intervening : Komitmen Variabel Dependen : Kinerja	Desain Pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi Desain Pekerjaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Identitas Jurnal	Sampel/Lokasi/ Industri	Tujuan	Metodologi/ variabel	Kesimpulan/Kelemahan
2	Mamari & Saheb, (2018) “How organizational culture and leadership style affect employees’ performance of genders”	550 karyawan dari perusahaan menengah	budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan berdasarkan gender	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Variable : Budaya organisasi dan Gaya Kepemimpinan Variabel Dependen : Kinerja	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja baik karyawan laki-laki maupun perempuan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja baik karyawan laki-laki maupun perempuan
3	Sihombing et al., (2018) “How organizational culture and leadership style affect employees’ performance of genders”	Karyawan Bank BTN	faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan BTN	Metode Kuantitatif Analisis SEM Variable Independen : Servant Leadership Variabel Intervening : Reward dan Budaya Organisasi Variabel Dependen : Kinerja	Servant leadership berpengaruh positif terhadap reward dan budaya organisasi Servant leadership tidak berpengaruh positif terhadap kinerja reward berpengaruh positif terhadap budaya organisasi reward berpengaruh positif terhadap kinerja Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja
4	Pawirosumarto, Setyadi, & Khumaedi (2016) “The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana”	60 responden dari karyawan BTN	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Berganda Variable Independen : budaya organisasi Variabel Dependen : Kinerja	Involment dan Mission berpengaruh positif terhadap kinerja Konsistensi dan kemampuan adaptasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Identitas Jurnal	Sampel/Lokasi/ Industri	Tujuan	Metodologi/ variabel	Kesimpulan/Kelemahan
5	Ali & Zia-ur-Rehman (2014) “Impact of Job Design on Employee Performance, Mediating Role of Job Satisfaction: A Study of FMCG’s Sector in Pakistan”	103 responden industri FMCG	Pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi	Metode Kuantitatif Analisis Jalur Variable Independen : desain pekerjaan Variable Independen : kepuasan kerja Variabel Dependen : Kinerja	Desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja Desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Desain pekerjaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediasi
6	Hernaus & Mikulić (2014) “Work characteristics and work performance of knowledge workers”	512 karyawan dari 48 organisasi di Kroasia	Pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan	Metode Kuantitatif Analisis SEM-PLS Variable Independen : desain pekerjaan Variabel Dependen : Kinerja	Task characteristics tidak berpengaruh terhadap task performance Knowledge characteristics tidak berpengaruh terhadap contextual performance Task characteristics dan social characteristics berpengaruh terhadap contextual performance Knowledge characteristics dan social characteristics berpengaruh terhadap taks characteristics
7	Aroosiya & Ali (2014) “Impact of Job Design on Employees’ Performance (With Special Reference to School Teachers in the Kalmunai Zone)”	103 guru dari Kalmunai Zone	Pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan	Metode Kuantitatif Analisis Korelasi Variable Independen : desain pekerjaan Variabel Dependen : Kinerja	Analisis Korelasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Identitas Jurnal	Sampel/Lokasi/ Industri	Tujuan	Metodologi/ variabel	Kesimpulan/Kelemahan
8	Saha & Kumar (2018) “Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises”	712 karyawan BUMN di India	peran moderasi budaya organisasi dalam komitmen afektif dan hubungan kepuasan kerja.	Metode Kuantitatif Analisis SEM Variable Independen : Komitmen Afektif Variabel Mediasi : Budaya Organisasi Variable Dependen : Kepuasan Kerja	komitmen afektif terhadap kepuasan kerja karyawan dimoderasi oleh budaya yang mendukung dan inovatif. budaya birokrasi tidak memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan
9	Mitic, Vukonjanski, Terek, Gligorovic, & Zoric, (2016) “Organizational culture and organizational commitment : Serbian case”	400 manajer menengah dari 129 perusahaan di Serbia	Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi	Metode Kuantitatif Analisis regresi Variable Independen : Budaya Organisasi Variable Dependen : komitmen organisasi	korelasi yang signifikan secara statistik antara dimensi yang diamati dari budaya organisasi dan dimensi komitmen organisasi. Juga, ada efek prediktif yang signifikan secara statistik dari dimensi tertentu dari budaya organisasi pada dimensi komitmen organisasi. Pengaruh terbesar pada dimensi komitmen organisasi memiliki dimensi Orientasi Masa Depan dan Orientasi. Di sisi lain, di bawah dimensi budaya organisasi yang paling terpengaruh adalah dimensi komitmen organisasi Identifikasi organisasi

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Identitas Jurnal	Sampel/Lokasi/ Industri	Tujuan	Metodologi/ variabel	Kesimpulan/Kelemahan
10	Azizollah, Abolghasem, & Mohammad Amin (2015) “The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences”	staf tetap dari Zahedan University of Medical Sciences	Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi	Metode Kuantitatif Analisis regresi Variable Independen : Budaya Organisasi Variabel Dependen : komitmen organisasi	Ada hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi, ada hubungan antara budaya organisasi dan komitmen afektif, budaya organisasi dan komitmen berkelanjutan, dan ada hubungan antara budaya organisasi dan komitmen normative
11	Adil (2017) “Impact of Job Design on Employees Psychological Work Reactions: Empirical Evidence from the Universities of Khyber Pakhtunkhwa”	universitas sektor publik Khyber Pakhtunkhwa	Pengaruh desain pekerjaan pada reaksi kerja psikologis karyawan yaitu (Kepuasan Kerja & Turnover Intentions; Komitmen Organisasi; & Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)	Metode Kuantitatif Analisis regresi Variable Independen : Desain pekerjaan Variabel Dependen : Kepuasan Kerja Turnover Intentions; Komitmen Organisasi, OCB	karakteristik pekerjaan merupakan prediktor signifikan OCB, komitmen kerja dan kepuasan kerja
12	Faraji et al. (2015) “Relationship Between Job Characteristics and Organizational Commitment: A Descriptive Analytical Study”	152 Karyawan Iran dari rumah sakit	faktor-faktor mempengaruhi komitmen organisasi karyawan	Metode Kuantitatif Analisis regresi Variable Independen : Desain pekerjaan Variabel Dependen : komitmen Organisasi	desain pekerjaan mempengaruhi komitmen organisasi

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Identitas Jurnal	Sampel/Lokasi/ Industri	Tujuan	Metodologi/ variabel	Kesimpulan/Kelemahan
13	Sabella, Taysir, Niveen, & Eid (2016) “The effects of organizational and job characteristics on employees’ organizational commitment in arts-and-culture organizations”	190 karyawan di 20 organisasi nirlaba di Palestina	Pengaruh budaya organisasi dan desain pekerjaan terhadap komitmen organisasi	Metode Kuantitatif Analisis SEM AMOS Variable Independen : Desain pekerjaan dan budaya organisasi Variabel Dependen : komitmen Organisasi	karakteristik organisasi dan pekerjaan sebagai penentu penting komitmen karyawan, terutama komponen afektifnya; yang juga ditemukan sebagai deskripsi paling akurat dari komitmen organisasi dalam organisasi seni dan budaya
14	Nazir & Islam (2017) “Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement”	410 karyawan dari berbagai lembaga pendidikan tinggi di India	hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan, keterlibatan karyawan, kinerja karyawan dan komitmen afektif dalam konteks pendidikan tinggi India	Metode Kuantitatif Analisis SEM AMOS Variable Independen : Komitmen organisasi Variabel Dependen : kinerja dan engagement	pengaruh positif dari dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif. Selain itu, hubungan ini juga telah ditemukan dimediasi oleh keterlibatan karyawan
15	Suliman & Kathairi (2013) “Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE”	500 karyawan penuh waktu	hubungan potensial antara keadilan organisasi, komitmen organisasi (kesetiaan karyawan) dan kinerja pekerjaan di negara berkembang	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Variable Independen : Komitmen organisasi dan Keadilan organisasi Variabel Dependen : kinerja	keadilan organisasi (prosedural, interaksional) secara positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen afektif dan berkelanjutan serta dengan kinerja pekerjaan. Selain itu, hasil dari bentuk statistik mendukung efek moderasi komitmen afektif dan berkelanjutan dari kinerja pekerjaan yang tinggi

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Identitas Jurnal	Sampel/Lokasi/ Industri	Tujuan	Metodologi/ variabel	Kesimpulan/Kelemahan
16	Ahmad, Iqbal, Javed, & Hamad (2014)	populasi Sektor Perbankan yang meliputi 110 karyawan 10 bank	dampak Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Pegawai	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Variable Independen : Komitmen organisasi dan kepuasan kerja Variabel Dependen : kinerja	hubungan positif antara komitmen organisasi dan kepuasan karyawan dan juga karyawan. Kinerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan karyawan

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Budaya dan Organisasional

Secara etimologis budaya atau *culture* berasal dari kata budi, yang diambil dari bahasa sansekerta artinya kekuatan budi atau akal, sehingga budaya diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan akal. Sedangkan Culture, bahasa Inggris, yang asalnya diambil dari bahasa latin, colere yang berarti mengolah dan mengerjakan tanah pertanian. Dari sini pengertian culture berkembang menjadi, segala upaya serta tindakan manusia untuk mengolah tanah dan merubah alam.

Secara terminologis, budaya berarti suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Menurut Taylor seperti yang dikutip Sobirin (2007), budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral,

hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Sedangkan secara etimologis kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* yang berarti alat. Kata ini masuk ke bahasa Latin, menjadi *organization* dan kemudian ke bahasa Prancis (abad ke-14) menjadi *organisation*. *Organon* terdiri dari bagian-bagian yang tersusun dan terkoordinasi hingga mampu menjalankan fungsi tertentu secara dinamis. Karakteristik utama organisasi dapat diringkas sebagai 3-P, yaitu *Purpose*, *People*, dan *Plan*. Sesuatu tidak disebut organisasi bila tidak memiliki tujuan (*purpose*), anggota (*People*), dan rencana (*Plan*). Dalam aspek rencana terkandung semua ciri lainnya, seperti sistem, struktur, desain, strategi, dan proses, yang seluruhnya dirancang untuk menggerakkan unsur manusia (*people*) dalam mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan (Kusdi, 2009: 4). Jadi, organisasi adalah kesatuan (*Entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Sementara menurut Prajudi Atmosudirjo seperti yang dikutip Hasibuan (2012) Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.

2.2.2 Pengertian Budaya Organisasional

Budaya organisasional adalah suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya

organisasional merupakan lingkungan internal suatu organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi tersebut sehingga budaya organisasional sebagai pemersatu budaya-budaya yang ada pada diri individu untuk menciptakan tindakan yang dapat diterima dalam organisasi. Budaya organisasional berarti suatu sistem nilai yang unik, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya dapat menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012).

Menurut Martin dalam Tambubolon (2004), budaya organisasional merupakan gambaran perspektif dari budaya dalam organisasi. Sedangkan menurut Wagner dan Hollenbeck dalam Tambubolon (2004), budaya organisasional adalah suatu pola dari dasar asumsi untuk bertindak, menentukan, atau mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan mengadaptasinya dari luar dan mengintegrasikan ke dalam organisasi, di mana karyawan dapat bekerja dengan tenang serta teliti, serta juga bermanfaat bagi karyawan baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran, dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan.

2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasional

Luthans (2012), mengetengahkan 6 karakteristik penting budaya organisasional yaitu:

1. Aturan-aturan perilaku (*Observed behavioral regularities*): keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi

berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

2. Norma (*Norms*): berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. Nilai-nilai dominan (*dominant values*): adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi (*Philosophy*): adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. Peraturan (*Rules*): adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. Iklim organisasi (*Organization climate*): merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

2.2.4 Fungsi Budaya Organisasional

Menurut Robbins (2006), budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.

4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
6. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.2.5 Peran Budaya Organisasional

Menurut (Wirawan, 2007), peran budaya organisasional terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi, yaitu:

1. Identitas organisasi

Budaya organisasional berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasional menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi.

2. Menyatukan organisasi

Budaya organisasional merupakan lem normatif yang merekatkan unsur organisasi menjadi satu. Budaya organisasional menyediakan alat kontrol bagi aktifitas organisasi dan perilaku anggota organisasi. Norma, nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

3. Reduksi konflik

Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik di antara anggota organisasi.

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok

Budaya organisasional bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.

5. Reduksi ketidakpastian

Budaya organisasional mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan. Demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.

6. Menciptakan konsistensi

Budaya organisasional menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasional memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah atau klien organisasi.

7. Motivasi

Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasional memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Kinerja organisasi

Budaya organisasional yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja yang tinggi. Budaya organisasional yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.

9. Keselamatan kerja

Budaya organisasional mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

10. Sumber keunggulan kompetitif

Budaya organisasional merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi serta menurunkan ketidakpastian kesuksesan organisasi dalam pasar persaingan.

2.2.6 Dimensi Budaya Organisasional

Menurut (Robbins, 2006) budaya organisasional merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Maksud dari pengertian diatas, budaya organisasional merupakan suatu sistem yang memiliki nilai yang dianut bersama dan diyakini oleh anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan teori Wallach (1983) yang dikutip dari Edip Sabahatinn METE (2017) dengan 3 (tiga) indikator dan item budaya organisasional yang meliputi :

1. Budaya birokrasi

Budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sebuah sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran. Setiap aspek dalam kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat.

2. Budaya inovasi

Budaya inovasi merupakan sistem nilai organisasi/ perusahaan dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan para karyawan berperilaku yang dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya inovasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi/ perusahaan yang dianut oleh anggota perusahaan, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota perusahaan. Inovasi berkaitan dengan aktivitas penciptaan perubahan dan perbaikan. Perubahan yang berarti juga mengenalkan sesuatu yang baru dengan menggantikan yang lama menuju ke suatu hal yang lebih baik. Perubahan erat kaitannya dengan perilaku inovatif yang mengarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal 'baru'. Oleh karena itu perubahan sebuah proses yang pasti terjadi, dan untuk bisa menyesuaikan dengan perubahan harus ditanggapi dengan perilaku inovatif

3. Budaya suportif

Budaya suportif menempatkan manusia sebagai titik sentral dalam organisasi. Budaya ini ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang lebih bersahabat, peduli dengan sesama, saling percaya, dan adil. Budaya suportif merupakan lingkungan yang penuh dengan kehangatan, ramahtamah, dan saling memberikan kebebasan individual.

Menurut Kreitner dan Kinicki, (2005) dimensi-dimensi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya konstruktif, budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan.
2. Budaya pasif defensif. Budaya ini bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
3. Budaya agresif defensif. Budaya ini mendorong karyawan mengerjakan tugas – tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan posisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis

Menurut Robbins (2001), ada tujuh dimensi utama yang secara keseluruhan, mencakup isi dari budaya organisasional. Ketujuh dimensi tersebut adalah :

1. Inovasi dan pengembalian risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian ke rincian (*attention to detail*), yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermaatan) analisis dan perhatian kerincian.

3. Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang (*people orientation*), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tertentu.
5. Orientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai
7. Kemantapan (*stability*), Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan

Dimensi budaya organisasional menurut Hofstede (dalam Sobirin, 2009)

Hofstede mengelompokkan budaya organisasional kedalam 6 dimensi. Menurut Hofstede budaya organisasional bisa didekati dengan pendekatan kuantitatif sehingga bisa dipahami pula dimensi-dimensinya. Berikut dimensi budaya organisasi Hofstede:

a) Process oriented vs result Oriented

Process oriented adalah perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang telah digariskan organisasi.

Result oriented adalah perhatian organisasi lebih ditujukan kepada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak memperdulikan bagaimana proses dilakukan tetapi yang penting hasilnya cepat didapat. Akibatnya boleh jadi perubahan proses menjadi hal biasa jika dianggap proses berjalan tidak segera mendatangkan hasil.

b) Employee oriented vs job oriented

Employee oriented adalah menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan.

Job oriented adalah beranggapan bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan-kepentingan mereka.

c) Parochial vs professional culture

Parochial adalah menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian integral dari organisasi.

Professional adalah karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau atasan yang lain.

d) Open system vs closed system culture

Open system adalah menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun

eksternal organisasi. Demikian juga orang-orangnya lebih terbuka dan responsif terhadap usulan perubahan organisasi; lebih terbuka terhadap pendatang baru dan orang luar.

Closed system adalah organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan. Oleh karenanya pada organisasi semacam ini bukan hanya tidak mudah menerima perubahan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi juga sulit dilakukan.

e) Loose control vs tight control culture

Loose control adalah organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja didalamnya. Semuanya dikendalikan dengan aturan yang longgar.

Tight control adalah organisasi semacam ini cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batasan-batasan tertentu cenderung kaku.

f) Pragmatic vs normative

Pragmatic adalah organisasi yang berorientasi kepada konsumen. Bagi organisasi semacam ini konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen.

Normative adalah menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis, yang tidak boleh dilanggar.

2.2.7 Pengertian Desain Pekerjaan

Berikut ini merupakan definisi desain pekerjaan :

1. Desain pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggungjawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan (Stoner & Wankel, 1986).
2. Schermerhorn, Hunt, & Osborn (2000) menyatakan karakteristik pekerjaan merupakan atribut-atribut tugas yang memiliki sifat penting khusus.

2.2.8 Tujuan Desain Pekerjaan

Handoko (2012) menyatakan desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan keprilakuan

Desain pekerjaan atau rancang pekerjaan merupakan pengembangan dari analisis pekerjaan terkait dengan upaya untuk memperbaiki efisiensi, efektifitas, produktifitas, dan kinerja perusahaan. Dalam merancang pekerjaan hendaknya memperhatikan hubungan antara teknologi dengan manusia. Selain itu juga harus memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan serta mengetahui kapasitas dan kebutuhan karyawan yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Desain pekerjaan menguraikan cakupan, kedalaman, dan tujuan dari setiap pekerjaan yang membedakan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya. Tujuan pekerjaan dilaksanakan melalui analisis kerja, dimana para manejer menguraikan

pekerjaan sesuai dengan aktifitas yang dituntut agar membuahkan hasil (Gibson et al., 2012)

2.2.9 Komponen Desain Pekerjaan

Ada 7 (tujuh) komponen dari desain pekerjaan yang harus diperhatikan yaitu (Hatani, 2008) :

1. Spesialisasi tenaga kerja

Spesialisasi tenaga kerja dan pekerja akan membantu menekan biaya tenaga kerja dengan cara Karyawan mengalami pengembangan keterampilan dan proses belajar yang lebih cepat karena adanya pengulangan pekerjaan, Berkurangnya waktu yang terbuang karena karyawannya tidak berganti-ganti pekerjaan atau peralatan, Peralatan yang terspesialisasi berkembang dan investasi akan berkurang karena karyawan memiliki hanya sedikit peralatan yang dibutuhkan untuk tugas-tugas tertentu, pertimbangan keempat juga penting dalam rangka efisiensi tenaga kerja yaitu menyarankan agar perusahaan membayar upah yang disesuaikan dengan keahlian tertentu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2. Perluasan pekerjaan

Perluasan pekerjaan, dalam upaya meningkatkan mutu kerja maka terjadi perubahan pola dari sistem spesialisasi pekerjaan kearah desain pekerjaan yang lebih bervariasi. Teori yang melatar belakangi hal tersebut adalah bahwavariasi membuat pekerjaan menjadi lebih baik sehingga mutu kerja para karyawan meningkat. Artinya hal tersebut akan menguntungkan karyawan dan organisasi.

3. Unsur kejiwaan

Unsur kejiwaan suatu desain pekerjaan, strategi sumber daya manusia yang efektif juga memberikan unsur kejiwaan (*psikologi*) dari desain pekerjaan. Unsur kejiwaan dari desain pekerjaan memfokuskan bagaimana mendisain pekerjaan yang memenuhi kebutuhan minimal kejiwaan pekerja.

4. Kelompok kerja yang mandiri

Kelompok kerja yang mandiri merupakan suatu kelompok kerja yang terdiri dari orang-orang yang berdaya guna yang bekerja untuk mencapai tujuan yang sama. Kelompok kerja tersebut efektif karena dapat dengan mudah memberdayakan karyawan melaksanakan karakteristik pekerjaan inti dan memberikan banyak dari kebutuhan kejiwaan anggota kelompok. Pendekatan kelompok dan pendekatan peluasan pekerjaan lainnya harus tidak hanya meningkatkan mutu kerja dan kepuasan kerja tetapi juga harus bias memotivasi karyawan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

5. Motivasi dan sistem insentif

Motivasi dan sistem insentif, selain faktor kejiwaan, yang sering berfungsi sebagai pemberi motivasi jiwa maupun kerja.

6. Ergonomis dari metoda kerja

Ergonomi dan metode kerja, manajer operasi tertarik untuk membangun hubungan baik antara manusia dengan mesin. Rancangan peralatan dan tempat kerja dapat memudahkan dilaksanakannya pekerjaan.

7. Tempat kerja yang visual (*visual workplace*)

Tempat kerja yang visual (*visual workplace*) merupakan penggunaan beragam teknik komunikasi visual untuk mengkomunikasikan informasi secara cepat bagi semua pihak yang berkepentingan. Tampilan grafik yang dirancang secara baik akan menghilangkan kebingungan dan menjadikan cetakan serta pekerjaan administrasi yang dimengerti. Sistem visual juga mengkomunikasikan gambaran yang lebih besar membantu karyawan untuk memahami keterkaitan antara aktifitas harian mereka dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.2.10 Unsur-Unsur Desain Pekerjaan

Menurut Rivai (2014) penjelasan unsur-unsur yang memengaruhi dalam rancang pekerjaan (*job design*) adalah sebagai berikut:

1. Unsur organisasi

Elemen organisasi berkaitan dengan masalah efisiensi. Pekerjaan dirancang secara efisien untuk mendorong karyawan yang mampu dan termotivasi untuk mencapai produktifitas maksimum dengan cara-cara yang terbaik. Upaya tersebut menunjukkan bahwa spesialisasi merupakan kunci dalam rancang pekerjaan

2. Unsur lingkungan

Aspek kedua dalam rancang pekerjaan berhubungan dengan elemen lingkungan seperti kemampuan dan ketersediaan tentang potensi karyawan potensial dan harapan sosial mereka serta sikap fisik karyawan (*ergonomic*).

3. Unsur keprilakuan

Pekerjaan tidak bisa dirancang hanya dengan menggunakan elemen-elemen yang mengarah pada efisiensi. Sebagai gantinya, para perancang pekerjaan menggunakan riset perilaku untuk menyediakan suatu lingkungan pekerjaan yang membantu mencukupi kebutuhan individu. Tingkat kebutuhan tertentu menjadi sangat penting.

2.2.11 Model Desain Pekerjaan

Model karakteristik pekerjaan inti dapat didesain pada pekerjaan, karyawan akan lebih termotivasi, dan kualitas kinerja dan tingkat kepuasan akan menjadi semakin tinggi. Model desain pekerjaan menurut (Daft, 2002) :

2.2 Kondisi Psikologis Kritis

Menurut Daft (2002), variasi keterampilan, identitas tugas, dan pentingnya tugas mempengaruhi kondisi karyawan pada pengalaman kerja yang bermanfaat. Karakteristik pekerjaan berupa otonomi mempengaruhi pengalaman untuk bertanggung jawab pada pekerjaan. Karakteristik pekerjaan berupa umpan balik memberi pengetahuan hasil nyata pada pekerjaan. Menurut Robbins (2006), dari titik pandang motivasi, model itu mengatakan bahwa imbalan internal diperoleh individu saat dia memahami (pengetahuan akan hasil), bahwa ia secara pribadi (pengalaman akan tanggung jawab), telah bekinerja dengan baik pada tugas yang ia pedulikan (pengalaman akan arti penting).

2.3 Hasil Pribadi dan Kerja

Menurut Daft (2002), pengaruh lima karakteristik pekerjaan terhadap kondisi psikologis pada pengalaman yang bermanfaat, tanggung jawab, dan

pengetahuan tentang hasil nyata mengarah pada hasil pribadi dan hasil kerja yang memberi motivasi kerja tinggi, kinerja tinggi, kepuasan tinggi, serta tingkat ketidakhadiran dan keluar-masuk karyawan yang rendah.

2.4 Kekuatan Kebutuhan-Tumbuh Karyawan

Menurut Daft (2002), jika seseorang ingin memuaskan kebutuhan tingkat rendah, seperti keselamatan dan penerimaan model karakteristik pekerjaan memiliki sedikit efek. Ketika seseorang mempunyai kebutuhan yang tinggi untuk tumbuh dan berkembang, model ini akan sangat efektif.

2.2.12 Dimensi-Dimensi Desain Pekerjaan

Kelima dimensi inti desain pekerjaan yang disebutkan Hackman dan Oldham tersebut secara rinci dijelaskan Werther dan Davis (2014) sebagai berikut:

1. Variasi keterampilan (*skill variety*).

Variasi memungkinkan karyawan untuk melaksanakan bidang tugas yang berbeda yang mengharuskan adanya keterampilan yang berbeda-beda. Pekerjaan yang sangat beragam dipandang para karyawan lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Pekerjaan seperti ini juga meniadakan kemonotonan yang timbul dari setiap aktivitas yang berulang. Apabila pekerjaan itu bersifat fisik, digunakan otot yang berbeda, sehingga satu bidang otot tidak digunakan berlebihan dan letih pada sore hari. Keragaman menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi pegawai, karena mereka dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda.

2. Identitas tugas (*task identity*).

Identitas tugas memungkinkan karyawan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan seutuhnya. Banyak upaya pemerdayaan pekerjaan telah dilakukan pada dimensi ini, karena di masa lampau gerakan manajemen ilmiah menimbulkan pekerjaan yang terlalu dispesialisasikan dan rutin. Para karyawan secara individu mengerjakan bagian kecil pekerjaan sehingga mereka tidak dapat mengidentifikasi salah satu produk dengan upaya mereka. Mereka tidak dapat memiliki rasa menyelesaikan atau bertanggung jawab bagi produk secara keseluruhan. Apabila tugas diperluas untuk menghasilkan sebuah produk secara keseluruhan atau bagiannya yang dapat diidentifikasi, maka telah terbentuk identitas tugas. Sebuah tugas menjadi bagian kerja yang dijelaskan secara sempit dan dirancang bagi seseorang. Namun, dalam klasifikasi tugas Steiner, ada kemungkinan untuk mewujudkan kinerja kelompok yang mengerjakan berbagai tugas. Di sini fokus bukan ditujukan pada sifat atau peran anggota kelompok yang lebih disukai atau sebenarnya pada proses kelompok khusus, tetapi pada tipe tugas yang akan diselesaikan oleh kelompok itu. Karya Steiner mungkin tidak mendapatkan perhatian yang selayaknya. Steiner menunjukkan banyak hipotesa teruji tentang kapan berusaha bekerja dalam kelompok dan kapan tidak.

3. Signifikansi Tugas (*Task Significance*).

Dimensi ini mengacu pada kadar dampak pekerjaan terhadap orang lain, seperti yang dipersepsikan karyawan. Dampak itu bisa terjadi pada atas

orang lain dalam organisasi bersangkutan, seperti pada saat karyawan melakukan langkah pokok dalam proses kerja, tetapi bisa juga terjadi pada pihak lain di luar organisasi. Hal yang penting adalah bahwa karyawan percaya mereka melakukan sesuatu yang penting dalam organisasi dan/atau masyarakat.

4. Otonomi (*autonomy*).

Otonomi adalah karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijaksanaan dan kendali tertentu bagi karyawan suatu keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan. Walaupun karyawan mau bekerja dalam berbagai kendala organisai, karyawan juga bersikeras untuk memiliki keluasaan tertentu. Terkait dengan hal ini, para pakar memberikan pandangan yang hampir serupa. Mondy dan Noe (2005: 341) memandang otonomi sebagai tingkat kebebasan dan keleluasaan individu yang dimiliki pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut Mondy dan Noe, pekerjaan yang memberikan otonomi sering mendorong pegawai untuk merasa bertanggung jawab bagi hasil kerjanya. Kebanyakan pekerja tidak ingin seseorang menanggung sendiri di pundaknya sepanjang hari sambil menunggunya melakukan kesalahan. Individu mengetahui apa yang perlu dilakukan dan dengan alasan menghendaki kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Otonomi menjadi inti dari tim kerja yang mengatur sendiri. Beberapa kelompok ini memiliki otonomi untuk membuat

keputusan siapa yang akan disewa dan dipromosikan, jadwal kerja dan metode yang harus diikuti. Kebebasan bertindak ini menciptakan rasa bertanggung jawab yang mungkin tidak bisa dicapai dengan cara lain.

5. Umpan balik (*feedback*).

Umpan balik mengacu pada informasi yang memberi tahu karyawan tentang seberapa baik prestasinya. Umpan balik timbul dari pekerjaan itu sendiri, pimpinan, dan karyawan lainnya. Gagasan umpan balik cukup sederhana, tetapi sangat penting bagi orang-orang di tempat kerja. Karena karyawan menginvestasikan bagian yang substansial dari kehidupannya dalam pekerjaan, karyawan ingin mengetahui seberapa baik prestasinya. Lebih lanjut, karyawan perlu mengetahui agak sering karena mengakui bahwa prestasi itu memang berbeda-beda, dan satu-satunya cara untuk mengadakan penyesuaian adalah dengan mengetahui bagaimana prestasinya sekarang. Menurut Kreitner dan Kinicki (2007: 326), umpan balik merupakan informasi obyektif tentang kinerja kolektif individu. Umpan balik memiliki dua fungsi bagi yang menerimanya. Pertama, fungsi instruksi. Kedua, fungsi motivasi. Umpan balik menuntut ketika menjelaskan peran atau mengajarkan perilaku baru. Di sisi lain, umpan balik memotivasi ketika berfungsi sebagai imbalan atau menjanjikan suatu imbalan (Kreitner dan Kinicki (2007: 326). Ketika dipertimbangkan secara luas, umpan balik kinerja merupakan sarana bagi hal-hal berikut ini: (1) bimbingan: perbaikan yang harus dilakukan oleh pekerja dalam kinerjanya, dan langkah-langkah yang bisa dia ambil

untuk perbaikan. Ini berada di antara tanggungjawab manager paling dasar; (2) evaluasi: bagaimana organisasi memandang kinerja pegawai sehubungan dengan harapan dan bagi orang lain. Apakah pegawai bekerja dengan baik, buruk atau rata-rata? (3) pengakuan: mengungkapkan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan; (4) imbalan: pengakuan yang dituangkan dalam sesuatu yang bisa dijangkau (biasanya uang); dan (5) arah: menyampaikan atau memperkuat apa yang diperlukan organisasi, nilai-nilai dan harapan dari pegawai

Gibson et.al (2012) mendefinisikan desain pekerjaan sebagai isi pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan sebagai pemegang pekerjaan. Ada 4 (empat) Indikator dan item – item desain pekerjaan menurut Morgeson & Humphrey (2006) yang terdiri dari *task characteristics*, *knowledge characteristics*, *social characteristics* dan *contextual characteristics* sebagai berikut :

1. Task characteristics

Suatu tugas (*task*) didefinisikan secara luas sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individual-individual untuk merubah masukan-masukan menjadi keluaran-keluaran

2. Knowledge characteristics

Karakteristik pengetahuan mencerminkan jenis pengetahuan, keterampilan, dan tuntutan kemampuan yang ditempatkan pada individu sebagai fungsi dari apa yang dilakukan pada pekerjaan. Tugas membedakan dari karakteristik pengetahuan mengakui fakta bahwa pekerjaan dapat dirancang atau dirancang

ulang untuk meningkatkan tuntutan tugas, tuntutan pengetahuan, atau keduanya

3. Social characteristics

Dukungan sosial mencerminkan sejauh mana suatu pekerjaan memberikan peluang untuk saran dan bantuan dari orang lain

4. Contextual characteristics

Karakteristik kontekstual terdiri dari ergonomics, physical demands, work conditions, dan equipment use.

Sedangkan dimensi job desain menurut Handoko (2000) adalah :

1. Unsur organisasi

Unsur organisasi menurut Handoko (2000) mempunyai kaitan erat dengan desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai output maksimum dari pekerjaan-pekerjaan karyawan.

2. Unsur lingkungan

Faktor lingkungan yang mempengaruhi desain pekerjaan adalah tersedianya tenaga kerja yang potensial, yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pengharapan – pengharapan sosial, yaitu dengan tersedianya lapangan kerja serta memperoleh kompensasi dan jaminan hidup yang layak.

3. Unsur perilaku

Unsur perilaku meliputi otonomi, variasi tugas, identitas tugas, dan umpan balik.

2.2.13 Pengertian Komitmen Organisasional

Beberapa pengertian komitmen organisasional menurut beberapa ahli yaitu :

- a. Menurut Robbins & Judge (2014) Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.
- b. Menurut Mathis & Jackson (2012) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.

2.2.14 Konsekuensi Komitmen Organisasional

Menurut Greenberg (2005), konsekuensi dari komitmen yaitu:

- 1) Karyawan yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen karyawan pada organisasi, maka semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri. Komitmen mendorong orang untuk tetap mencintai pekerjaannya dan akan bangga ketika dia sedang berada di sana.
- 2) Karyawan yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban yang diperlukan untuk kelangsungan hidup perusahaan

2.2.15 Pendekatan Komitmen Organisasional

Secara garis besar terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasional. Mowday, Steers & Porter (1983) mengemukakan dua pendekatan komitmen organisasional yaitu :

1. Pendekatan berdasarkan perilaku (*Behavioral Commitment*)

Komitmen organisasional menurut pendekatan ini menitikberatkan pada pandangan bahwa yang mendasari karyawan untuk terikat atau loyal pada organisasi lebih dikarenakan investasi karyawan pada organisasi tempat ia bekerja, sehingga meninggalkan organisasi akan menjadi pilihan yang justru tidak menguntungkan karyawan. Investasi tersebut dapat berupa waktu kerja, hubungan pertemanan, insentif maupun pensiun. Pendekatan ini melihat komitmen sebagai suatu proses dimana individu tidak dapat membuat keputusan untuk keluar dari suatu organisasi tanpa suatu alasan yang ekstrim. Menurut pendekatan ini, keyakinan karyawan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta kesediaannya untuk turut mewujudkan tujuan organisasi dikatakan tidak cukup kuat

2. Pendekatan berdasarkan sikap (*Attitudinal Commitment*)

Komitmen organisasional menurut pendekatan ini menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat ia bekerja, yaitu bagaimana individu mengidentifikasi dirinya pada organisasi dan besarnya keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Pendekatan ini menekankan pada sikap positif yang kuat pada organisasi serta kecenderungan untuk bersedia bekerja keras demi organisasi. Menurut pendekatan berdasarkan sikap ini, terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen

karyawan, yaitu : karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi, dan pengalaman kerja.

2.2.16 Aspek-Aspek Komitmen Organisasional

Steers dan Porter (1983:442-443) mengatakan bahwa komitmen organisasional berdasarkan pendekatan sikap (*attitudinal commitment*), memiliki tiga aspek utama, yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi adalah penerimaan dan kepercayaan karyawan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang mengidentifikasi dirinya pada organisasi, menilai adanya hubungan antara nilai dan tujuan organisasi dengan nilai dan tujuan pribadinya. Sehingga, karyawan akan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena dengan demikian secara tidak langsung kebutuhan/tujuan pribadinya akan terpenuhi pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi karyawan adalah kesediaan karyawan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dengan melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Adanya keterlibatan akan menyebabkan karyawan mau dan senang bekerja sama baik dengan atasan ataupun dengan sesama teman kerja. Hal ini dapat membuat karyawan merasa diterima sebagai bagian dari organisasi dan menumbuhkan keyakinan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama, sehingga

karyawan merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan yang telah disepakati

2.2.17 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen pada Perusahaan

Menurut Sopiah (2013) mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi komitmen organisasional adalah :

1. Karakteristik Pribadi (*Personal Characterstic*), terdiri dari faktor umur, masa jabatan, motivasi, dan pendidikan.
2. Karakteristik yang Berhubungan dengan Pekerjaan (*Job or Role Related Characteristic*), terdiri dari pengayaan pekerjaan serta peranan yang jelas dan sesuai.
3. Karakteristik Struktural (*Structural Characteristic*), berkaitan dengan tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional dan desentralisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepemilikan karyawan serta control organisasi.
4. Pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan (*Work Experience*), pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan berkaitan dengan sikap positif organisasi, perasaan karyawan bahwa organisasi dapat diandalkan untuk memperhatikan keinginan karyawan yang dapat ditemui dalam pekerjaan.

Mathis & Jackson (2012) juga mengungkapkan bahwa keputusan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Karyawan yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki

kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen.

2.2.18 Dimensi Komitmen Organisasional

Robbins dan Judge (2014) mengemukakan bahwa ada tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu antara lain :

1. Komitmen Afektif(*Affective Commitment*).

Komitmen afektif berhubungan dengan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya. *Affective commitment* muncul karena keinginan artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya. Proses pembentukan *affective commitment* dikembangkan berdasarkan kondisi *exchange principle* berupa pelaksanaan sistem *reward* dan *punishment*, sebagai bentuk timbal balik untuk setiap kontribusi keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Pemberian hadiah atau hukuman sesuai dengan tingkat keberhasilan atau kegagalan serta bagaimana kondisi perusahaan.

Karyawan berkomitmen kuat bila merasa mendapat keuntungan selama bekerja sehingga sistem hadiah dan hukuman berlaku sebagai control awal selama tumbuhnya komitmen. Komitmen berkembang karena kesadaran dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan. Beberapa variable individu yang berpengaruh terhadap *affective commitment*, yaitu :

- 1) Pemenuhan harapan berupa kesesuaian antara harapan-harapan yang ingin dicapai dengan kenyataan yang diperoleh.
 - 2) Keterlibatan karyawan berupa pemberdayaan dan melibatkan diri karyawan dalam proses kerja sesuai kemampuan dan bidang pekerjaan.
 - 3) Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, relasi, perusahaan, supervise promosi pengembangan karier dan keamanan kerja.
2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*).

Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. *Continuance Commitment* muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku yaitu terjadi karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan didalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Terdapat dua hal pokok yang berperan dalam *Continuance Commitment*, yaitu :

1. *Personal sacrifice*, berupa pertimbangan untung rugi bila karyawan meninggalkan tempat kerja, karyawan akan kehilangan sumber-sumber berharga seperti waktu, usaha, energi dan kesempatan yang sudah diberikan. Pertimbangan ekonomis menjadi alasan utama karena karyawan merasa tetap membutuhkan dan terlibat dalam perusahaan.

2. Karyawan belum mempunyai alternatif pengganti pekerjaan dan organisasi lain yang lebih sesuai keinginan, sehingga tidak bermaksud untuk meninggalkan tempat kerja.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Komitmen ini berhubungan dengan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan – alasan moral atau etis. Komitmen normatif ini diperkirakan berkembang sebagai hasil internalisasi tekanan-tekanan normatif untuk sesuatu yang dikerjakan dari tindakan dan menerima keuntungan yang dihasilkan dari rasa tanggung jawab sebagai timbal balik.

Normative commitment berkembang berdasar prinsip pertukaran atau biasa disebut *norm of reciprocity*. *Reward* secara tidak langsung akan menciptakan kondisi kewajiban moral sehingga pada akhirnya akan membentuk keterikatan yang besar terhadap tempat kerja. Beberapa *reward* yang tersedia sesuai harapan karyawan agar dapat mempengaruhi pembentukan *Normative commitment*, yaitu:

- 1) *Social reward*, berupa dukungan rekan kerja dan supervisor serta suasana kondusif dalam hubungan internasional.
- 2) *Organizational reward*, berupa legitimasi jabatan, keamanan dan kenyamanan kerja, system gaji yang sesuai harapan.

Menurut Kanter (1968) bahwa terdapat tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

- a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam melanjutkan kelangsungan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Hal ini terjadi karena kepercayaan karyawan pada norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Sebab norma-norma tersebut mampu dan sesuai dalam memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Menurut Porter, Steers, & Boulian (1973) bahwa terdapat tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

- a. Keyakinan dan penerimaan yang kuat dari tujuan dan nilai organisasi
- b. Kesiediaan untuk bekerja keras sebagai bagian dari organisasi
- c. Keinginan yang kuat untuk mengingat organisasi

2.2.19 Pengertian Kinerja

Berikut ini beberapa definisi kinerja menurut pendapat para ahli:

Mangkunegara (2012) mendefinisikan kinerja sebagai berikut: "Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya.” Gilbert dalam (Notoadmodjo, 2012) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya, dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang karyawan. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

2.2.20 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah merupakan proses mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam organisasi modern penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya (Simamora, 2006)

a. Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1). Pertanggungjawaban

Apabila standard dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggung jawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

2). Pengembangan

Jika standar dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan

karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan, atau bantuan lainnya.

b. Manfaat Penilaian Kinerja

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan.

Menurut Rivai (2014) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antar lain :
 - 1) Meningkatkan motivasi
 - 2) Meningkatkan kepuasan kerja
 - 3) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
 - 4) Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
 - 5) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
2. Manfaat bagi penilai
 - 1) Meningkatkan kepuasan kerja
 - 2) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan
 - 3) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer atau karyawan
 - 4) Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan
 - 5) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan
3. Manfaat bagi perusahaan
 - 1) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan

- 2) Meningkatkan kualitas komunikasi
- 3) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan

Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan

2.2.21 Kontribusi Kinerja

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi yang lebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis dan Jackson (2002) kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- 1) Kuantitas Keluaran

Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya: seorang karyawan pabrik rokok dibagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok per hari, sedangkan standar umum ditetapkan sebanyak 300 batang rokok per hari. Ini berarti kinerja karyawan tersebut masih dibawah rata-rata.

- 2) Kualitas Keluaran

Kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah output. Misalnya: dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila karyawan mampu menekan angka maksimum tersebut maka dikatakan memiliki kinerja yang baik.

- 3) Jangka Waktu Keluaran

Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila karyawan dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan

standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.

4) Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja

Kehadiran karyawan di tempat kerja sudah ditentukan pada awal karyawan bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.

5) Kerjasama

Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting kerjasama yang baik antar karyawan akan mampu meningkatkan kinerja.

2.2.22 Pendekatan Kinerja

Ada beberapa pendekatan yang dilakukan dalam menilai kinerja (As'ad,2003) yaitu :

a. *Subjective Procedure*

Prosedur ini meliputi penilaian ataupun pertimbangan-pertimbangan terhadap kecakapan kerja yang dilakukan oleh *superior* (atasan), *subordinates* (bawahannya), *peers* (kelompok kerja), rekan-rekan sekerja, *outside observer* (para observer dari luar) dan *self* (diri sendiri).

b. *Direct Measures*

Metode ini tidak seperti metode terdahulu dimana evaluator diminta pertimbangannya terhadap perilaku kerja pegawai bawahannya\

c. *Proficiency Testing*

Merupakan pendekatan lain dalam mengevaluasi kecakapan pegawai. Dalam hal ini pegawai yang di uji diminta untuk memerankan pekerjaan seperti keadaan yang sesungguhnya.

2.2.23 Manfaat Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2003: 22) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

- 1) Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- 2) Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
- 5) Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

2.2.24 Indikator/Dimensi Kinerja Karyawan

Kriteria kinerja yang menurut Bernadin & Russel (2013) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas (*Quality*), yaitu merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 2) Kuantitas (*Quantity*), yaitu merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu (*timelinnnes*), yaitu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- 4) Efektivitas biaya (*cost effectivennes*), yaitu merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
- 5) Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produksi tidak mengalami kerugian.

- 6) Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan yang lain, dan juga pada bawahan.

Koontz dan Wehrich (2015) menyebutkan beberapa kriteria untuk menilai kinerja pegawai, antara lain:

- (a) Intelegensi. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengerti kesadaran mental.
- (b) Pertimbangan. Berhubungan dengan sikap membedakan untuk melihat hubungan antara hal satu dan lainnya.
- (c) Inisiatif. Berhubungan dengan pemikiran konstruktif dan penuh akal; berkemampuan dan berintelejensi untuk bertindak atas tanggung jawabnya sendiri.
- (d) Kekuatan. Berhubungan dengan kekuatan moril yang dimiliki dan digunakan untuk mencapai hasil.
- (e) Kepemimpinan. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain dalam tindakan yang tertentu dan dalam menjaga disiplin.
- (f) Keberanian moril. Berhubungan dengan sifat mental yang membuat seseorang untuk melakukan apa yang dikatakan oleh hati nuraninya tanpa takut-takut.

- (g) Kerjasama. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja secara serasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- (h) Kesetiaan. Berhubungan dengan kesesuaian, kesetiaan, kelanggengan, pengabdian semua terhadap otoritas yang lebih tinggi.
- (i) Keteguhan. Berhubungan dengan upaya mempertahankan tujuan atau saran walaupun ada hambatan.
- (j) Reaksi terhadap keadaan darurat. Berhubungan dengan kemampuan untuk bertindak secara masuk akal dalam situasi yang sulit dan tak terduga.
- (k) Daya tahan. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja dalam kondisi apapun.
- (l) Kerajinan. Berhubungan dengan prestasi kerja dari segi tenaganya.
- (m) penampilan dan kerapihan diri serta pakaian. Berhubungan dengan harga diri, kelengkapan seragam, dan kerapihan penampilannya.

Dimensi-dimensi dari variabel kinerja adalah (Pradhan & Jena, 2017):

1. Task Performance

Indikator-indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mempertahankan standar kerja yang tinggi
- b. Bekerja tanpa pengawasan
- c. Bersemangat dalam bekerja
- d. Menangani banyak tugas
- e. Ketepatan waktu

f. Kepercayaan rekan kerja

2. Adaptive Performance

Indikator-indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Kecerdasan kolektif
- b. Pengelolaan perubahan sistem kerja
- c. Efektifitas menghadapi perubahan
- d. Saling pengertian dalam mencapai solusi
- e. Kesabaran terhadap kritifk
- f. Fleksibilitas pekerjaan
- g. Kemampuan mengatasi perubahan organisasi

3. Contextual performance

Indikator-indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan bantuan kepada rekan kerja
- b. Menyukai tanggung jawab tambahan
- c. Simpati dan emphaty terhadap rekan kerja
- d. Berpartisipasi dalam rapat pekerjaan
- e. Memuji rekan kerja ketika bekerja secara baik
- f. Kepuasan terhadap rekan kerja
- g. Berbagi pengetahuan
- h. Koordinasi
- i. Membimbing kolega baru di luar pekerjaan
- j. Efektifitas pengambilan keputusan

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Budaya organisasional merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Penerapan budaya organisasional yang kondusif dan menyenangkan agar dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan organisasi melalui kinerja yang diberikan. Budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan

Kemampuan budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan memainkan peran penting dalam perusahaan. Pentingnya budaya perusahaan karena budaya adalah paket keseluruhan dari nilai-nilai, sikap, perilaku yang diterima dengan baik atau tidak baik, cara melakukan sesuatu dan juga lingkungan politik perusahaan. Organisasi yang adaptif terhadap perubahan sebagai konsekuensinya di lingkungan eksternal akan berdampak pada Kinerja Sumber Daya Manusia perusahaan. Perusahaan yang menjalankan budaya untuk mendukung perubahan

lebih umum di perusahaan berkinerja tinggi daripada di perusahaan berkinerja rendah (Raharjo et al., 2018).

Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah seperangkat nilai, kepercayaan, dan cara melakukan sesuatu dalam suatu organisasi. Ini mendefinisikan suasana di mana seorang karyawan bekerja dan bagaimana ia harus berperilaku untuk mencapai tugasnya dan kesadarannya tentang apa yang terjadi di lingkungan organisasi (Mamari & Saheb, 2018)

Budaya organisasi didasarkan pada konsep tiga tingkat, yaitu: tingkat asumsi dasar, kemudian tingkat nilai, dan tingkat artefak, yaitu sesuatu yang tertinggal. Tingkat asumsi dasar adalah hubungan manusia dengan apa pun di lingkungan: alam, tumbuhan, hewan, manusia, dan hubungan itu sendiri. Dalam hal ini, asumsi yang mendasarinya dapat didefinisikan sebagai filsafat, atau kepercayaan, sesuatu yang tidak terlihat tetapi dijamin bahwa itu ada. Level selanjutnya adalah nilai, yang dikaitkan dengan tindakan atau perilaku. Karena itu, nilai dapat diukur (diuji) dengan perubahan atau konsensus sosial. Sementara artefak, sesuatu dapat dilihat (terlihat) tetapi sulit untuk ditiru. Bisa mengambil bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar (Sihombing et al., 2018)

2.3.2 Pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Karakteristik pekerjaan akan memberikan motivasi bagi karyawan untuk lebih bekerja dengan niat untuk menumbuhkan semangat kerja yang lebih produktif karena karakteristik pekerjaan adalah proses membuat pekerjaan akan lebih berarti, menarik dan menantang sehingga dapat mencegah seseorang dari

kebosanan dari aktivitas pekerjaan yang monoton sehingga pekerjaan terlihat lebih bervariasi (Gibson et al., 2012).

Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap karakteristik pekerjaannya maka karyawan tersebut akan semakin berorientasi di bidang pekerjaannya. Karyawan akan menekuninya dengan konsentrasi dan tanggung jawab disertai perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan dan memiliki etos kerja yang tinggi dan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengembangkan diri agar mencapai kinerja yang baik dalam perusahaan (Raharjo et al., 2018)

Meskipun desain kerja, sebagai anteseden dari perilaku organisasi, merupakan pilar utama dari kinerja, itu masih merupakan topik yang belum diteliti. Ini berlaku untuk lingkungan kerja yang menantang secara intelektual. Misalnya, multidimensi karakteristik pekerjaan belum cukup ditekankan dan sejumlah besar hubungan kerja pengetahuan (Hernaus & Mikulić, 2014).

2.3.3 Pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional.

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan.

Mondy (2010) melihat bahwa budaya organisasi merupakan bagian integral dari seperangkat proses atau peranti untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Dengan demikian, pembentukan budaya organisasi yang ampuh, adaptif, dan transformative merupakan suatu langkah manajemen yang strategic dan taktis

untuk membangun organisasi secara berkelanjutan. Budaya organisasional yang demikian memungkinkan individu-individu untuk saling berinteraksi dan berintegrasi. Interaksi dan integrasi ini selain menciptakan rasa saling memiliki dan *core competence*, juga akan memungkinkan organisasi selalu belajar beradaptasi dan berinteraksi dengan perkembangan lingkungannya.

Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Budaya organisasional memainkan peranan yang penting dalam memotivasi perilaku inovatif pegawai, karena budaya organisasi menciptakan komitmen antara anggota dalam arti percaya kepada inovasi dan nilai-nilai organisasi dan menerima norma-norma yang terkait pada inovasi yang berlaku dalam organisasi. Pegawai yang telah mengikatkan diri dalam komitmen selalu bersedia dan rela memberikan upaya ekstra dan kreatif atas nama organisasi. Sementara itu Robbins (2006:293) mengatakan suatu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Perubahan dalam pekerjaan atau Budaya Organisasi, mau tidak mau, juga akan mengubah pola keseluruhan dan struktur bisnis dan organisasi publik yang sudah mapan. Pada awal 1980-an, eksekutif dan intelektual baru menghargai bagaimana Budaya Organisasi berdampak pada perilaku, moral, dan

produktivitas. Manajer saat ini menjadi lebih sadar bahwa komponen budaya seperti adat, tradisi, aturan dan peraturan, kebijakan dan prosedur dapat membuat pekerjaan lebih menyenangkan; dengan demikian, itu akan meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, Budaya Organisasi memberikan perasaan kepada karyawan; siapa mereka, kebersamaan, milik, bagaimana mereka harus berperilaku, dan apa yang harus mereka lakukan (Raharjo et al., 2018).

Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi komitmen organisasional. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan komitmen organisasi organisasi yang baik pula.

2.3.4 Pengaruh desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional.

Jobs secara erat dijalin ke dalam struktur dan mempengaruhi setiap aspek organisasi. Sifat mereka dapat bervariasi secara substansial di dalam dan di antara organisasi. Namun, meskipun sifatnya heterogen, pekerjaan dapat dipahami, dianalisis, dan dibandingkan secara lebih luas. Sementara desain kerja menawarkan pandangan holistik dan analitik untuk mempelajari pekerjaan, karakteristik pekerjaan mewakili dimensi kerja yang objektif dan terukur serta mencerminkan fitur desain yang berbeda secara konseptual (Hernaus & Mikulić, 2014)

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Karakteristik pekerjaan yang didesain dengan baik dapat membantu karyawan untuk tetap memilih berkomitmen dengan perusahaan pemberi pekerjaan. Namun sebaliknya, bila karakteristik pekerjaan kurang baik, maka kemungkinan karyawan akan kurang berkomitmen terhadap perusahaan, sehingga mengakibatkan karyawan cenderung memilih untuk mencari pekerjaan alternatif dengan karakteristik pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain. Semua karyawan ingin merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai yang penting, dan manajemen yang baik dapat berbuat banyak untuk memperbesar rasa berprestasi dan harga diri mereka sehingga komitmen organisasi juga akan meningkat (Raharjo et al., 2018).

Pentingnya konteks kerja atau lingkungan kerja yang ditingkatkan dengan karakteristik pekerjaan di mana karyawan bekerja di luar persyaratan peran untuk pencapaian fungsi organisasi. Memberikan lingkungan kerja dengan motivasi intrinsik dianggap sebagai tanggung jawab organisasi terhadap karyawannya. Untuk karyawan yang secara intrinsik termotivasi "Gratifikasi diperoleh dari prestasi, dari ekspresi kemampuannya sendiri, dari pelaksanaan keputusannya sendiri (Adil, 2017).

2.3.5 Pengaruh komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komitmen dapat tercapai apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif (Respatiningsih dan Sudirjo, 2015). Komitmen karyawan tidak akan tumbuh dengan sendirinya, ada hubungan yang signifikan antara komitmen dan kinerja, apabila komitmen organisasi baik yang tinggi maupun yang rendah akan berdampak pada: 1) karyawan; misalnya terhadap perkembangan kinerja dan karier karyawan di organisasi; (2) Organisasi; pimpinan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasional yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan dan sebagainya. Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan kinerja disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Penelitian Nazir & Islam (2017) menunjukkan pengaruh positif dari dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif. Selain itu, hubungan ini juga telah ditemukan dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Penelitian Suliman & Kathairi (2013) meneliti menunjukkan bahwa keadilan organisasi (prosedural, interaksional) secara positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen afektif dan berkelanjutan serta dengan kinerja pekerjaan. Selain itu, hasil dari bentuk statistik mendukung efek moderasi komitmen afektif dan berkelanjutan dari kinerja pekerjaan yang tinggi.

2.3.6 Pengaruh komitmen organisasional Memediasi Hubungan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut (Zebua, 2009).

Budaya organisasi dibentuk dari filosofi organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh sumber daya manusia di dalam organisasi, akan tetapi peran dari pimpinan atau top manajemen sangat besar dalam pembentukan budaya organisasi. Komitmen untuk melaksanakan aturan-aturan yang ditetapkan di dalam perusahaan, pimpinan perusahaan senantiasa memberikan dukungan kepada karyawan dengan memberikan perhatian, baik berupa moral maupun material. Perhatian moral dengan memberikan pengawasan terhadap karyawan dan perhatian material berupa pemberian kompensasi, menyediakan fasilitas dan tempat kerja yang nyaman. Kenyataan di lapangan banyak karyawan yang tidak mematuhi aturan-aturan yang dibuat perusahaan dimana aturan tersebut merupakan wujud penerapan budaya organisasi yang berlaku di organisasi. Budaya organisasi juga dapat digunakan dalam upaya meningkatkan komitmen dan mutu kinerja karyawannya dalam bekerja. Komitmen terhadap budaya organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang

tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

Kinerja pada dasarnya adalah sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui budaya kerja yang ada dan berkembang di lingkungan organisasi. Budaya organisasi sendiri merupakan nilai yang menjadi panutan bagi karyawannya dalam bekerja. Budaya sendiri juga menjadi ciri khas dari suatu perusahaan yang berbeda dengan organisasi yang lain dalam upaya berkembang dan bersaing di lingkungan global. Budaya organisasi yang baik diharapkan dapat memacu karyawan dalam meningkatkan kinerja dalam bekerja. Hal tersebut juga bergantung dari bagaimana pimpinan mengontrol serta mendorong karyawannya untuk lebih baik dalam bekerja (Lanjar, Hamid, & Mukzam, 2017). Penelitian Raharjo et al. (2018) membuktikan komitmen organisasional Memediasi Hubungan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.7 Pengaruh komitmen organisasional Memediasi Hubungan Desain Pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam suatu organisasi keberadaan pekerjaan disusun mulai dari desain pekerjaan, yaitu penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok karyawan secara organisasi (Handoko, 2012). Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku. Jadi karakteristik pekerjaan adalah uraian pekerjaan yang menjadi pedoman dalam bekerja dan dalam pelaksanaannya bisa mencapai komitmen. Menurut Stephen Robbins (2012), teori karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, komitmen dan kinerja karyawan. Penelitian Raharjo et al. (2018) membuktikan komitmen organisasional Memediasi Hubungan desain pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

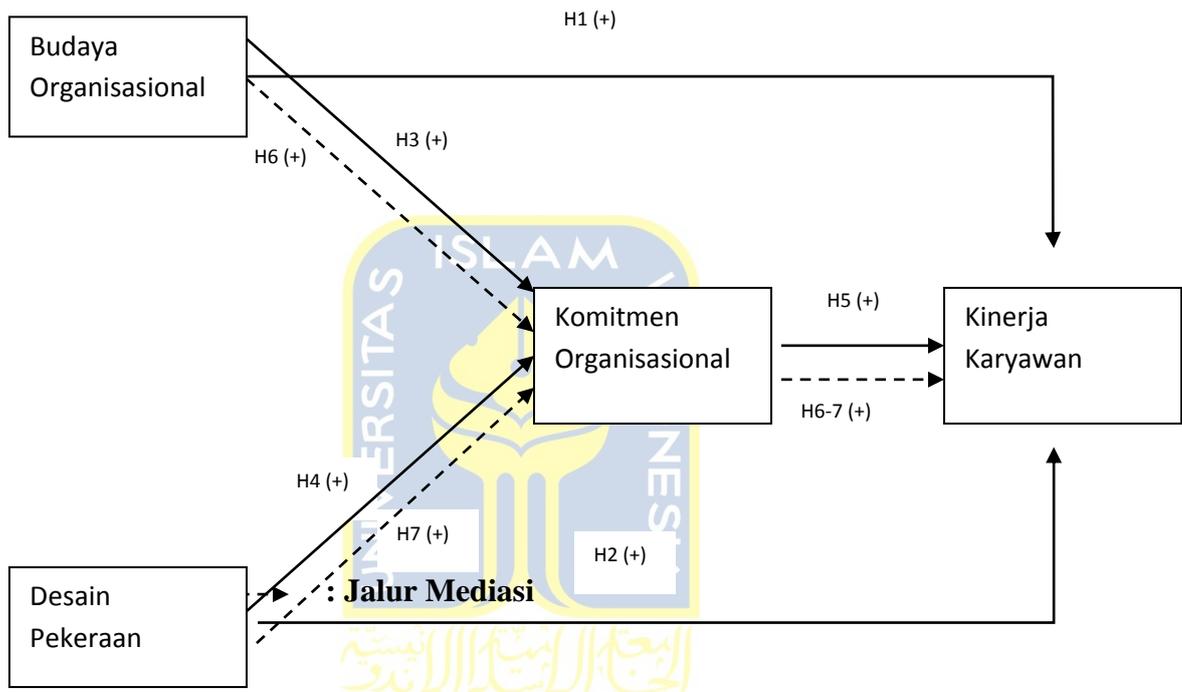
2.4 Hipotesis Penelitian

- H1 : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H2 : Desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H3 : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional
- H4 : Desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional
- H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H6 : Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja
- H7 : Desain pekerjaan memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Jl. Monumen Jogja Kembali No.103 B, Gemangan, Sinduadi, Mlati, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55284 PT Unilever Yogyakarta.

3.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti merumuskan masalah yang baru dengan mengidentifikasi melalui hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Menurut (Sugiyono, 2015) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data yang menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan

3.3 Variabel penelitian

Menurut Sugiyono (2015) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menurut Sugiyono (2015) Variabel independen adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).. Dalam penelitian ini variabel independen adalah budaya organisasional (X_1) dan desain pekerjaan (X_2).
2. Menurut Sugiyono (2015) variabel antara/mediating/intervening merupakan suatu variabel yang muncul pada saat variabel bebas mulai berpengaruh pada terikat muncul pada saat situasi kondisi tertentu. Variabel muncul pada situasi/ kondisi tertentu dan membantu/ menerangkan secara konseptual pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel perantara adalah komitmen organisasional (Z)
3. Menurut Sugiyono (2015) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y)

3.4 Definisi Operasional, Parameter, dan Indikator Variabel

3.4.1 Budaya Organisasional (X_1)

Menurut (Robbins, 2006) budaya organisasional merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Maksud dari pengertian diatas, budaya organisasional merupakan suatu sistem yang memiliki nilai yang dianut bersama dan diyakini oleh anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan teori Wallach (1983) yang dikutip dari Edip

Sabhatinn METE (2017) dengan 3 (tiga) indikator dan item budaya organisasional yang meliputi :

✧ Budaya birokrasi

4. Lingkungan kerja yang terstruktur dan teratur

5. Memiliki regulasi yang jelas

6. Pengawasan yang sangat ketat

7. Terdapat garis batas tanggung jawab

8. Otoritas yang sangat jelas dan tegas

✧ Budaya inovasi

1. Lingkungan kerja yang penuh tantangan

2. Menyediakan tugas-tugas beresiko

3. Memberikan tekanan dan dorongan untuk kreatif

4. Jalur komunikasi antar pegawai terbuka lebar

✧ Budaya suportif

1. Lingkungan kerja yang bersahabat, peduli dengan sesama

2. Sikap saling percaya

3. Berorientasi pada hubungan sosial

4. Meberikan kebebasan individual.

3.4.2 Desain Pekerjaan (X2)

Gibson et.al (2012) mendefinisikan desain pekerjaan sebagai isi pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan sebagai pemegang pekerjaan. Ada 4 (empat)

Indikator dan item – item desain pekerjaan menurut Morgeson & Humphrey (2006) yang terdiri dari *task characteristics*, *knowledge characteristics*, *social characteristics* dan *contextual characteristics* sebagai berikut :

- Task characteristics
 1. Work scheduling. Pekerjaan itu memungkinkan membuat keputusan sendiri tentang cara menjadwalkan pekerjaan.
 2. Decision-making. Pekerjaan itu memungkinkan untuk memutuskan urutan di mana hal-hal dilakukan di tempat kerja.
 3. Work methods. Pekerjaan itu memungkinkan untuk lebih teratur dalam mengerjakan suatu kegiatan.
- Knowledge characteristics
 1. Job complexity. Tidak hanya melakukan satu tugas atau kegiatan dalam satu waktu.
 2. Information processing. Menggunakan informasi dalam bekerja agar kerja saya dapat stabil
 3. Problem solving. Dapat memecahkan suatu masalah dalam situasi dimana organisasi membutuhkan ide.
- Social characteristics
 1. Feedback from others. Menerima saran dan masukan dari semua rekan kerja saya di tempat saya bekerja.
 2. Interdependence. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan persahabatan yang erat dalam pekerjaan.

3. Interaction outside the organization. Memiliki kesempatan dalam pekerjaan untuk mengenal orang lain.

- Contextual characteristics

1. Physical demands. Pekerjaan yang dilakukan membutuhkan banyak usaha fisik.

2. Work conditions. Pekerjaan dilakukan sederhana dan tidak rumit.

3. Equipment use. Dapat menggunakan semua teknologi yang disediakan di tempat kerja.

3.4.3 Komitmen Organisasional (Y)

Definisi komitmen organisasional Meyer dan Allen (1993) yaitu suatu keadaan dimana seorang karyawan memiliki akan bekerja penuh dedikasi, yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. 3 (tiga) indikator beserta item komitmen organisasional Meyer dan Allen (1993) adalah sebagai berikut:

- Komitmen afektif (affective commitment)

1. Bangga sebagai anggota institusi

2. Menjaga nama baik institusi

3. Peduli dengan nasib institusi

4. Terikat secara emosional

- Komitmen berkelanjutan (continuance commitment)

1. Bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri

2. Insitansi mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan

3. Memerlukan pengorbanan pribadi
 4. Sulit meninggalkan institusi
- **Komitmen normatif (Normative commitment)**
 1. Bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku
 2. Berani mengambil resiko
 3. Pekerjaan sesuai dengan keahlian

3.4.4 Kinerja Karyawan (Z)

Kinerja karyawan dinilai dengan 3 (tiga) indikator dan item-item yang dikembangkan Pradhan & Jena (2016) seperti Task Performance, Adaptive performance, dan Contextual performance dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- **Task performance**
 1. Mempertahankan standar kerja yang tinggi.
 2. Bekerja tanpa pengawasan
 3. Semangat dalam setiap pekerjaan yang diberikan
- **Adaptive performance**
 1. Bekerja dengan baik dalam sebuah tim
 2. Bekerja sama dalam tim secara efektif
 3. Saling pengertian terhadap sesama anggota tim
- **Contextual performance**
 1. Memberikan bantuan kepada rekan kerja ketika diminta atau dibutuhkan.

2. Menyampaikan sikap simpati dan empati kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan
3. Memuji dan memberikan semangat kepada rekan kerja yang bekerja dengan baik.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2015) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT.Unilever depo Yogyakarta yang berjumlah 67 orang.

3.5.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2015) sampel adalah bagian dari penelitian yang dilakukan dengan mengambil populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi. Mengingat jumlah populasi relatif sedikit, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Pengertian dari sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2016) dimana semua karyawan PT. Unilever depo Yogyakarta yang berjumlah 67 orang populasinya dijadikan sampel.

3.6 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

Data penelitian ini terdiri dari :

1. Data primer

Data yang dipergunakan berupa data primer yang diperoleh secara langsung dari responden dengan cara riset atau penelitian lapangan. Untuk memperoleh data ini digunakan metode kuisisioner. Dalam rangka untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan penelitian, data diperoleh dari penyebaran angket kepada responden dimana pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti untuk mendukung data-data informasi melalui angket tersebut peneliti juga mengadakan wawancara langsung kepada responden.

Kuisisioner yang akan digunakan dan disajikan kepada responden terdiri dari tiga bagian, yaitu:

- a. Bagian yang mengungkapkan karakteristik responden. Berisi mengenai data karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja, dan pendapatan/gaji,.
- b. Bagian yang mengungkapkan tentang budaya organisasi dan desain pekerjaan.
- c. Bagian yang mengungkapkan tentang kinerja.
- d. Bagian yang mengungkapkan tentang komitmen organisasi

2. Data sekunder

Merupakan data intern yang diperoleh dari organisasi berupa profil, sejarah dan tujuan organisasi didirikan.

3.6.2 Metode Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur variabel adalah menggunakan kuisisioner. Kuisisioner ini berisi item-item pertanyaan sebagai penjabaran dari indikator-indikator variabel. Responden menjawab pertanyaan dengan memberikan tanda silang (X) pada alternatif jawaban dengan 5 kemungkinan yang tersedia.

Dalam hal ini penulis akan memberikan pertanyaan dengan 5 alternatif jawaban yang harus dipilih salah satu jawaban saja. Untuk mempermudah penilaian jawaban, penulis akan memberikan nilai dari setiap pilihan jawaban pertanyaan yaitu nilai 5 untuk jawaban yang positif dan nilai 1 untuk jawaban yang sangat negatif. Maka bentuk penilaiannya sebagai berikut.

1. Jawaban SS (sangat setuju) diberi nilai 5
2. Jawaban S (setuju) diberi nilai 4
3. Jawaban N (netral) diberi nilai 3
4. Jawaban TS (tidak setuju) diberi nilai 2
5. Jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi nilai 1

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Menurut Simamora, (2004:59) suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Metode yang digunakan untuk uji validitas adalah uji korelasi pearson. Rumus yang digunakan adalah Bilson Simamora (2004 :67)

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{N \sum x^2 - (\sum x)^2 (N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :

n = Jumlah responden (sampel)

X = Skor butir

Y = Skor total

XY = Skor butir x skor total

3.7.2 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Realibilitas adalah tingkat kehandalan kuisisioner. Kuisisioner yang realibel adalah kuisisioner yang apabila dicoba secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologi pada responden Simamora (2004:63). Metode yang digunakan dalam realibilitas ini adalah teknik alpha. Rumus alpha adalah :

$$r_n = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \delta b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

r_n = Reliabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \delta b^2$ = Jumlah varian butir

σ_t^2 = Varian Total

3.8 Rancangan Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2010: 25) teknik analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Analisis ini bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden.

3.8.2 Analisis SEM

Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modeling* (SEM), menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2011), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive* model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull (Ghozali, 2011), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

Menurut Ghozali (2011) tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan

komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (Ghozali, 2011).

1) Model Pengukuran atau *Outer Model*

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2011). Discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan

cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50 (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali, 2011). *Composite reability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2011).

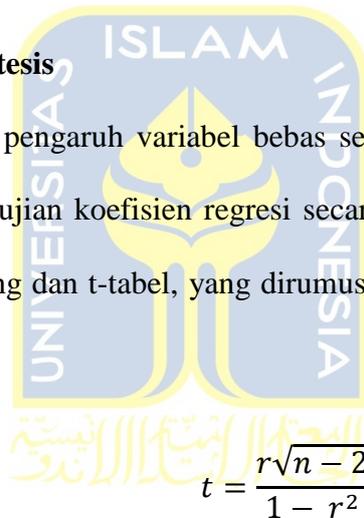
2) Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model (*inner relation, structural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2011). Di samping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

3.8.3 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat digunakan pengujian koefisien regresi secara parsial (uji t), yaitu dengan membandingkan t-hitung dan t-tabel, yang dirumuskan menurut Sugiyono (2016) sebagai berikut:



$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Di mana:

t-hitung = statistik t dengan derajat kebebasan n-2

r = korelasi parsial yang ditentukan

n = jumlah observasi atau pengamatan

Masing-masing hasil perhitungan ini kemudian dibandingkan dengan t-tabel yang diperoleh dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Persamaan

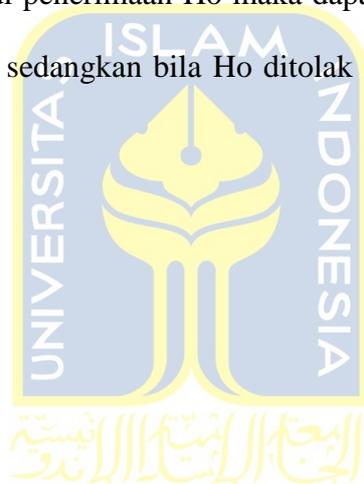
regresi akan dinyatakan berarti atau signifikan jika nilai t signifikan lebih kecil sama dengan 0,05 Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut:

Uji hipotesis secara parsial menggunakan uji dua pihak, dengan kriteria:

Ho diterima bila $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ atau nilai $\text{sig} > 0,05$

Ho ditolak bila $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau nilai $\text{sig} < 0,05$

Bila terjadi penerimaan Ho maka dapat disimpulkan suatu pengaruh adalah tidak signifikan sedangkan bila Ho ditolak artinya suatu pengaruh adalah signifikan.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Hasil penyebaran kuisisioner secara langsung kepada karyawan Unilever Cabang Yogyakarta. Dalam penelitian ini disebarkan sebanyak 67 kuisisioner kepada 67 responden. Kuisisioner yang dikembalikan dan dapat diolah sebanyak 67 eksemplar, jadi respon rate-nya sebanyak 100%. Kuisisioner yang terjawab lengkap dengan baik dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 67 kuisisioner. Hasil penyebaran kuisisioner penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuisisioner

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuisisioner yang disebarkan	67	100%
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah Kuisisioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuisisioner yang memenuhi syarat	67	100%

Sumber : Data Diolah, 2019

Dijelaskan pada tabel 4.1 bahwa kuisisioner yang disebarkan berjumlah 67 buah. Kuisisioner yang diisi secara lengkap berjumlah 67 buah atau dengan kata lain tingkat pengembalian kuisisioner adalah 100%.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian

Analisis ini bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden yang terdiri dari jenis kelamin, umur, jenjang pendidikan, usia, unit

kerja, jabatan, status kepegawaian, dan masa kerja yang berada di PT Unilever Indonesia Cabang (depo) Yogyakarta. Analisis ini diurai sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Tabel 4.2 Deskripsi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Wanita	20	29,8%
Pria	47	70,2%
Total	67	100,0%

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

Dijelaskan pada tabel 4.2 bahwa mayoritas responden adalah pria, yaitu sebesar 47 atau 70,2% dan responden wanita sebesar 20 responden atau 29,8%. Karyawan laki-laki memiliki mobilitas yang tinggi dibandingkan wanita sehingga bisa menyebabkan kinerja karyawan juga tinggi.

2. Umur

Tabel 4.3 Deskripsi Umur

Umur Responden	Jumlah	Presentase
21-25 tahun	6	8,9%
26-30 tahun	13	19,4%
31-35 tahun	32	47,7%
36-40 tahun	8	11,9%
41-45 tahun	6	8,9%
46-50 tahun	2	2,9%
Total	67	100,0%

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

Dijelaskan pada tabel 4.3 bahwa responden mayoritas berusia 31-35 tahun, yaitu sebesar 32 atau 47,7%, kemudian responden berusia 26-30 tahun yaitu

sebesar 13 responden atau 19,4%, responden berusia 21-25 tahun sebesar 6 responden atau 8,9%, responden berusia 36-40 tahun sebesar 8 responden atau 11,9%, responden berusia 41-45 tahun sebesar 6 responden atau 8,9%, dan 46-50 tahun sebesar 2 responden atau 2,9%.

3. Jenjang Pendidikan

Tabel 4.4 Deskripsi Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA	18	26,8%
Sarjana	47	70,1%
Master	2	2,9%
Total	67	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

Dijelaskan pada tabel 4.4 bahwa responden mayoritas berpendidikan Sarjana yaitu sebesar 47 atau 70,1%, kemudian berpendidikan SMA sebesar 18 atau 26,8%, dan responden berpendidikan Master sebesar 2 responden atau 2,9%.

4. Jabatan

Tabel 4.5 Deskripsi Jabatan Responden

Jabatan	Jumlah	Presentase
Kepala Divisi	2	2,9%
kepala Urusan/Koordinator	12	17,9%
Staff	53	79,1%
Total	67	100,0%

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

Dijelaskan pada tabel 4.5 bahwa mayoritas responden adalah staff sebesar 53 atau 79,1%, kemudian responden dengan jabatan kepala urusan/coordinator

adalah yaitu 12 atau 17,9%, dan responden dengan jabatan kepala divisi sebesar 2 responden atau 2,9%.

5. Masa Kerja

Tabel 4.7 Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Frekuensi
< 5 tahun	25	37,4%
5-10 tahun	26	38,8%
11-15 tahun	8	11,9%
16-20 tahun	6	8,9%
21-25 tahun	2	2,9%
Total	67	100,0%

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

Dijelaskan pada tabel 4.7 bahwa responden mayoritas mempunyai masa kerja 5-10 tahun, yaitu sebesar 26 atau 38,8%, responden bekerja selama < 5 tahun sebesar 25 responden atau 37,4%, 8 responden atau 11,9% bekerja selama 11-15 tahun, 6 responden atau 8,9% bekerja selama 16-20 tahun, dan yang terakhir 2 responden atau 2,9% bekerja selama 21 sampai 25 tahun.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Menurut Ghozali (2013), statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range dan kemencengan distribusi. Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian :

Skor minimum : 1

Skor maksimum : 5

Untuk menjelaskan hasil penilaian responden terhadap karakteristik penelitian, dilakukan berdasarkan pada nilai rata-rata setiap karakteristik. Penilaian responden tertinggi dengan skor 5 dan skor terendah adalah 1 maka dapat ditentukan interval :

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Sehingga diperoleh batasan persepsi sebagai berikut :

1,00 – 1,80 : sangat rendah

1,80 – 2,60 : rendah

2,61 – 3,40 : cukup

3,41 – 4,21 : tinggi

4,21 – 5,00 : sangat tinggi

a. Variabel Eksogen

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah budaya organisasional dan desain pekerjaan. Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel.

1. Variabel Budaya organisasional

Persepsi responden tentang budaya organisasional, akan dijelaskan pada table berikut:

Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Budaya organisasional

Kode	Item	mean	Kriteria
BB 1	Saya merasakan Lingkungan kerja dalam perusahaan yang terstruktur dan teratur.	4,03	tinggi
BB 2	Saya merasakan perusahaan memiliki regulasi yang jelas dalam peraturan yang ditetapkan.	3,77	tinggi
BB 3	Saya merasa perusahaan melakukan pengawasan yang sangat ketat.	3,87	tinggi
BB 4	Saya merasa dalam perusahaan terdapat garis batas tanggung jawab	3,94	tinggi
BB 5	Saya merasa perusahaan memiliki Otoritas yang sangat jelas dan tegas	3,89	tinggi
BI 1	Saya merasa lingkungan kerja yang penuh tantangan dalam perusahaan	4,00	tinggi
BI 2	Saya merasa perusahaan menyediakan tugas-tugas beresiko	4,14	tinggi
BI 3	Saya merasa perusahaan memberikan tekanan dan dorongan untuk kreatif	4,16	tinggi
BI 4	Saya merasa dalam perusahaan jalur komunikasi antar pegawai terbuka lebar	4,04	tinggi
BS 1	Saya merasa dalam perusahaan terdapat lingkungan kerja yang bersahabat, peduli dengan sesama	3,89	tinggi
BS 2	Saya merasakan sikap saling percaya dengan sesama rekan kerja	3,95	tinggi
BS 3	Saya merasa berorientasi pada hubungan sosial dalam perusahaan	3,55	tinggi
BS 4	Saya merasa perusahaan memberikan kebebasan individual kepada saya	4,11	tinggi
	Rata-Rata	3,94	tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

Dijelaskan pada tabel 4.8 bahwa variabel budaya organisasional menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,16 dengan kategori tinggi yakni Saya merasa perusahaan memberikan tekanan dan dorongan untuk kreatif, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,55 dengan kategori tinggi yakni Saya merasa berorientasi pada hubungan sosial dalam perusahaan. Untuk nilai rata-rata dari variabel budaya organisasional adalah 3,94 dengan kategori tinggi, berarti

responden telah memberikan penilaian yang tinggi terhadap budaya organisasional.

2. Variabel Desain Pekerjaan

Persepsi responden tentang tingkat desain pekerjaan, akan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Desain Pekerjaan

Kode	Item	Mean	Kriteria
TC 1	Pekerjaan itu memungkinkan saya membuat keputusan sendiri tentang cara menjadwalkan pekerjaan saya	3,95	tinggi
TC 2	Pekerjaan itu memungkinkan saya untuk memutuskan urutan di mana hal-hal yang dilakukan di tempat kerja	3,82	tinggi
TC 3	Pekerjaan itu memungkinkan saya untuk lebih teratur dalam mengerjakan suatu kegiatan	4,04	tinggi
KC 1	Saya tidak hanya melakukan satu tugas atau kegiatan dalam satu waktu	3,86	tinggi
KC 2	Saya menggunakan informasi dalam bekerja agar kerja saya dapat stabil	4,05	tinggi
KC 3	Saya dapat memecahkan suatu masalah dalam situasi dimana organisasi membutuhkan ide	3,77	tinggi
SC 1	Saya menerima saran dan masukan dari semua rekan kerja saya di tempat saya bekerja	3,86	tinggi
SC 2	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan persahabatan yang erat dalam pekerjaan	3,71	tinggi
SC 3	Saya memiliki kesempatan dalam pekerjaan untuk mengenal orang lain	3,98	tinggi
CCS 1	Pekerjaan yang dilakukan oleh saya membutuhkan banyak usaha fisik	4,03	tinggi
CCS 2	Pekerjaan dilakukan oleh saya sederhana dan tidak rumit	4,13	tinggi
CCS 3	Saya dapat menggunakan semua teknologi yang disediakan di tempat kerja	4,19	tinggi
	Rata-Rata	3,95	tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

Dijelaskan pada tabel 4.9 bahwa indikator variabel desain pekerjaan menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,19 dengan kategori tinggi yakni

Saya dapat menggunakan semua teknologi yang disediakan di tempat kerja, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,71 dengan kategori tinggi yakni Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan persahabatan yang erat dalam pekerjaan. Untuk nilai rata-rata dari variabel desain pekerjaan adalah 3,95 dengan kategori sangat tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang sangat baik terhadap variabel desain pekerjaan.

b. Variabel Mediasi

Variabel mediasi/intervening dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional. Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel. Persepsi responden tentang variabel komitmen organisasional, akan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional

Kode	Item	Mean	Kriteria
AC 1	Saya bangga sebagai anggota perusahaan ditempat saya bekerja	4,08	Tinggi
AC 2	Saya menjaga nama baik perusahaan ditempat saya bekerja	4,13	Tinggi
AC 3	Saya peduli dengan nasib perusahaan ditempat saya bekerja	4,19	Tinggi
AC 4	Saya terikat secara emosional dengan perusahaan ditempat saya bekerja	4,07	Tinggi
CC 1	Saya bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri	3,95	Tinggi
CC 2	Perusahaan saya mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan	3,89	Tinggi
CC 3	Saya merasa memerlukan pengorbanan pribadi terhadap perusahaan ditempat saya bekerja	4,07	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.10

Kode	Item	Mean	Kriteria
CC 4	Saya merasa sulit meninggalkan perusahaan ditempat saya bekerja	3,94	Tinggi
NC 1	Saya bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku	3,92	Tinggi
NC 2	Saya berani mengambil resiko	3,95	Tinggi
NC 3	Pekerjaan saya sesuai dengan keahlian yang saya miliki	4,04	Tinggi
	Rata-Rata	4,02	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

Dijelaskan pada tabel 4.10 bahwa variabel komitmen organisasional menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,19 dengan kategori tinggi yakni, Saya peduli dengan nasib perusahaan ditempat saya bekerja, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,89 dengan kategori tinggi yakni Perusahaan saya mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan. Untuk nilai rata-rata dari dimensi kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit menunjukkan adalah 4,02 dengan kategori tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang baik terhadap dimensi kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit dalam pekerjaan.

c. Variabel Endogen

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel. Persepsi responden tentang variabel kinerja karyawan, akan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

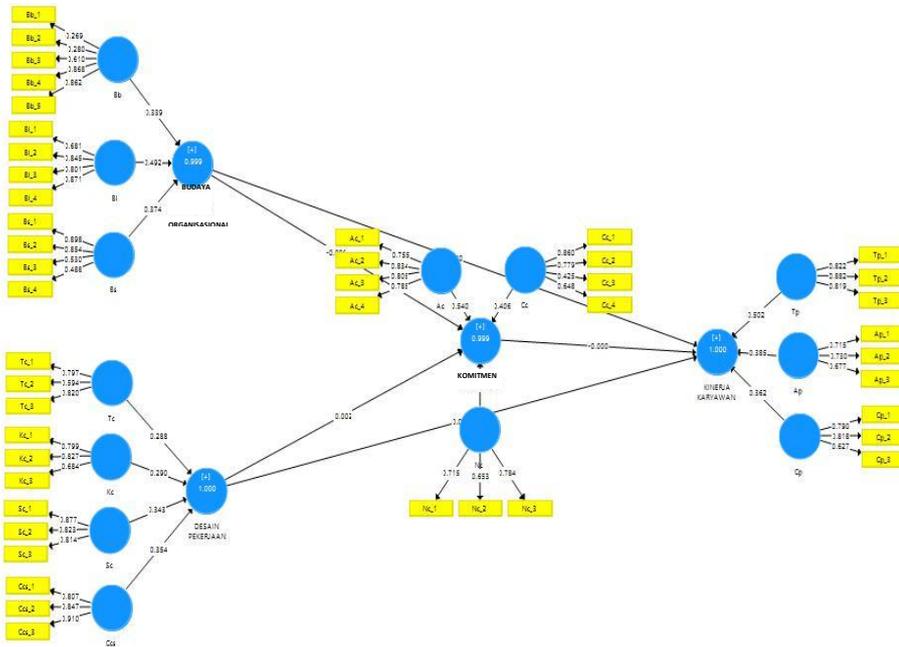
Kode	Item	Mean	Kriteria
TP 1	Saya dapat mempertahankan standar kerja yang tinggi	4,12	tinggi
TP 2	Saya dapat bekerja tanpa pengawasan	3,85	tinggi
TP 3	Saya selalu semangat dalam setiap pekerjaan yang diberikan	3,73	tinggi
AP 1	Saya dapat bekerja dengan baik dalam sebuah tim	3,94	tinggi
AP 2	Saya dapat bekerja sama dalam tim secara efektif	4,11	tinggi
AP 3	Saya dapat saling pengertian terhadap sesama anggota tim	4,04	tinggi
CP 1	Saya bersedia memberikan bantuan kepada rekan kerja ketika diminta atau dibutuhkan	3,98	tinggi
CP 2	Saya selalu menyampaikan sikap simpati dan empati kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan	4,02	tinggi
CP 3	Saya selalu memuji dan memberikan semangat kepada rekan kerja yang bekerja dengan baik	4,16	tinggi
	Rata-Rata	3,99	tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

Dijelaskan pada tabel 4.11 bahwa variabel kinerja karyawan menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,16 dengan kategori tinggi yakni Saya selalu memuji dan memberikan semangat kepada rekan kerja yang bekerja dengan baik, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,73 dengan kategori tinggi yakni Saya selalu semangat dalam setiap pekerjaan yang diberikan. Untuk nilai rata-rata dari variabel kinerja karyawan menunjukkan adalah 3,99 dengan kategori tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang sangat baik terhadap variabel kinerja karyawan.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran

1) Convergent Validity

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed variable* merepresentasi variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran reflektif individual dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70, sehingga untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel *manifest* yang nilainya < 0.70 harus di *drop* dari model.

Tabel 4.12 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Budaya organisasional

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Budaya birokrasi	Bb_1	0,180
	Bb_2	0,070
	Bb_3	0,337
	Bb_4	0,701
	Bb_5	0,712
Budaya inovasi	Bi_1	0,700
	Bi_2	0,732
	Bi_3	0,734
	Bi_4	0,803
Budaya sportif	Bs_1	0,705
	Bs_2	0,765
	Bs_3	0,360
	Bs_4	0,356

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dijelaskan pada tabel 4.12 bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali variabel *manifest* Bb_1, Bb_2, Bb_3, Bs_3, Bs_4, Oleh karena itu, variabel-variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Tabel 4.13 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Desain Pekerjaan

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Task characteristics	Tc_1	0,803
	Tc_2	0,477
	Tc_3	0,771
Knowledge characteristics	Kc_1	0,751
	Kc_2	0,706
	Kc_3	0,837
Social characteristics	Sc_1	0,710
	Sc_2	0,841
	Sc_3	0,729
<i>Contextual</i> characteristics	Ccs_1	0,520
	Ccs_2	0,591
	Ccs_3	0,623

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dijelaskan bahwa terdapat variabel *manifest* yang nilainya < 0.70 , yaitu variabel *manifest* Tc_2, Ccs_1, Ccs_2 . Oleh karena itu, variabel-variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan.

Tabel 4.14 Nilai *Loading Factor* Variabel Mediasi Komitmen organisasional

Konstruk Mediasi	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Affective commitment	Ac_1	0,775
	Ac_2	0,713
	Ac_3	0,782
	Ac_4	0,767
Continuance commitment	Cc_1	0,766
	Cc_2	0,801
	Cc_3	0,380
	Cc_4	0,500
Normative commitment	Nc_1	0,467
	Nc_2	0,446
	Nc_3	0,460

Sumber: Data primer diolah, 2019

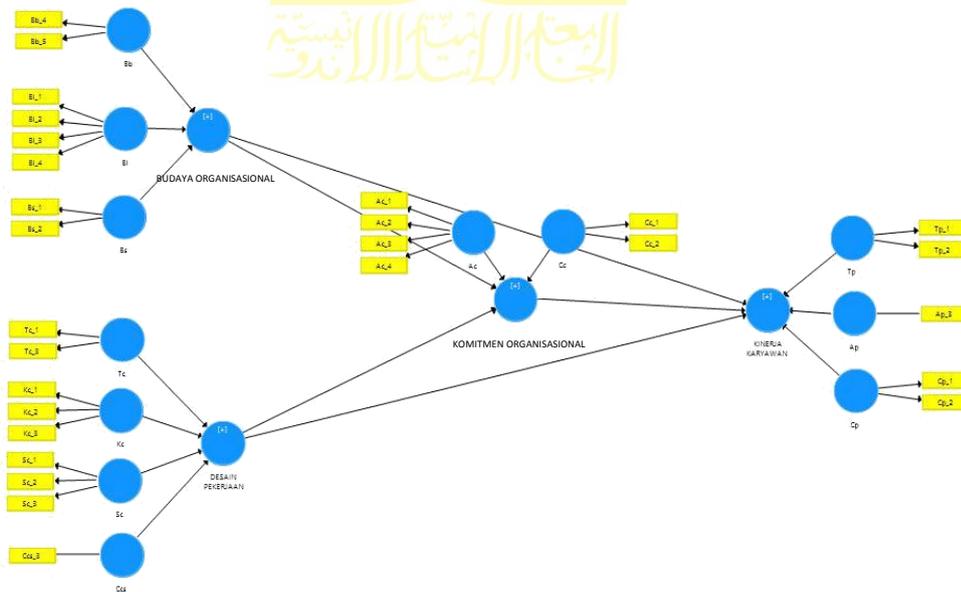
Dijelaskan pada tabel 4.14 bahwa ada terdapat *manifest* yang nilai *loading factor* nya < 0.70 , yaitu variabel *manifest* Cc_3, Cc_4, Nc_1, Nc_2, Nc_3, Nc_4. Oleh karena itu, maka variable – variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Tabel 4.15 Nilai Loading Factor Variabel Endogen Kinerja Karyawan

Konstruk Endogen	Kode Item	Loading Factor
Task performance	Tp_1	0,800
	Tp_2	0,794
	Tp_3	0,440
Adaptive performance	Ap_1	0,595
	Ap_2	0,594
	Ap_3	0,731
Contextual performance	Cp_1	0,706
	Cp_2	0,717
	Cp_3	0,450

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dijelaskan pada tabel 4.15 bahwa dapat dilihat bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali variabel *manifest* Tp_3, Ap_1, Ap_2, Cp_3. oleh karena itu, variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.



Gambar 4.2 Model Modifikasi

Estimasi ulang model pengukurannya dilakukan karena terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70, yaitu Bb_1, Bb_2, Bb_3, Bs_3, Bs_4, Tc_2, Ccs_1, Ccs_2, Cc_3, Cc_4, Nc_1, Nc_2, Nc_3, Nc_4, Tp_3, Ap_1, Ap_2, Cp_3. Variabel – variabel tersebut di *drop* dari model agar tidak mempengaruhi hasil *bootstrapping*.

Tabel 4.16 Rangkuman Nilai *Loading Factor*

Budaya organisasional		
Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Budaya birokrasi	Bb_4	0,701
	Bb_5	0,712
Budaya inovasi	Bi_1	0,700
	Bi_2	0,732
	Bi_3	0,734
	Bi_4	0,803
Budaya sportif	Bs_1	0,705
	Bs_2	0,765

Lanjutan Tabel 4.16

Desain pekerjaan		
Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
Task characteristics	Tc_1	0,803
	Tc_3	0,771
Knowledge characteristics	Kc_1	0,751
	Kc_2	0,706
	Kc_3	0,837
Social characteristics	Sc_1	0,710
	Sc_2	0,841
	Sc_3	0,729
<i>Contextual</i> characteristics	Ccs_3	0,623

Lanjutan Tabel 4.16 Rangkuman Nilai *Loading Factor*

Komitmen organisasional		
Konstruk Mediasi	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Affective commitment	Ac_1	0,775
	Ac_2	0,713
	Ac_3	0,782
	Ac_4	0,767
Continuance commitment	Cc_1	0,766
	Cc_2	0,801

Lanjutan Tabel 4.16 Rangkuman Nilai *Loading Factor*

Kinerja karyawan		
Konstruk Endogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Task performance	Tp_1	0,800
	Tp_2	0,794
Adaptive performance	Ap_3	0,731
Contextual performance	Cp_1	0,706
	Cp_2	0,717

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dijelaskan pada tabel 4.16 bahwa nilai – nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.70, sehingga semua variabel *manifest* telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant Validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.17 Nilai Cross Loading

ITEM	BUDAYA ORGANISASIONAL	DESAIN PEKERJAAN	KOMITMEN ORGANISASIONAL	KINERJA KARYAWAN
Bb_4	0,708	0,202	0,227	0,345
Bb_5	0,719	0,212	0,409	0,263
Bi_1	0,685	0,129	0,271	0,368
Bi_2	0,777	0,197	0,295	0,292
Bi_3	0,684	0,271	0,285	0,321
Bi_4	0,839	0,370	0,372	0,449
Bs_1	0,681	0,305	0,422	0,402
Bs_2	0,719	0,374	0,329	0,290
Tc_1	0,247	0,651	0,299	0,213
Tc_3	0,387	0,672	0,487	0,293
Kc_1	0,181	0,679	0,389	0,139
Kc_2	0,297	0,728	0,294	0,091
Kc_3	0,138	0,691	0,258	0,266

Lanjutan Tabel 4.17

ITEM	BUDAYA	DESAIN	KOMITMEN	KINERJA
	ORGANISASIONAL	PEKERJAAN	ORGANISASIONAL	KARYAWAN
Sc_1	0,197	0,746	0,338	0,266
Sc_2	0,036	0,620	0,201	0,372
Sc_3	0,200	0,770	0,377	0,256
Ccs_3	0,494	0,673	0,39	0,328
Ac_1	0,325	0,137	0,778	0,470
Ac_2	0,295	0,291	0,762	0,490
Ac_3	0,283	0,247	0,711	0,407
Ac_4	0,370	0,421	0,736	0,475
Cc_1	0,342	0,354	0,601	0,497
Cc_2	0,298	0,280	0,771	0,326
Tp_1	0,249	0,409	0,427	0,703
Tp_2	0,184	0,260	0,142	0,608
Ap_3	0,450	0,333	0,232	0,706
Cp_1	0,453	0,378	0,645	0,675
Cp_2	0,304	0,398	0,541	0,736

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dijelaskan pada tabel 4.17 bahwa nilai *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai yang lebih besar dari nilai *square root of average variance extracted* (AVE), dan nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

3) *Composite Reliability*

Selain melihat nilai dari *factor loading* konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

Tabel 4.18 Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA ORGANISASIONAL	0,872	0,807	0,634
DESAIN PEKERJAAN	0,851	0,884	0,554
KOMITMEN ORGANISASIONAL	0,882	0,828	0,531
KINERJA KARYAWAN	0,722	0,817	0,572
Bb	0,776	0,899	0,817
Bi	0,812	0,823	0,645
Bs	0,809	0,913	0,840
Tc	0,754	0,852	0,743
Kc	0,865	0,815	0,597
Sc	0,789	0,876	0,703

Lanjutan Tabel 4.18

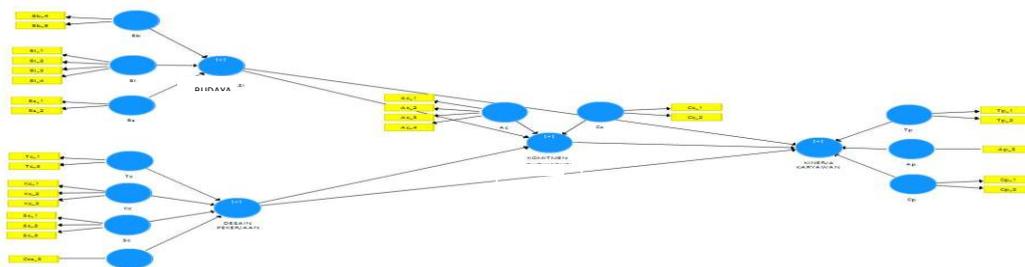
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Ccs	1,000	1,000	1,000
Ac	0,806	0,874	0,634
Cc	0,801	0,908	0,832
Tp	0,709	0,869	0,768
Ap	1,000	1,000	1,000
Cp	0,777	0,824	0,701

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dijelaskan pada tabel 4.18 bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun *Composite Reliability* nilainya > 0.70 , dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya > 0.50 . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel yang diujikan valid dan juga reliable, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4) *Second Order Confirmatory Anlaysia*

Second order confirmatory analysis merupakan hubungan teoritis antara variabel laten atau konstruk *high order* dengan dimensi konstruk dibawahnya (Jogiyanto, 2011).



Gambar 4.3 Hasil Analisis Bootstrapping SCFA

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1.96 (*significance level* = 5). Tabel 4.14 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 4.19 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Ac -> KOMITMEN ORGANISASIONAL	0,745	0,747	0,043	17,342	0,000
Ap-> KINERJA KARYAWAN	0,263	0,255	0,045	5,791	0,000
Bb->BUDAYA ORGANISASIONAL	0,299	0,295	0,033	9,006	0,000
Bi->BUDAYA ORGANISASIONAL	0,560	0,563	0,043	13,082	0,000
Bs->BUDAYA ORGANISASIONAL	0,315	0,315	0,036	8,641	0,000
Cc->KOMITMEN ORGANISASIONAL	0,394	0,390	0,044	8,922	0,000
Ccs->DESAIN PEKERJAAN	0,159	0,161	0,031	5,106	0,000

Lanjutan Tabel 4.19

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Cp->KINERJA KARYAWAN	0,555	0,561	0,064	8,731	0,000
Kc->DESAIN PEKERJAAN	0,363	0,358	0,029	12,654	0,000
Sc->DESAIN PEKERJAAN	0,430	0,434	0,040	10,708	0,000
Tc->DESAIN PEKERJAAN	0,286	0,282	0,033	8,616	0,000
Tp->KINERJA KARYAWAN	0,455	0,450	0,053	8,571	0,000

Sumber: Data Primer diolah 2019

Berdasarkan penjelasan tabel 4.19 hasil *path coefficient* menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstraknya dengan nilai t-statistik > 1.96 dan p-values < 0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator Bb, Bi, Bs, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk budaya organisasional, indikator Ccs, Kc, Sc, Tc, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk desain pekerjaan,

indikator Ac, Cc, merupakan variable *manifest* pembentuk konstruk komitmen organisasional, kemudian indikator Ap, Cp, Tp, merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Kinerja Karyawan.

4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model structural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model structural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur resampling seperti *jackknifing* dan *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

1. *R-Square* (R^2)

Tabel 4.20 *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi SCFA

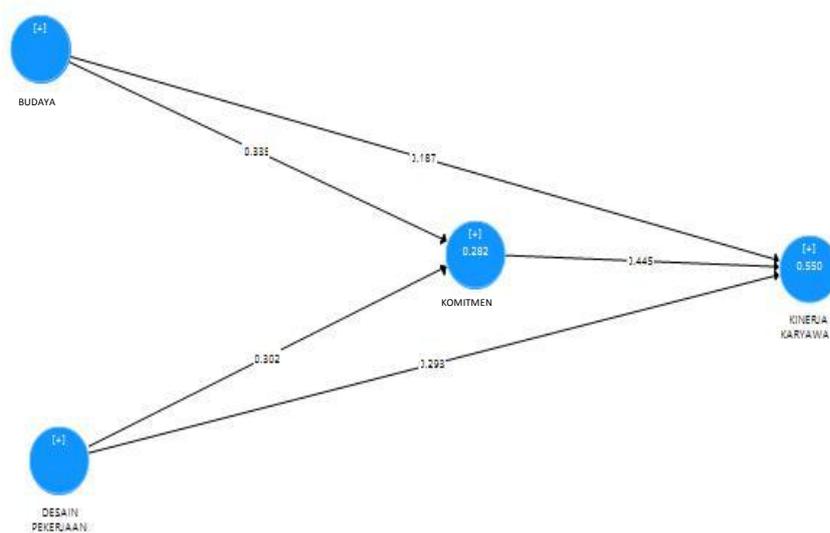
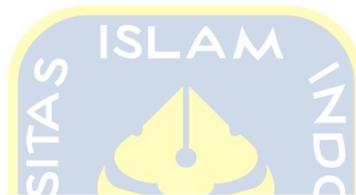
Variabel	R Square	R Square Adjusted
KOMITMEN ORGANISASIONAL	0,453	0,426
KINERJA KARYAWAN	0,408	0,389

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dijelaskan pada tabel 4.20 bahwa model pengaruh budaya organisasional dan desain pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan memberikan nilai sebesar 0,408, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk Kinerja Karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk budaya organisasional dan desain

pekerjaan adalah sebesar 4.08% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh budaya organisasional dan desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional memberikan nilai sebesar 0,453, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk komitmen organisasional yang dapat dijelaskan oleh variabilitas budaya organisasional dan desain pekerjaan adalah sebesar 4.53%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

2. Uji Hipotesis



Gambar 4.4 Pengujian Model Struktural

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode *bootstrapping*. Pendekatan *bootstrap* merepresentasi nonparametric untuk *precision* dari estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (*P Value*), dan nilai *T – table*. Dalam aplikasi SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t statistic*. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi *t – value* > 1.96 dan atau nilai *p – value* < 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka H_a diterima dan H_0 ditolak, sebaliknya jika nilai *t – value* < 1.96 dan atau nilai *p – value* > 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

H_a : Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan

H_a : Terdapat pengaruh positif dari desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan

3. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasi

Ha: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasi

4. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional

Ha: Terdapat pengaruh positif dari desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional

5. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Ha: Terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

6. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasional

Ha: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasional

7. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasional

Ha: Terdapat pengaruh positif dari desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasional



Tabel 4.21 Path Coefficient

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASIONAL -> KINERJA KARYAWAN	0,337	0,346	0,103	3,273	0,001
BUDAYA ORGANISASIONAL -> KOMITMEN ORGANISASIONAL	0,353	0,379	0,132	4,219	0,025
DESAIN PEKERJAAN -> KINERJA KARYAWAN	0,426	0,436	0,102	4,169	0,000
DESAIN PEKERJAAN -> KOMITMEN ORGANISASIONAL	0,285	0,254	0,142	3,071	0,042
KOMITMEN ORGANISASIONAL -> KINERJA KARYAWAN	0,542	0,550	0,117	4,612	0,000

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dijelaskan pada tabel 4.21 bahwa konstruk budaya organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,337$) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $3,273 > 1.96$, dan nilai p – value $0,001 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Konstruk desain pekerjaan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,426$) terhadap konstruk kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $4,169 > 1.96$, dan nilai p – value $0,000 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa desain pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Konstruk budaya organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,353$) terhadap konstruk komitmen organisasional. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $4,219 > 1.96$, dan nilai p – value $0,025 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional **terbukti**.

Konstruk desain pekerjaan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,285$) terhadap konstruk komitmen organisasional. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $3,071 > 1.96$, dan nilai p – value $0,042 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa

desain pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional **terbukti**.

Konstruk komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,542$) terhadap konstruk kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $4,612 > 1.96$, dan nilai p – value $0,000 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

4.3.3 Pengujian Efek Mediasi

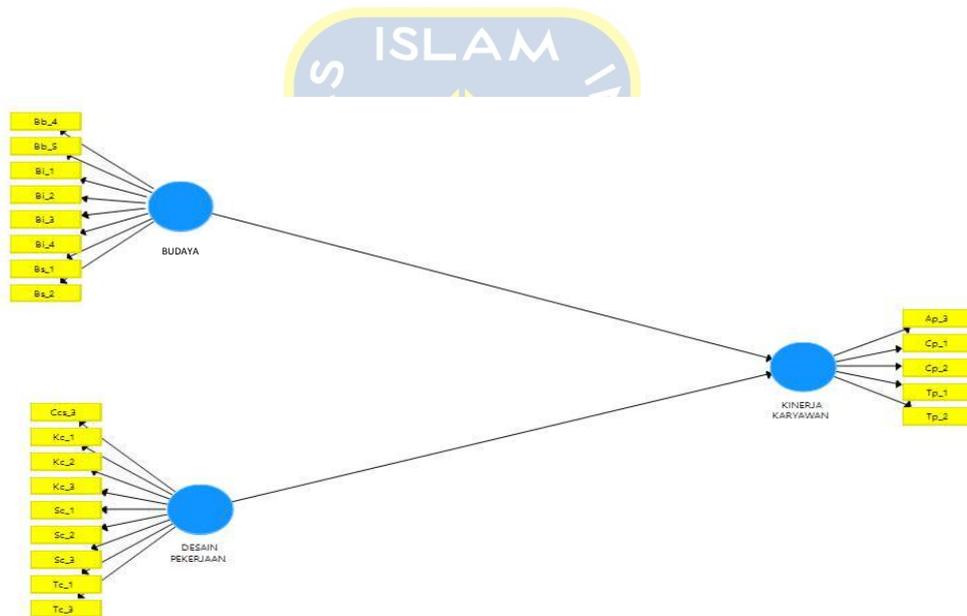
Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS – SEM dengan efek mediasi, yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dengan endogen melalui penghubung atau variabel antara. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau mediasi.

Terdapat 3 syarat dalam pengujian efek mediasi (Baron and Kenny, 1986). Pertama, menguji variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistic > 1.96 . Kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistic > 1.96 . Ketiga, pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada tahap ini efek utama diharapkan menjadi tidak signifikan, sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen

adalah signifikan. Jika kondisi tersebut tercapai, maka pengujian efek mediasi tersebut sebagai efek mediasi penuh (*fully mediatin*) (Jogiyanto, 2011).

1. Tahap Pertama

Tahap pertama dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistic >1.96 .



Gambar 4.5 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen

Tabel 4.22 Path Coefficient Pengujian Tahap Pertama

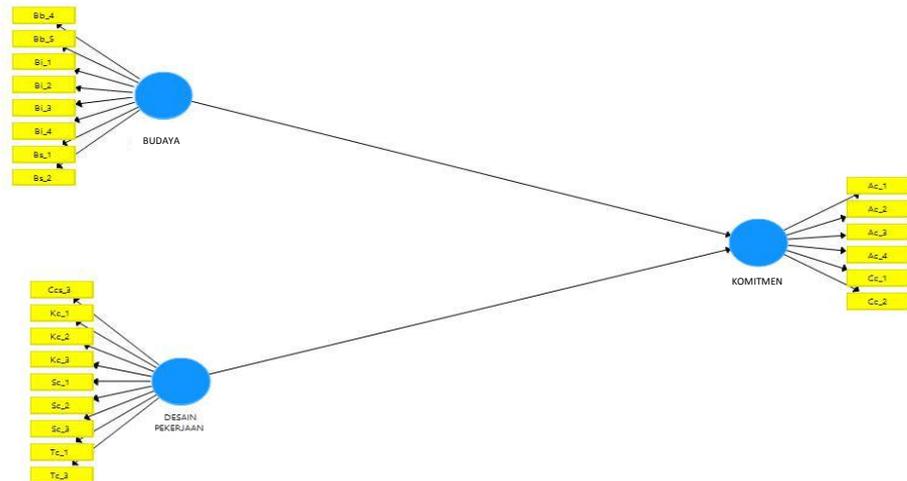
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
BUDAYA ORGANISASIONAL -> KINERJA KARYAWAN	0,329	0,345	0,115	2,857
DESAIN PEKERJAAN -> KINERJA KARYAWAN	0,432	0,450	0,106	4,074

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dijelaskan pada tabel 4.22 bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 2,857 (>1.96), kemudian desain pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic 4,074 (>1.96), maka dari itu syarat pertama untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap kedua.

2. Tahap Kedua

Pada tahap ini, dilakukan pengujian signifikansi antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistic >1.96.



Gambar 4.6 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi

Tabel 4.23 Path Coefficient Pengujian Tahap Kedua

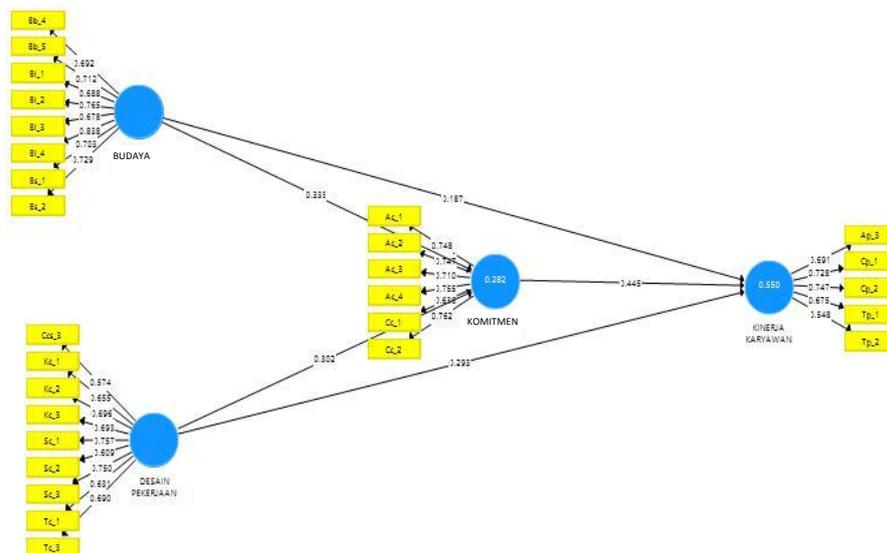
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
BUDAYA ORGANISASIONAL -> KOMITMEN ORGANISASIONAL	0,336	0,350	0,120	2,790
DESAIN PEKERJAAN -> KOMITMEN ORGANISASIONAL	0,345	0,378	0,119	2,890

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dijelaskan pada tabel 4.23 bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai t – statistic 2,790 (>1.96), desain pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai t – statistic 2,890 (>1.96), maka dari itu syarat kedua untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

3. Tahap Ketiga

Pada tahap ini dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen budaya organisasional, desain pekerjaan dan variabel mediasi komitmen organisasional terhadap variabel endogen kinerja karyawan.



Gambar 4.7 Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen

Tabel 4.24 Total Effect

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
BUDAYA ORGANISASIONAL -> KINERJA KARYAWAN	0,337	0,346	0,131	2,756
BUDAYA ORGANISASIONAL -> KOMITMEN ORGANISASIONAL	0,336	0,343	0,139	2,411
DESAIN PEKERJAAN -> KINERJA KARYAWAN	0,426	0,436	0,102	4,169
DESAIN PEKERJAAN -> KOMITMEN ORGANISASIONAL	0,297	0,316	0,132	2,240
KOMITMEN ORGANISASIONAL -> KINERJA KARYAWAN	0,542	0,550	0,117	4,612

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari tabel 4.24 menjelaskan hasil analisis PLS ditemukan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,337$) terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t - statistic$ $2,756 > 1,96$. budaya

organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional ($O = 0,336$) dengan nilai $t - statistic$ $2,411 > 1,96$. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($O = 0,542$) dengan nilai $t - statistic$ $4,612 > 1,96$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen organisasional akan memediasi hubungan antara budaya organisasional dan kinerja karyawan **terbukti**.

Pengujian efek mediasi yang terakhir adalah pengujian pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasional. Hasil analisis PLS diatas menemukan bahwa desain pekerjaan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($O = 0,426$) dengan nilai $t - statistic$ $4,169 > 1,96$. desain pekerjaan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional ($O = 0,297$) dengan nilai $t - statistic$ $11,284 > 1,96$. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($O = 0,542$) dengan nilai $t - statistic$ $2,240 > 1,96$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa komitmen organisasional akan memediasi hubungan antara desain pekerjaan dan kinerja karyawan **terbukti**.

Tabel 4.25 Specific Indirect Effects

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
BUDAYA ORGANISASIONAL -> KOMITMEN ORGANISASIONAL -> KINERJA KARYAWA	0,183	0,186	0,059	3,072
DESAIN PEKERJAAN -> KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA KARYAWAN	0,231	0,244	0,088	2,625

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel komitmen organisasional bisa memediasi hubungan antara budaya organisasional, dan desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects*. Dapat dilihat dari tabel 4.25 tersebut bahwa hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional masih signifikan dengan nilai $t - statistic$ $3,072 > 1.96$, hal ini berarti bahwa komitmen organisasional berperan sebagai *partial control*. *Partial control* berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Begitu juga dengan hubungan desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional masih signifikan dengan nilai $t - statistic$ $2,625 > 1.96$, hal ini juga berarti bahwa komitmen organisasional berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.26 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T – statistik	Kesimpulan
1	Budaya organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	3,273	Terbukti
2	Desain pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	4,169	Terbukti
3	Budaya organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional	4,219	Terbukti
4	Desain pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional	3,071	Terbukti
5	Komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	4,612	Terbukti
6	Komitmen organisasional akan memediasi hubungan antara budaya organisasional dan kinerja karyawan	3,072	Terbukti
7	Komitmen organisasional akan memediasi hubungan antara desain pekerjaan dan kinerja karyawan	2,625	Terbukti

Sumber: Data Primer diolah, 2019

4.4 Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Budaya organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Konstruk eksogen budaya organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,337$) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $3,273 > 1,96$, dan nilai $p - value$ $0,001 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.8 bahwa variabel budaya organisasional menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,16 dengan

kategori tinggi yakni “Saya merasa perusahaan memberikan tekanan dan dorongan untuk kreatif”, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,55 dengan kategori tinggi yakni “Saya merasa berorientasi pada hubungan sosial dalam perusahaan”. Untuk nilai rata-rata dari variabel budaya organisasional adalah 3,94 dengan kategori tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang tinggi terhadap budaya organisasional.

Sedangkan, berdasarkan hasil analisis deskriptif dijelaskan pada tabel 4.11 bahwa variabel kinerja karyawan menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,16 dengan kategori tinggi yakni “Saya selalu memuji dan memberikan semangat kepada rekan kerja yang bekerja dengan baik”, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,73 dengan kategori tinggi yakni “Saya selalu semangat dalam setiap pekerjaan yang diberikan”. Untuk nilai rata-rata dari variabel kinerja karyawan menunjukkan adalah 3,99 dengan kategori tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang sangat baik terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Mamari & Saheb, (2018), yang menemukan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh hubungan yang positif dan secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto, Setyadi, & Khumaedi (2016), yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari budaya organisasional dengan kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Sihombing et al., (2018), dimana hasil yang ditemukan sama dengan sebelumnya yaitu ada pengaruh positif antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan terdapat dua kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu $Bi_4=0,449$, $Bs_1=0,402$, dan dua kuisioner memiliki nilai terendah yaitu $Bb_5=0,263$, $Bs_2=0,290$. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; saya merasa perusahaan memiliki otoritas yang jelas dan tegas, b; saya merasakan sikap saling percaya dengan sesama rekan kerja, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel budaya organisasional. Pertama, perusahaan dirasa perlu meningkatkan otoritas yang jelas dan tegas untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kedua, perusahaan harus mampu merespon karyawan yang rasa percaya antar sesama rekan kerja masih kurang, maka harus lebih ditingkatkan.

4.4.2. Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan

Konstruk eksogen desain pekerjaan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,426$) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $4,169 > 1,96$, dan nilai p – value $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa desain pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dijelaskan pada tabel 4.9 bahwa indikator variabel desain pekerjaan menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,19 dengan kategori tinggi yakni “Saya dapat menggunakan semua teknologi yang disediakan di tempat kerja”, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,71 dengan kategori tinggi yakni “Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan

persahabatan yang erat dalam pekerjaan”. Untuk nilai rata-rata dari variabel desain pekerjaan adalah 3,95 dengan kategori sangat tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang sangat baik terhadap variabel desain pekerjaan.

Sedangkan, berdasarkan hasil analisis deskriptif dijelaskan pada tabel 4.11 bahwa variabel kinerja karyawan menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,16 dengan kategori tinggi yakni “Saya selalu memuji dan memberikan semangat kepada rekan kerja yang bekerja dengan baik”, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,73 dengan kategori tinggi yakni “Saya selalu semangat dalam setiap pekerjaan yang diberikan”. Untuk nilai rata-rata dari variabel kinerja karyawan menunjukkan adalah 3,99 dengan kategori tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang sangat baik terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Ali & Zia-ur-Rehman (2014), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang dilakukan oleh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aroosiya & Ali (2014), yang mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara desain pekerjaan dengan kinerja karyawan. Lebih lanjut Hernaus & Mikulić (2014), menjelaskan ada pengaruh signifikan yang terjadi antara desain pekerjaan dengan kinerja karyawan. karyawan dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel desain pekerjaan dengan cara merubah kebijakan yang diberikan organisasi pada karyawan.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan terdapat dua kuisisioner dengan nilai tertinggi yaitu $Sc_2=0,372$, $Ccs_3=0,328$, dan dua kuisisioner memiliki nilai terendah yaitu $Kc_2=0,091$, $Kc_1=0,139$. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; Saya menggunakan informasi dalam bekerja agar kerja saya dapat stabil, b; Saya tidak hanya melakukan satu tugas atau kegiatan dalam satu waktu, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel desain pekerjaan. Pertama, perusahaan harus mampu memberikan sumber informasi yang lebih jelas dan lengkap untuk peningkatan kinerja karyawan. Kedua, perusahaan harus bisa memberikan pembagian tugas yang lebih jelas dan spesifik kepada karyawan.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan terdapat dua kuisisioner dengan nilai tertinggi yaitu $Sc_2=0,372$, $Ccs_3=0,328$, dan dua kuisisioner memiliki nilai terendah yaitu $Kc_2=0,091$, $Kc_1=0,139$. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; saya menggunakan informasi dalam bekerja agar kerja saya dapat stabil, b; saya tidak hanya melakukan satu tugas atau kegiatan dalam satu waktu, ini menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja.

4.4.3. Pengaruh Budaya organisasional Terhadap Komitmen Organisasional

Konstruk eksogen budaya organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,353$) dengan konstruk komitmen organisasional. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $4,219 > 1.96$, dan nilai p – value $0,025$

< 0.05 . Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.8 bahwa variabel budaya organisasional menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,16 dengan kategori tinggi yakni “Saya merasa perusahaan memberikan tekanan dan dorongan untuk kreatif”, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,55 dengan kategori tinggi yakni “Saya merasa berorientasi pada hubungan sosial dalam perusahaan”. Untuk nilai rata-rata dari variabel budaya organisasional adalah 3,94 dengan kategori tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang tinggi terhadap budaya organisasional.

Sedangkan hasil analisis deskriptif dijelaskan pada tabel 4.10 bahwa variabel komitmen organisasional menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,19 dengan kategori tinggi yakni, “Saya peduli dengan nasib perusahaan ditempat saya bekerja”, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,89 dengan kategori tinggi yakni “Perusahaan saya mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan”. Untuk nilai rata-rata dari dimensi kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit menunjukkan adalah 4,02 dengan kategori tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang baik terhadap dimensi kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit dalam pekerjaan.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Saha & Kumar (2018), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan

pengaruh yang positif dari budaya organisasional dengan komitmen organisasional. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mitic, Vukonjanski, Terek, Gligorovic, & Zoric, (2016), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Azizollah, Abolghasem, & Mohammad Amin (2015), bahwa ditemukan hasil yang sama dengan penelitian yang sebelumnya.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara budaya organisasional dengan komitmen organisasional terdapat dua kuisisioner dengan nilai tertinggi yaitu Bs_1=0,422, Bb_5=0,409, dan dua kuisisioner memiliki nilai terendah yaitu Bb_4=0,227, Bi_1=0,271. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; saya merasa dalam perusahaan terdapat garis batas tanggungjawab, b; saya merasa lingkungan kerja yang penuh tantangan dalam perusahaan, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasional dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel budaya organisasional. Pertama, perusahaan memberikan penjelasan terkait tanggungjawab setiap karyawan agar tidak terjadi double tanggungjawab. Kedua, perusahaan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih relevan dan kompetitif pada setiap karyawan.

4.4.4. Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Komitmen organisasional

Konstruk eksogen desain pekerjaan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,285$) dengan konstruk komitmen organisasional. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $3,071 > 1.96$, dan nilai p – value $0,042$

< 0.05 . Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa desain pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dijelaskan pada tabel 4.9 bahwa indikator variabel desain pekerjaan menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,19 dengan kategori tinggi yakni “Saya dapat menggunakan semua teknologi yang disediakan di tempat kerja”, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,71 dengan kategori tinggi yakni “Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan persahabatan yang erat dalam pekerjaan”. Untuk nilai rata-rata dari variabel desain pekerjaan adalah 3,95 dengan kategori sangat tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang sangat baik terhadap variabel desain pekerjaan.

Sedangkan hasil analisis deskriptif dijelaskan pada tabel 4.10 bahwa variabel komitmen organisasional menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,19 dengan kategori tinggi yakni, “Saya peduli dengan nasib perusahaan ditempat saya bekerja”, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,89 dengan kategori tinggi yakni “Perusahaan saya mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan”. Untuk nilai rata-rata dari dimensi kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit menunjukkan adalah 4,02 dengan kategori tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang baik terhadap dimensi kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit dalam pekerjaan.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Adil (2017), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang

positif dari desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sabella, Taysir, Niveen, & Eid (2016), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Faraji et al. (2015), bahwa ditemukan hasil yang sama antara desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional dengan hasil positif signifikan.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara desain pekerjaan dengan komitmen organisasional terdapat dua kuisisioner dengan nilai tertinggi yaitu $Tc_3 = 0,487$, $Ccs_3 = 0,396$, dan dua kuisisioner memiliki nilai terendah yaitu $Sc_2 = 0,201$, $Kc_3 = 0,258$. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan persahabatan yang erat dalam pekerjaan b; saya dapat memecahkan suatu masalah dalam situasi dimana organisasi membutuhkan ide, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasional dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel desain pekerjaan. Pertama, perusahaan dapat memberikan kebebasan interaksi kepada setiap karyawan agar tercipta persahabatan yang erat dalam sebuah pekerjaan. Kedua, perusahaan lebih bisa memberikan peran lebih kepada karyawan untuk terlibat dalam setiap keputusan perusahaan.

4.4.5. Pengaruh Komitmen organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Konstruk eksogen komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,542$) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic

pada hubungan konstruk ini adalah $4,612 > 1,96$, dan nilai $p - \text{value } 0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dijelaskan pada tabel 4.10 bahwa variabel komitmen organisasional menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,19 dengan kategori tinggi yakni, “Saya peduli dengan nasib perusahaan ditempat saya bekerja”, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,89 dengan kategori tinggi yakni “Perusahaan saya mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan”. Untuk nilai rata-rata dari dimensi kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit menunjukkan adalah 4,02 dengan kategori tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang baik terhadap dimensi kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit dalam pekerjaan.

Sedangkan, berdasarkan hasil analisis deskriptif dijelaskan pada tabel 4.11 bahwa variabel kinerja karyawan menunjukkan penilaian tertinggi yaitu rata-rata 4,16 dengan kategori tinggi yakni “Saya selalu memuji dan memberikan semangat kepada rekan kerja yang bekerja dengan baik”, sedangkan nilai terendah yaitu rata-rata 3,73 dengan kategori tinggi yakni “Saya selalu semangat dalam setiap pekerjaan yang diberikan”. Untuk nilai rata-rata dari variabel kinerja karyawan menunjukkan adalah 3,99 dengan kategori tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang sangat baik terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Nazir & Islam (2017), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif dari komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmad, Iqbal, Javed, & Hamad (2014), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Suliman & Kathairi (2013), bahwa ditemukan hasil positif signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan terdapat dua kuisisioner dengan nilai tertinggi yaitu $Cc_1 = 0,497$, $Ac_2 = 0,490$, dan dua kuisisioner memiliki nilai terendah yaitu $Cc_2 = 0,326$, $Ac_3 = 0,407$. Ini mengindikasikan bahwa dua pertanyaan terendah yaitu a; perusahaan saya mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan, b; saya dapat menggunakan semua teknologi yang disediakan di tempat kerja, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari dua pertanyaan terendah yang dimiliki variabel komitmen organisasional. Pertama, perusahaan bisa memberikan kebutuhan bulanan karyawan secara pasti. Kedua, perusahaan memberikan arahan dan pelatihan kepada karyawan terkait alat teknologi yang ada diperusahaan.

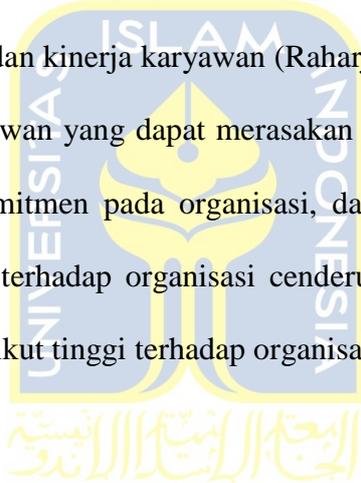
4.4.6. Pengaruh Mediasi Komitmen Organisasional dalam Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,337$) terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t - statistic 2,756 > 1.96$. budaya organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional ($O = 0,336$) dengan nilai $t - statistic 2,411 > 1.96$. komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,542$) terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t - statistic 4,612 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen organisasional akan memediasi hubungan antara budaya organisasional dan kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel komitmen organisasional bisa memediasi hubungan antara budaya organisasional, dan desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects*. Dapat dilihat dari tabel 4.25 tersebut bahwa hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional masih signifikan dengan nilai $t - statistic 3,072 > 1.96$, hal ini berarti bahwa komitmen organisasional berperan sebagai *partial control*. *Partial control* berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Begitu juga dengan hubungan desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional masih signifikan dengan nilai $t - statistic 2,625 > 1.96$, hal ini juga berarti bahwa

komitmen organisasional berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasional diketahui mempunyai hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional (Mitic, Vukonjanski, Terek, Gligorovic, & Zoric, (2016), Azizollah, Abolghasem, Mohammad Amin (2015), dan komitmen organisasional memiliki hubungan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Ahmad, Iqbal, Javed, & Hamad (2014), Suliman & Kathairi (2013). Sementara komitmen organisasional dapat memediasi hubungan antara budaya organisasional dan kinerja karyawan (Raharjo et al. (2018). Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan yang dapat merasakan budaya organisasional yang baik akan lebih berkomitmen pada organisasi, dan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang ikut tinggi terhadap organisasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh budaya organisasional dan desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasional, maka dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t statistic pada hubungan ini adalah $3,273 > 1.96$, dan nilai p *value* $0,001 < 0.05$.
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t statistic pada hubungan ini adalah $4,169 > 1.96$, dan nilai p *value* $0,000 < 0.05$.
3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasional terhadap komitmen organisasional yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t statistic pada hubungan ini adalah $4,219 > 1.96$, dan nilai p *value* $0,025 < 0.05$.

4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t statistic pada hubungan ini adalah $3,071 > 1.96$, dan nilai p *value* $0,042 < 0.05$.
5. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t statistic pada hubungan ini adalah $4,612 > 1.96$, dan nilai p *value* $0,000 < 0.05$.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari budaya organisasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai t statistic $2,756 > 1.96$. Kemudian, nilai signifikansi dari budaya organisasional terhadap komitmen organisasional dengan nilai t statistic $2,411 > 1.96$. Sementara, nilai signifikansi dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai t – statistic $4,612 > 1.96$. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan

nilai t statistic $4,169 > 1.96$. Kemudian, nilai signifikansi dari desain pekerjaan terhadap komitmen organisasional dengan nilai t – statistic $2,240 > 1.96$. Sementara, nilai signifikansi dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai t statistic $4,612 > 1.96$. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

5.2. SARAN

Peneliti dengan beberapa pertimbangan, menyarankan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian didalam topik yang sama, untuk:

1. Peneliti menyarankan untuk pihak organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan komitmen organisasional untuk mengetahui apakah kondisi tersebut sudah sesuai dengan persepsi organisasi yang berkaitan dengan komitmen organisasional pada karyawan itu sendiri atukah ada yang masih perlu diperbaiki dan ditambah untuk meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan, sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.
2. Peneliti menyarankan dalam peningkatan kinerja karyawan, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan baik secara budaya organisasional atau desain pekerjaan maupun melalui komitmen

organisasional, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari budaya organisasional dan desain pekerjaan.

3. Peneliti menyarankan dalam peningkatan komitmen organisasional dari karyawan, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan baik secara budaya organisasional maupun desain pekerjaan, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari budaya organisasional dan desain pekerjaan.
4. Peneliti menyarankan untuk lebih mengeksplor konstruk dari desain pekerjaan lebih mendalam (jenis-jenis desain pekerjaan) dan hubungannya terhadap variabel – variabel lain, karena konstruk ini masih sangat jarang menjadi variabel dalam sebuah penelitian.
5. Melakukan penelitian diberbagai sektor. Sehingga, hasil penelitian nantinya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan disetiap sektor yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Adil, M. (2017). Impact of Job Design on Employees Psychological Work Reactions: Empirical Evidence from the Universities of Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, 11, 119–136. Retrieved from <http://library.oum.edu.my/oumlib/ezproxylogin?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130384024>
- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84–92.
- Allen, N. & Meyyer, J., 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, pp. 1-18.
- Ali, N., & Zia-ur-Rehman, M. (2014). Impact of Job Design on Employee Performance, Mediating Role of Job Satisfaction: A Study of FMCG's Sector in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 70–79. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n2p70>
- Aroosiya, M. A. C. F., & Ali, M. A. M. H. (2014). Impact of Job Design on Employees' Performance (With Special Reference to School Teachers in the Kalmunai Zone). *Journal of Management*, 8(1), 33. <https://doi.org/10.4038/jm.v8i1.7553>
- 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*, 8(7), 195. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n7p195>
- Bernadin, J., & Russel, J. (2013). *Human Resource Management and Experiential Approach* (6th ed.). Singapura: Mc Graw- Hill International Edition.
- Daft, R. (2002). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Dewi, I. G. A. K. R., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Silence Pada PT PLN (Persero) Rayon Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(1), 289–316.
- Faraji, O., Ramazani, A. A., Hedaiati, P., Aliabadi, A., Elhamirad, S., & Valiee, S. (2015). Relationship Between Job Characteristics and Organizational Commitment: A Descriptive Analytical Study. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 17(11), 1–6. <https://doi.org/10.5812/ircmj.19815>

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gomez-Meija, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2013). *Managing Human Resources* (7th ed.). Pennsylvania: Pearson.
- Greenberg, J. (2005). *Managing Behavior in Organizations*. USA: Prentice Hall, International, Inc.
- Gusty, R., & Andri, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai variabel Intervening (Studi Pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru). *JOM Fisip*, 5(II), 1–12.
- Handoko, H. (2012). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hernaus, T., & Mikulić, J. (2014). Work characteristics and work performance of knowledge workers. *EuroMed Journal of Business*, 9(3), 268–292. <https://doi.org/10.1108/EMJB-11-2013-0054>
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Mamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis Journal*, 26(4), 630–651. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-07-2013-0697%5Cnhttp://%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/>
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Roskadarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mitic, S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorovic, B., & Zoric, K. (2016). Organizational cultue and organizational commitment: Serbian case. *JJournal Engeering Management and Competitiveness*, 6(1), 21–27. Retrieved from <http://www.tfzr.uns.ac.rs/jemc/files/Vol6No1/V6N12016-03.pdf>

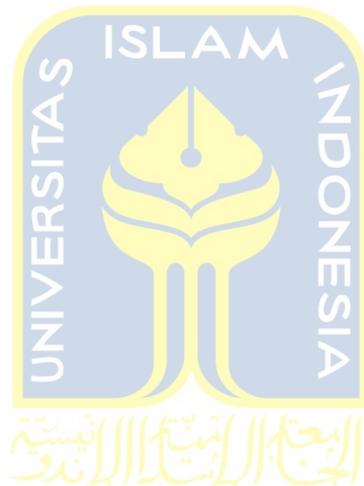
- Mondy, R. W. (2010). *Human Resource Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work, *91*(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Mowday, Steers, R., & Porter, L. . (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: Academic Press.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement. *South Asian Journal of Business Studies*, *6*(1), 98–114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Notoadmodjo, S. (2012). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pawirosumarto, S., Setyadi, A., & Khumaedi, E. (2016). The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana. *International Journal of Law and Management*, *59*(6), 950–963.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation, (March 2018). <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Pristiwati, M., & Sunuharyo, B. S. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada karyawan PT PLN (Persero) Area Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, *61*(4), 159–168.
- Raharjo, K., Nurjannah, Solimun, & Fernandes, A. A. R. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, JOCM-07-2017-0286. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0286>
- Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, *4*(3), 56–58.

- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (6th ed.). Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Klaten: PT Intan Sejati.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sabella, A. R., Taysir, M., Niveen, E.-F., & Eid, L. (2016). The effects of organizational and job characteristics on employees' organizational commitment in arts-and-culture organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 8–29.
- Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Schermerhorn, Hunt, & Osborn. (2000). *Organizational Behavior*. New York: Wiley International Edition.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Mussadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2018-428>
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Sopiah. (2013). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Erlangga.
- Stoner, J. F., & Wankel, C. (1986). *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suliman, A., & Kathairi, M. Al. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98–115. <https://doi.org/10.1108/01425451311279438>
- Tambubolon, M. (2004). *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.

Wallach, E., 1983. Individuals and Organizations : The Cultural match. *Training and Development Journal*, pp. 29-36.

Werther, W. B., & Davis, K. (2011). *Human resources and personnel management*. Pennsylvania: McGraw-Hill.

Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.



LAMPIRAN 1

KUESIONER

Kepada YTH.:

Bapak/Ibu/Saudara Responden

Di Tempat

Saya saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Budaya Organisasional dan Design Pekerjaan Terhadap Kinerja karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional”. Kuesioner ini merupakan salah satu instrumen penelitian yang dilakukan oleh:

Peneliti : Akhmad Luthfi Purnomo

Nomor Mahasiswa : 14311558

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Untuk itu dalam kesempatan ini, Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu saya mengisi kuesioner ini. Apapun pendapat dan informasi yang Bapak/Ibu/Saudara berikan, SAYA AKAN MENJAMIN KERAHASIAANNYA dan ini semata-mata untuk kepentingan penelitian. Saya sangat menghargai pengorbanan waktu dan sumbangan pemikiran Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini. Oleh karena itu, Saya sangat mengucapkan banyak terima kasih, semoga bantuan dan amal baik Bapak/Ibu/Saudara sekalian mendapat imbalan dari Allah SWT. Amin.

Hormat saya,

Penulis

DATA RESPONDEN

Bagian I

Pertanyaan bagian I berupa identitas konsumen. Berilah tanda (√) pada jawaban anda

- Jenis Kelamin : Pria Wanita
- Umur : < 20 tahun 31-35 tahun 46-50 tahun
 21-25 tahun 36-40 tahun 51-55 tahun
 26-30 tahun 41-45 tahun > 55 tahun
- Pendidikan : SMA Master
 Sarjana Doktor
- Unit Kerja :
- Jabatan : Staff Kepala Divisi
 Kepala Urusan/Koordinator Direktur
- Masa Kerja : < 5 tahun 16-20 tahun
 5-10 tahun 21-25 tahun
 11-15 tahun 26-30 tahun
 > 30 tahun

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak setuju

N : Ragu-ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

ITEM PERNYATAAN:

Petunjuk : Beri tanda centang (√) atau tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dan benar menurut Anda, serta isi pada tempat yang telah disediakan.

Baca dan pahami pertanyaan-pertanyaan yang tersedia di dalam tabel. Jawablah pertanyaan dengan sejujur-jujurnya.

1. Budaya Organisasional (X1)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	<i>Budaya birokrasi</i>					
1	Saya merasakan Lingkungan kerja dalam perusahaan yang terstruktur dan teratur.					
2	Saya merasakan perusahaan memiliki regulasi yang jelas dalam peraturan yang ditetapkan.					
3	Saya merasa perusahaan melakukan pengawasan yang sangat ketat.					
4	Saya merasa dalam perusahaan terdapat garis batas tanggung jawab					
5	Saya merasa perusahaan memiliki Otoritas yang sangat jelas dan tegas					
	<i>Budaya inovasi</i>					
1	Saya merasa lingkungan kerja yang penuh tantangan dalam perusahaan					
2	Saya merasa perusahaan menyediakan tugas-tugas beresiko					
3	Saya merasa perusahaan memberikan tekanan dan dorongan untuk kreatif					
4	Saya merasa dalam perusahaan jalur komunikasi antar pegawai terbuka lebar					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	<i>Budaya suportif</i>					
1	Saya merasa dalam perusahaan terdapat lingkungan kerja yang bersahabat, peduli dengan sesama					
2	Saya merasakan sikap saling percaya dengan sesama rekan kerja					
3	Saya merasa berorientasi pada hubungan sosial dalam perusahaan					
4	Saya merasa perusahaan memberikan kebebasan individual kepada saya.					

2. **Design Pekerjaan (X2)**

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	<i>Task characteristics</i>					
1	Pekerjaan itu memungkinkan saya membuat keputusan sendiri tentang cara menjadwalkan pekerjaan saya.					
2	Pekerjaan itu memungkinkan saya untuk memutuskan urutan di mana hal-hal yang dilakukan di tempat kerja.					
3	Pekerjaan itu memungkinkan saya untuk lebih teratur dalam mengerjakan suatu kegiatan.					
	<i>Knowledge characteristics</i>					
1	Saya tidak hanya melakukan satu tugas atau kegiatan dalam satu waktu.					
2	Saya menggunakan informasi dalam bekerja agar kerja saya dapat stabil					
3	Saya dapat memecahkan suatu masalah dalam situasi dimana organisasi membutuhkan ide.					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	<i>Social characteristics</i>					
1	Saya menerima saran dan masukan dari semua rekan kerja saya di tempat saya bekerja.					
2	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan persahabatan yang erat dalam pekerjaan.					
3	Saya memiliki kesempatan dalam pekerjaan untuk mengenal orang lain.					
	<i>Contextual characteristics</i>					
1	Pekerjaan yang dilakukan oleh saya membutuhkan banyak usaha fisik					
2	Pekerjaan dilakukan oleh saya sederhana dan tidak rumit.					
3	Saya dapat menggunakan semua teknologi yang disediakan di tempat kerja.					

3. Komitmen Organisasional (Y)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	<i>Komitmen afektif (affective commitment)</i>					
1	Saya bangga sebagai anggota perusahaan ditempat saya bekerja					
2	Saya menjaga nama baik perusahaan ditempat saya bekerja					
3	Saya peduli dengan nasib perusahaan ditempat saya bekerja					
4	Saya terikat secara emosional dengan perusahaan ditempat saya bekerja					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	<i>Komitmen berkelanjutan (continuance commitment)</i>					
1	Saya bekerja atas kemauan dan dorongan dari diri sendiri					
2	Perusahaan saya mampu memenuhi kebutuhan bulanan karyawan					
3	Saya merasa memerlukan pengorbanan pribadi terhadap perusahaan ditempat saya bekerja					
4	Saya merasa sulit meninggalkan perusahaan ditempat saya bekerja					
	<i>Komitmen normatif (Normative commitment)</i>					
1	Saya bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku					
2	Saya berani mengambil resiko					
3	Pekerjaan saya sesuai dengan keahlian yang saya miliki					

4. Kinerja Karyawan (Z)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	<i>Task performance</i>					
1	Saya dapat mempertahankan standar kerja yang tinggi.					
2	Saya dapat bekerja tanpa pengawasan					
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
3	Saya selalu semangat dalam setiap pekerjaan yang diberikan					
	<i>Adaptive performance</i>					
1	Saya dapat bekerja dengan baik dalam sebuah tim					
2	Saya dapat bekerja sama dalam tim secara efektif					
3	Saya dapat saling pengertian terhadap sesama anggota tim					
	<i>Contextual performance</i>					
1	Saya bersedia memberikan bantuan kepada rekan kerja ketika diminta atau dibutuhkan.					
2	Saya selalu menyampaikan sikap simpati dan empati kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan					
3	Saya selalu memuji dan memberikan semangat kepada rekan kerja yang bekerja dengan baik.					

LAMPIRAN 2

DATA PENELITIAN

Re s	Bb_ 1	Bb_ 2	Bb_ 3	Bb_ 4	Bb_ 5	Bi_ 1	Bi_ 2	Bi_ 3	Bi_ 4	Bs_ 1	Bs_ 2	Bs_ 3	Bs_ 4
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4
5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4
6	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	5
7	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
10	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
11	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
12	4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
14	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
15	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
16	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
17	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	3	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	5
19	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
20	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
21	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
24	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
25	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	2	4
26	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4
27	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
29	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
30	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3
31	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
32	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
34	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4

Re s	Bb_ 1	Bb_ 2	Bb_ 3	Bb_ 4	Bb_ 5	Bi_ 1	Bi_ 2	Bi_ 3	Bi_ 4	Bs_ 1	Bs_ 2	Bs_ 3	Bs_ 4
35	5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4
36	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
37	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3
38	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5
40	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
41	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4
42	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
47	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
49	3	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4
53	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
54	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
55	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
56	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
57	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
58	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
59	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
60	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5
61	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4
62	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
65	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
66	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4
67	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3

Res	Tc_1	Tc_2	Tc_3	Kc_1	Kc_2	Kc_3	Sc_1	Sc_2	Sc_3	Ccs_1	Ccs_2	Ccs_3	Tp_1	Tp_2	Tp_3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	2
3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	5	4	5	4	4	4
5	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
7	4	2	4	4	4	3	3	2	4	5	5	5	4	4	4
8	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5
9	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4
10	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
12	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
13	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
14	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
15	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
18	4	5	3	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3
19	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
20	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
25	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
26	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
30	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
32	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
33	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
34	5	5	4	5	5	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4
35	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5
36	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
37	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5

Res	Tc_1	Tc_2	Tc_3	Kc_1	Kc_2	Kc_3	Sc_1	Sc_2	Sc_3	Ccs_1	Ccs_2	Ccs_3	Tp_1	Tp_2	Tp_3
39	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
40	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
41	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
42	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3
43	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
44	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
45	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
47	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3
48	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	2	2
50	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
51	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	3
52	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3
53	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4
54	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3
55	4	2	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4
56	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4
57	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
58	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3
59	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
60	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
61	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
62	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	5	4	4	5	4
63	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	2
64	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
65	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
66	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4
67	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4

Res	Ap_1	Ap_2	Ap_3	Cp_1	Cp_2	Cp_3	Ac_1	Ac_2	Ac_3	Ac_4	Cc_1	Cc_2	Cc_3	Cc_4	Nc_1	Nc_2	Nc_3
1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
6	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4
7	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	5
8	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4
10	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
11	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
12	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
13	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
14	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
16	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
17	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4
20	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
21	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
24	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4
25	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4
26	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4
27	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3
28	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	5	3	3	4	4
30	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4
31	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
33	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5
34	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
35	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4
36	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5

Res	Ap_1	Ap_2	Ap_3	Cp_1	Cp_2	Cp_3	Ac_1	Ac_2	Ac_3	Ac_4	Cc_1	Cc_2	Cc_3	Cc_4	Nc_1	Nc_2	Nc_3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
38	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
39	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4
40	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
42	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
44	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
45	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
46	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3
47	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
48	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
49	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
51	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
52	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4
54	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
55	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
56	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5
57	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
58	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
59	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3
60	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4
61	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3
62	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
63	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
64	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
65	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
66	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4
67	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2

Lampiran 3
DOKUMENTASI

