

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Survei pada karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Surakarta)**

**Tabita Tyasyarani <sup>1)</sup>  
Suprayitno <sup>2)</sup>  
Lamidi <sup>3)</sup>**

1, 2, 3) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta  
e-mail: <sup>1)</sup> tabita.angelo@gmail.com

**ABSTRACT**

*PT. TASPEN (Persero) Surakarta Branch Office is a State-Owned Enterprise engaged in services in serving participants of Civil Servants and the State Civil Apparatus who manage welfare or old-age social security for employees and their families. PT. Taspen (Persero) Surakarta branch office is committed to improving the performance of the Surakarta branch office to become a superior branch office. The purpose of this study is to (1) analyze the significance of the influence of organizational culture on organizational commitment, (2) analyze the significance of the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance, and (3) analyze whether organizational commitment mediates organizational culture on employee performance. This type of research is a survey of employees of PT. TASPEN (Persero) Surakarta branch office. The type of data uses quantitative and qualitative data. Data sources use primary and secondary data. The research population is all employees of PT. TASPEN (Persero) Surakarta branch office, amounting to 33 employees. The sample of this study was 33 people using the census method. The data analysis techniques using multiple linear test, t test, F test, direct influence test, indirect effect test, path analysis and coefficient of determination. The results show that organizational culture has a significant effect on organizational commitment, organizational culture and organizational commitment have a significant effect on employee performance, and organizational commitment mediates organizational culture on employee performance.*

**Keywords:** *organizational culture, organizational commitment, employee performance.*

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari manajemen sumber daya yang ada dalam suatu organisasi atau instansi perusahaan. Organisasi tidak akan berjalan secara optimal dalam mencapai tujuannya tanpa adanya sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan penggerak atau pelaku aktif dalam suatu organisasi. Dalam sebuah perusahaan sumber daya manusia disebut dengan karyawan atau pegawai. Perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan baik dan maksimal jika karyawan menunjukkan kinerja karyawan yang baik dan maksimal pula.

Menurut Mangkunegara (2005: 9) kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, sedangkan menurut Puspitasari (2014: 8) kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan dalam mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan dalam periode waktu tertentu oleh perusahaan. Seorang karyawan dalam melaksanakan tugas tentu

memiliki target yang hendak dicapai untuk kepentingan tujuan perusahaan. Menurut Hessel (2007: 178) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang dipatuhi atau dilakukan oleh seluruh karyawan. Budaya organisasi ini biasanya sudah dilakukan sejak dulu dan sudah menjadi kebiasaan seluruh karyawan, menurut Schein (2010: 18), budaya organisasi atau “*corporate culture*” sering diartikan sebagai nilai-nilai dasar yang dimengerti dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi dalam sebuah perusahaan, sehingga anggota organisasi merasa menjadi satu keluarga dan menciptakan kondisi anggota organisasi tersebut.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi, dengan komitmen tinggi diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi yang mempengaruhi apakah karyawan tersebut akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, Cut Zurnali (2010: 127). Definisi lain juga dikemukakan oleh Luthans (2005: 215) bahwasanya komitmen organisasi merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi atau karyawan dalam menunjukkan “Loyalitas” perusahaan demi kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

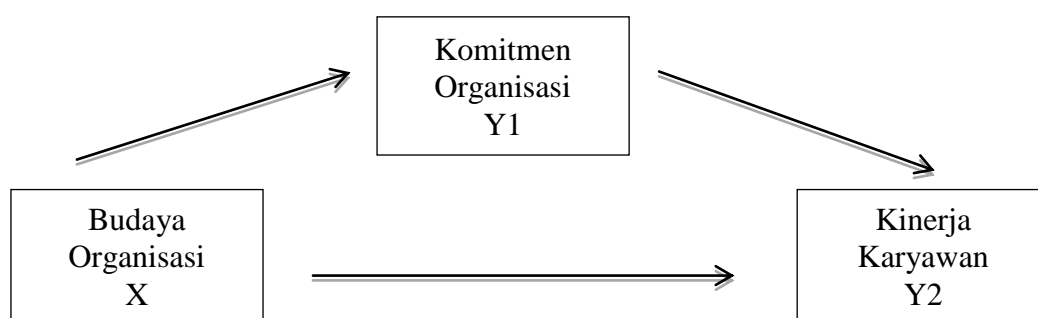
### Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- Untuk menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi
- Untuk menganalisis signifikansi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
- Untuk menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- Untuk menganalisis pengaruh variabel mediasi komitmen organisasi, variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran**

Dari skema kerangka pemikiran tersebut, terdapat tiga variabel, yaitu:

1. Variabel independen  
Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X1).
2. Variabel dependen  
Variabel dependen dari penelitian ini adalah komitmen organisasi (Y1) dan kinerja karyawan (Y2)
3. Variabel mediasi  
Variabel mediasi dari penelitian ini adalah komitmen organisasi (Y1).

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **1. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi**

Menurut Robbins (2002: 283) berpendapat bahwa budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan di antara anggota-anggotanya. Kebetulan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesesuaian, loyalitas dan komitmen organisasi.

H1 : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta

### **2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Menurut Cut Zurnali (2010: 127), komitmen organisasi adalah sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yakni komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif.

H2 : Diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta

### **3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja**

Menurut Wirawan (2007: 10) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, dimana budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai yang memuaskan. Seorang pegawai bisa memegang nilai-nilai organisasi dengan baik, maka semua kualitas dan mutu dari organisasi tersebut dapat dikatakan baik.

H3 : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta.

### **4. Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi**

Graham dalam Siswadi (2015: 71) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap, filosofi yang dianut oleh seseorang suatu organisasi, serta budaya organisasi yang baik pula akan membuat pegawai mengambil keputusan yang benar dalam berkomitmen disuatu organisasi.

H4 : Diduga komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta.

## **METODE PENELITIAN**

Objek penelitian ini adalah PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode survei. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Sumber data menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Definisi operasional variabel dan pengukurannya adalah sebagai berikut:

### **1. Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan skala Likert, Indikator budaya organisasi diukur melalui pendapat yang dikembangkan oleh Pambundu (2006:10) sebagai berikut:**

- a. Identitas dan inisiatif individual
- b. Toleransi terhadap tindakan dan konflik
- c. Dukungan manajemen
- d. Dukungan kontrol alat
- e. Sistem imbalan
- f. Pola komunikasi

### **2. Komitmen organisasi**

Variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala Likert melalui teori yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen dalam Sopiah (2008: 165) menjelaskan ada tiga item

yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yaitu:

- a. *Affective Commitment*
- b. *Continuance Commitment*
- c. *Normative Commitment*

### 3. Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur dengan skala Likert, indikator variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat yang dikembangkan oleh Sutrisno (2004: 167) yaitu:

- a. Pemahaman atas tugas pokok dan fungsi
- b. Inovasi
- c. Kecepatan kerja
- d. Akurat kerja
- e. Kerja sama

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari data primer, yaitu data yang didapat secara langsung dari kuesioner. Teknik pengumpulan data menggunakan skala Likert yaitu: jawaban SS (Sangat Setuju) diberi skor 5, S (Setuju) diberi skor 4, N (Netral) diberi skor 3, TS (Tidak Setuju) diberikan skor 2, dan STS (Sangat Tidak Setuju) diberi skor 1.

Pengujian validitas instrumen dihitung dengan teknik korelasi *Product moment*, Tingkat signifikan ditentukan 0,05 apabila  $p\text{-value} < 0,05$  maka pengukuran tersebut adalah valid, dan sebaliknya jika  $p\text{-value} \geq 0,05$  maka pengukuran tersebut tidak valid. Uji reliabilitas instrumen menggunakan *cronbach alpha* dikatakan *reliable* apabila memiliki koefisien *conbach's alpha*  $> 0,60$ . Sebaliknya apabila memiliki koefisien *cronbach alpha*  $\leq 0,60$  maka instrumen tersebut tidak reliabel.

Teknik analisis data menggunakan:

1. Uji asumsi klasik  
Uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas
2. Pengujian hipotesis  
Uji regresi linear berganda, uji t, uji pengaruh tidak langsung, uji F, koefisien determinasi.

#### Waktu Pelaksanaan

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 25 Oktober 2018 hingga 20 Februari 2019 dimulai dengan penyusunan proposal penelitian, penyebaran kuisisioner hingga pengolahan data yang diperoleh pada karyawan PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta.

## HASIL PENELITIAN

### 1. Karakteristik responden

Karakteristik responden yang dijadikan sampel penelitian ditunjukkan pada tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1. Gambaran Umum Karakteristik Responden**

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Pendidikan Terakhir	SLTA	14	42,42
	Diploma	3	9,09
	Sarjana (S1)	14	42,42
	Magister (S2)	2	6,06
	Jumlah	33	100,00
Jenis Kelamin	Laki-laki	24	72,73
	Perempuan	9	27,27
	Jumlah	33	100,00

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Masa Kerja	1- 10 Tahun	11	33,33
	11- 20 Tahun	2	6,06
	> 21 Tahun	20	60,61
	Jumlah	33	100,00
Bagian Pekerjaan	Bidang Layanan dan Manfaat	15	45,45
	Bidang Keuangan	10	30,30
	Bidang Umum dan SDM	8	24,24
	Jumlah	33	100,00

Sumber: Data yang diolah, 2019

## 2. Hasil uji Instrumen

Hasil uji instrumen mengenai variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan dengan hasil seperti tabel 2 berikut:

**Tabel 2. Uji Instrumen Penelitian**

Variabel	Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
	Item Pernyataan	P-value	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
Budaya organisasi	X11	0,002	Valid	0,779	Reliabel
	X12	0,000	Valid		
	X13	0,000	Valid		
	X14	0,000	Valid		
	X15	0,001	Valid		
	X16	0,000	Valid		
Komitmen organisasi	Y11	0,000	Valid	0,750	Reliabel
	Y12	0,000	Valid		
	Y13	0,000	Valid		
	Y14	0,010	Valid		
	Y15	0,002	Valid		
	Y16	0,000	Valid		
Kinerja karyawan	Y21	0,000	Valid	0,808	Reliabel
	Y22	0,000	Valid		
	Y23	0,000	Valid		
	Y24	0,000	Valid		
	Y25	0,010	Valid		

Sumber: Data yang diolah, 2019

## 3. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah regresi linear berganda dalam penelitian ini benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan maka dilakukan pengujian asumsi klasik seperti tabel 3 berikut:

**Tabel 3. Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Keterangan
Uji multikolinieritas	Tolerance 0,702 dan 0,702 > 0,10 Nilai VIF 1,425 dan 1,425 < 0	Tidak terjadi multikolinieritas
Uji autokorelasi	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i> 1.000 > 0,05	Tidak terjadi autokorelasi
Uji heteroskedastisitas	P-value 0,326 dan 0,725 ≥ 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Uji normalitas	<i>Kolmogorov-Smirnov</i> 0,143 > 0,05	Residual normal

Sumber: Data yang diolah, 2019

#### 4. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif jawaban responden diperoleh hasil seperti tabel 4 berikut:

**Tabel 4. Hasil Analisis Deskriptif**

Variabel	Indikator pernyataan	SS		S		N		TS		STS		Total	
		Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%
Budaya organisasi	X1.1	10	30,3	23	69,7	0	0	0	0	0	0	33	100
	X1.2	9	27,3	22	66,7	2	6,1	0	0	0	0	33	100
	X1.3	9	27,3	24	72,7	0	0	0	0	0	0	33	100
	X1.4	10	30,3	20	60,6	3	9,1	0	0	0	0	33	100
	X1.5	8	24,2	23	69,7	2	6,1	0	0	0	0	33	100
	X1.6	12	36,4	21	63,6	0	0	0	0	0	0	33	100
	Rata-rata	10	29,3	21	63,6	2	7,1	0	0	0	0	33	100
Komitmen organisasi	Y1.1	6	18,2	25	75,8	2	6,1	0	0	0	0	33	100
	Y1.2	9	27,3	24	72,7	0	0	0	0	0	0	33	100
	Y1.3	7	21,2	26	78,8	0	0	0	0	0	0	33	100
	Y1.4	3	9,1	30	90,9	0	0	0	0	0	0	33	100
	Y1.5	12	36,4	21	63,6	0	0	0	0	0	0	33	100
	Y1.6	6	18,2	26	78,8	1	3,0	0	0	0	0	33	100
	Rata-rata	7	21,7	25	76,8	1	2	0	0	0	0	33	100
Kinerja karyawan	Y2.1	12	36,4	21	63,6	0	0	0	0	0	0	33	100
	Y2.2	7	21,2	25	75,8	1	3,0	0	0	0	0	33	100
	Y2.3	10	30,3	23	69,7	0	0	0	0	0	0	33	100
	Y2.4	10	30,3	23	69,7	0	0	0	0	0	0	33	100
	Y2.5	9	27,3	24	72,7	0	0	0	0	0	0	33	100
	Rata-rata	10	29	22	70,0	1	1	0	0	0	0	33	100

Sumber: Data yang diolah, 2019

#### 5. Regresi linear berganda

Dengan bantuan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Model 1**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	13,267	3,269		4,059	0,000
Budaya	0,463	0,127	0,546	3,630	0,001

Sumber: Data yang diolah 2019

Dari tabel 5 dapat dibuat persamaan linear berganda sebagai berikut:

$$Y_1 = 13,267 + 0,463 X$$

Interpretasi dari persamaan linear berganda di atas adalah:

- Konstanta (a) dengan parameter positif sebesar 13,267 artinya jika budaya organisasi sama dengan nol, maka komitmen organisasi positif.
- Nilai koefisien regresi variabel (b) dengan parameter positif sebesar 0,463 positif pengaruhnya searah, artinya jika budaya organisasi meningkat atau semakin baik maka komitmen organisasi juga akan meningkat, sebaliknya jika budaya organisasi menurun maka komitmen organisasi juga akan menurun.

**Tabel. 6 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Model 2**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	0,755	3,232		0,234	0,817
Budaya	0,326	0,122	0,379	2,681	0,012
Komitmen	0,492	0,144	0,485	3,428	0,002

Sumber: Data yang diolah, 2019

Dari tabel 6 dapat dibuat persamaan linear berganda sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,755 + 0,326 X + 0,492 Y_1$$

Interpretasi dari persamaan linear berganda model 2 sebagai berikut:

- Konstanta (a) dengan parameter positif sebesar 0,755. Artinya jika budaya organisasi sama dengan nol dan komitmen organisasi sama dengan nol maka kinerja karyawan adalah positif.
- Nilai koefisien regresi ( $b_1$ ) variabel budaya organisasi sebesar 0,326 positif artinya jika budaya organisasi meningkat atau semakin baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat, sebaliknya jika budaya organisasi menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun dengan asumsi variabel komitmen organisasi adalah konstan.
- Nilai koefisien regresi ( $b_2$ ) variabel komitmen organisasi sebesar 0,492 positif artinya jika variabel komitmen organisasi meningkat atau semakin baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat, sebaliknya jika komitmen organisasi menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun dengan asumsi variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) adalah konstan.

## 6. Uji t

Berdasarkan tabel regresi model 1 hasil uji t dapat diketahui pengaruh signifikansi dari masing-masing variabel independen terhadap dependen adalah sebagai berikut:

- Budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

*P-value*  $0,001 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, maka  $H_1$  dalam penelitian ini menyatakan bahwa “diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi” terbukti kebenarannya.

Berdasarkan tabel regresi model 2 hasil uji t dapat diketahui pengaruh signifikansi dari masing-masing variabel independen terhadap dependen adalah sebagai berikut:

- b. Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan  
*p-value* 0,002 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak. Artinya ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini menyatakan bahwa “diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti kebenarannya.
- c. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan  
*p-value* 0,012 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak. Artinya ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini menyatakan bahwa “diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti kebenarannya.

## 7. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Uji pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. berdasarkan hasil analisis regresi model 1 dan analisis regresi model 2 nilai sobel tes sebagai berikut:

$$\begin{array}{ll} p1 : 0,546 & sp1 : 0,127 \\ p2 : 0,379 & sp2 : 0,122 \\ p3 : 0,485 & sp3 : 0,144 \end{array}$$

$$\begin{aligned} Sp_{2p3} &= \sqrt{p_2^2 Sp_1^2 + p_1^2 Sp_2^2 + Sp_1^2 Sp_2^2} \\ &= \sqrt{(0,379)^2 (0,127)^2 + (0,546)^2 (0,122)^2 + (0,127)^2 (0,122)^2} \\ &= \sqrt{(0,144) (0,016) + (0,298) (0,015) + (0,016) (0,015)} \\ &= \sqrt{0,002 + 0,004 + 0,000} \\ &= \sqrt{0,007} \\ &= 0,084 \end{aligned}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai  $t$  statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t &= \frac{p_2 p_3}{Sp_{2p3}} \\ &= \frac{(0,379)(0,485)}{0,084} \\ &= \frac{0,184}{0,084} \\ &= 2,188 \end{aligned}$$

- d. Nilai  $t$  hitung (2,188) >  $t$  tabel (1,96) artinya ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, maka  $H_4$  dalam penelitian ini menyatakan ”diduga komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” terbukti kebenarannya.

## 8. Uji F

Berdasarkan tabel regresi model 1 hasil uji F hitung sebesar 13,179 dengan *p-value* 0,001 < 0,05 artinya model fit yang memprediksi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan. Berdasarkan tabel regresi model 2 hasil uji F hitung sebesar 20,643 dengan *p-value* 0,000 < 0,05 artinya model fit yang memprediksi pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.



## 9. Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi model 1 menunjukkan bahwa angka *Adjusted R square* sebesar 0,276 yang artinya besarnya sumbangan variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi 27,6%, sedangkan sisanya 72,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi model 2 menunjukkan bahwa angka *Adjusted R square* 0,551 yang artinya besarnya sumbangan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 55,1% sisanya 44,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Sehingga H1 yang menyatakan bahwa "diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta." terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Suryani (2016), Jannah (2016) Fauzi (2016) dan Kumaladewi (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

### 2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga H3 yang menyatakan bahwa "diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta" terbukti kebenarannya. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Miftakhul Jannah (2016), Muhammad Fauzi (2016) dan Indah Sri Kumaladewi (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga H3 yang menyatakan bahwa "diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta" terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu Suryani (2016), Jannah (2016), Fauzi (2016) dan Kumaladewi (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, sehingga H4 yang menyatakan bahwa "diduga komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta", terbukti kebenarannya. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Fauzi (2016) dan Kumaladewi (2015) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta. Budaya organisasi

merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, maka dari itu PT. TASPEN (Persero) KC Surakarta hendaknya lebih memperhatikan budaya organisasi yang selama ini sudah baik dengan cara meningkatkan sikap proaktif dan penuh inisiatif yang dimiliki oleh setiap individu dalam karyawan, meningkatkan toleransi terhadap tindakan dan konflik perusahaan, serta memperkuat dukungan manajemen, fasilitas, serta sistem imbalan seperti gaji dan tunjangan agar karyawan bekerja lebih maksimal demi tercapainya tujuan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cut, Zurnali. 2010. *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Unpad Press. Bandung
- Fauzi, Muhammad. 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang". *Journal of Management* Vol. 02 No. 02. Semarang.
- Hessel, Nogi S. Tangkilisan. 2007. *Manajemen Publik*. Grasindo. Jakarta
- Jannah, Miftakhul. 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (studi pada PT.PG Rajawali I Surabaya)". *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol 4. No. 2. Hal 497-504. Surabaya
- Kumaladewi, Sri Indah. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengawasan terhadap Kinerja melalui Komitmen Karyawan Frontliner PT. Bank Riau Kepri". *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol.VII No. 2. Hal.179-191
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior 10<sup>th</sup> Edition*. Andi. Yogyakarta
- Mangkunegara, A,A. Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Pambundu, Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara. Jakarta
- Puspitasari, Rita. 2014. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta
- Robbins, P. Stephen. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Diterjemahkan oleh: Halida dan Dewi Sartika. Erlangga, Jakarta.
- Schein, H Edgar, 2010, *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey Bass Publishers, San Fransisco
- Siswadi, Edi. 2015. *Birokrasi Masa Depan*. Mutiara Press. Bandung
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.
- Suryani, Dewi. 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Kerta Rajasa Raya". *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 16 No. 1. Halaman 29-43. Surabaya.
- Sutrisno Hadi. 2004. *Metodologi Research 2*. Andi Offset, Yogyakarta
- Wirawan. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.