

# **Kinerja Karyawan dan Kontribusi Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Julfrida Panjaitan

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta

Email: julfrida\_panjaitan@yahoo.com

Dedi Purwana

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta

Email: dedi.purwana@yahoo.com

Masyudulhak

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta

Email: masyudulhak@yahoo.com

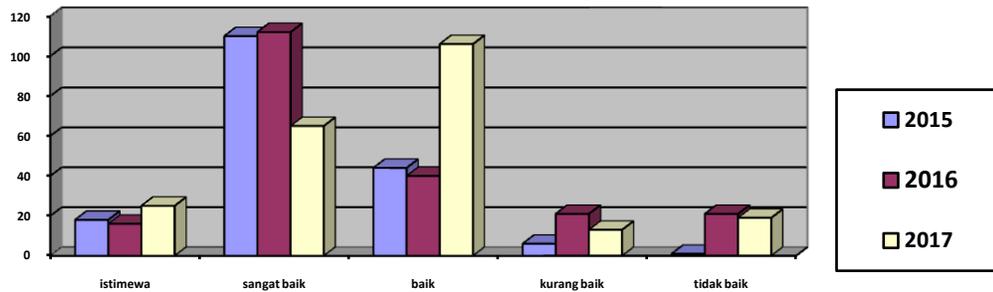
## **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di PT Bank X. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Bank X yang berjumlah 210 orang karyawan. Penelitian tesis ini menggunakan metode kuantitatif. Pengumpulan data diperoleh melalui kuisioner yang telah diisi oleh karyawan PT Bank X. Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan teknik analisa *structur equestion modelling (SEM)* dengan menggunakan software statistik *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi, budaya organisasi, komitmen dari karyawan berdampak kuat pada kinerja karyawan

Kata Kunci: Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan.

## **1. Pendahuluan**

Sebagian besar bank melakukan pengurangan karyawan dikarenakan tenaga manusia sudah digantikan oleh teknologi yaitu perubahan ke era digital. Transaksi yang biasanya dilakukan melalui bank sudah dapat dilakukan dirumah menggunakan internet/ mobile banking. Dampak perubahan yang terjadi pada Bank Panin adalah karyawan *back officed* dan teller menjadi FOBO (*Front office back office*), head *customer serviced* dan head teller di cabang pembantu dan kantor kas sudah tidak ada karena hanya ada di KCU, jumlah personil perbagian dikurangi. Menyingkapi semua perubahan dan perkembangan yang terjadi, Bank X berkomitmen mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Di bawah ini dibuatkan tabel rekap penilaian karyawan Bank X dari tahun 2015-2017 :



**Gambar 1. Penilaian Karyawan**

Penurunan kinerja juga dapat dilihat dari peningkatan nilai tidak baik dan kurang baik ditahun 2016 dan 2017 dibandingkan tahun 2015. Dalam mencapai tata kelola perusahaan yang baik dan memajukan karyawan secara utuh harus ditunjang dengan budaya kerja yang positif. Bank X menyadari bahwa budaya perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi panduan, tatanan dan pedoman tingkah laku seluruh karyawan (termasuk direksi dan komisaris) dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang diwujudkan dalam implementasi nilai-nilai kerja dalam ICARE (Integrity, Collaboration, Accountability, Respect and Excellence). Pada penilaian ICARE an kinerja karyawan (KPI) terkandung nilai ICARE dengan persentase 30% karena ICARE yang menjadi nilai atau budaya perusahaan dirasakan perlu bagi perusahaan sehingga ada goal yang jelas dalam pencapaian kinerja karyawan.

## **2. Kajian Teoritis**

### **2.1. Kinerja Karyawan**

Simamora (2003) mengemukakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Mangkunegara (2000: 164) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih jauh lagi, Simamora (2003:45) mengemukakan kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya.

### **2.2. Perubahan Organisasi**

Menurut Simamora (2003) perubahan organisasi dapat terjadi pada struktur, teknologi dan orang. Ditambahkan oleh Robbins (2002:543) perubahan dalam pengaturan fisik.

### **2.3. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut Konovsky dan Pugh (1994) adalah norma dan nilai-nilai yang mengarahkan seseorang pada perilaku anggota organisasi. Setiap anggota

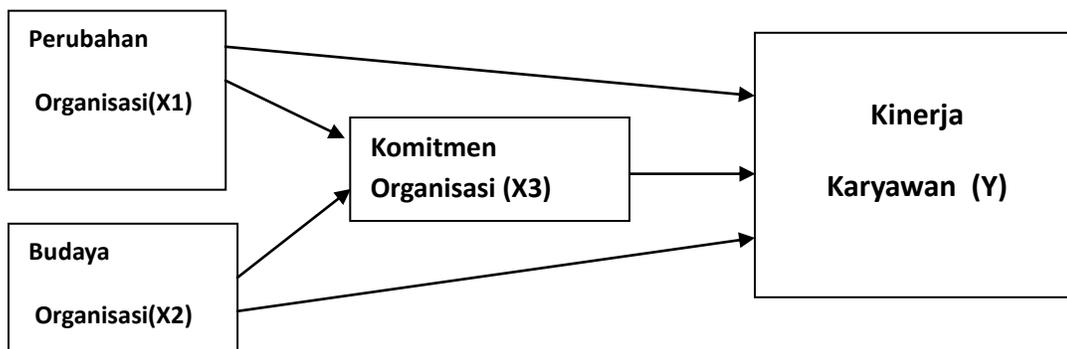
akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (1996:289) memaparkan budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge (2006:256), yaitu : inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian ke hal yang rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresifitas, kemantapan. Dimensi/ unsur budaya menurut Daft (2003) adalah kejelasan nilai & keyakinan, penyebaran nilai/ keyakinan dan intensitas pelaksanaan nilai- nilai inti.

## 2.4. Komitmen organisasi

Daft (2003:11) komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Kreitner dan Kinicki (2010:167) menjelaskan adanya 3 komponen komitmen organisasional yaitu: *Affective commitment* adalah keterikatan emosional pekerja, identifikasi, dan keterlibatan organisasi, *Continuance commitment* merupakan kepedulian terhadap biaya jika pekerja meninggalkan organisasi, dan *Normative commitment* ialah perasaan tetap berada di organisasi.

## 3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian mengenai hubungan antar variable yang telah disampaikan diatas, maka kerangka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Dengan demikian, hipotesis penelitian yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H3 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H4 : Perubahan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi (KO)
- H5 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi (KO)
- H6 : Perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui KO
- H7 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui KO

#### 4. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Variabel endogen dari penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel eksogennya perubahan organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi. Unit analisis dan ruang lingkup penelitian adalah PT Bank Xterdiri dari karyawan tetap sebanyak 210 orang, karyawan kontrak 44 orang, dan karyawan outsourcing sebanyak 130 orang. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan yang sudah bekerja lebih dari 3 tahun. Perhitungan sampelnya menggunakan rumus slovin dan didapatkan jumlah sampel 138 karyawan. Data primer diperoleh dari kuesioner menggunakan skala Likert mulai dari sangat tidak setuju (1), Tidak setuju (2), Ragu-ragu (3), Setuju (4), sangat setuju (5). Metode Analisis yang digunakan adalah PLS dengan software smartPLS 3.0, dilakukan dengan beberapa tahap yaitu pertama, analisa outer model. Pada tahap ini uji yang dilakukan adalah: Convergent validity, nilai yang diharapkan  $> 0,5$ ; Discriminant validity dimana nilai cross loading direkomendasikan variabel  $> 0,7$ ; Composite reliability  $> 0,7$ ; Average Variance Extracted (AVE) dimana nilai AVE yang diharapkan  $> 0,5$ ; dan Cronbach Alpha dimana nilai yang diharapkan  $> 0,6$  untuk semua konstruk. Kedua, juga dilakukan pengukuran inner model yang terdiri dari pengukuran koefisien determinasi ( $R^2$ ), Predictive relevance ( $Q^2$ ) dan *Goodness of Fit Index* (Ghozali, 2014; Sugiyono, 2011). Untuk pengujian hipotesis menggunakan alpha 5% dan nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96.

#### 5. Hasil dan Pembahasan

##### 5.1. Convergent Validity

Menurut Ghozali (2014) disebutkan bahwa nilai outer loading antara 0,5 sampai 0,6 dianggap sudah cukup untuk memenuhi syarat convergen validity. Semua indikator dinyatakan valid untuk analisis lebih lanjut karena nilai outer loading pada data tidak ada yang berada dibawah 5.

##### 5.2. Discriminant Validity

Nilai AVE variabel Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan  $> 0,5$  maka dapat dikatakan bahwa semua variabel dalam penelitian telah memiliki discriminant validity yang baik

Tabel 1. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Perubahan Organisasi	0,532
Budaya Organisasi	0,501
Komitmen Organisasi	0,545
Kinerja Karyawan	0,598

### 5.3. Composite Reliability

Berdasarkan data pada 2, dapat diketahui nilai composite reliability variabel Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Komitmen organisasi dan Kinerja Karyawan  $> 0,7$  . Hasil ini menunjukkan bahwa variabel- variabel tersebut memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

**Tabel 2. Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Perubahan Organisasi	0,939
Budaya Organisasi	0,979
Komitmen Organisasi	0,947
Kinerja Karyawan	0,969

### 5.4. Cronbach Alpha

Berdasarkan tabel 3 variabel dalam penelitian telah memenuhi nilai cronbach alpha dan memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

**Tabel 3. Cronbach Alpha**

Variabel	Composite Reliability
Perubahan Organisasi	0,928
Budaya Organisasi	0,978
Komitmen Organisasi	0,941
Kinerja Karyawan	0,966

### 5.5. Uji Path Coefficient

Nilai path coefficient terbesar adalah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,484, kemudian terbesar kedua adalah komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,361, selanjutnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,267 lalu pengaruh perubahan organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,232 dan terakhir atau yang paling kecil adalah pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,182. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar nilai path coefficient pada variabel independen terhadap variabel dependen maka semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

### 5.6. Uji Model (*Goodness of Fit*)

Nilai R-Square dari variabel kinerja karyawan adalah 0,475 yang berarti bahwa persentase besarnya kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh perubahan organisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi adalah 47,5 %. Sedangkan untuk nilai R-Square dari variabel komitmen organisasi adalah 0,416 yang berarti bahwa persentase

besarnya komitmen organisasi yang dapat dijelaskan oleh perubahan organisasi dan budaya organisasi sebesar 41,6 %. Penilaian goodness of fit dapat dilihat dari nilai Q-Square. Dimana model dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data jika nilai Q-Square semakin tinggi. Perhitungan nilai Q-Square yaitu sebagai berikut :

$$\text{Q-Square} = 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] = 1 - [(1 - 0,475) \times (1 - 0,416)] = 0,6934$$

Hasil yang didapatkan dari perhitungan diatas adalah nilai Q-Square sebesar 0,6934, yaitu nilai diatas 0 (nol), hal ini menunjukkan bahwa model memiliki nilai prediktif yang relevan. Sedangkan nilai GOF didapatkan :

$$\begin{aligned} \text{GoF} = \sum \sqrt{\text{communality}} \times R^2 &= (\sqrt{0.598} \times 0.475) + (\sqrt{0.545} \times 0.416) \\ &= 0.367 + 0.307 = 0.674 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas menunjukkan bahwa model memiliki nilai goodness of fit yang baik seperti terlihat dalam table dibawah ini:

**Tabel 4. Nilai R-Square**

Variabel	Nilai R-Square
Kinerja Karyawan	0,475
Komitmen organisasi	0,416

## 5.7. Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis melalui inner model adalah sebagai berikut :

**Tabel 5. T-Statistics dan P values**

Hipotesis	Pengaruh	T- Statistics	P- Values	Hasil
H1	Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	2,712	0,007	Diterima
H2	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	2,619	0,009	Diterima
H3	Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	3,507	0,000	Diterima
H4	Perubahan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	3,247	0,001	Diterima
H5	Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	6,417	0,000	Diterima
H6	Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	2,043	0,042	Diterima
H7	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	3,398	0,001	Diterima

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.7 diketahui bahwa ketujuh hipotesis diterima karena memiliki nilai P- values < 0,05 dan pengaruh variabel independen ke variabel dependen adalah pengaruh yang signifikan.

## **5.8. Pembahasan**

### **5.8.1. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai P-Values yang membentuk pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,007 dengan nilai T-statistics positif, didapatkan hasil bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan studi dari Allen(1990). Perubahan yang terjadi pada penelitian ini adalah perubahan transisional dimana merespon pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar yang tidak dapat ditinggalkan oleh nasabah. Menyingkapi perubahan ini dilakukan komunikasi yang baik untuk menjalankan perubahan sehingga karyawan dapat mendukung perubahan untuk menghasilkan pencapaian yang semakin baik.

### **5.8.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai P-Values yang membentuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,009 dengan nilai T-statistics positif sehingga didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga melengkapi studi dari Konovsky dan Pugh (1994). Fakta yang didapatkan di Bank X sesuai dengan uji hipotesis yang telah dilakukan bahwa budaya organisasi dalam hal ini nilai ICARE mendukung kinerja karyawan semakin baik, karena pada nilai Integrity terdapat hal bertindak sesuai dengan etos kerja yang baik sedangkan nilai collaboration secara bersama meraih hasil yang terbaik. Pada Accountability rasa tanggung jawab dan seorang yang bertanggung jawab akan menjalankan tugasnya dengan baik, pada nilai Respect terdapat hal mendengarkan pendapat, dan untuk memperbaiki kinerja seseorang perlu mendengarkan pendapat. Terakhir adalah nilai Excellence yang berarti karyawan memiliki performa yang baik serta berkeinginan untuk menjadi yang terbaik.

### **5.8.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai P-Values yang membentuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,000 dengan nilai T-statistics positif sehingga didapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Fakta yang didapatkan di Bank X sesuai dengan uji hipotesis yang telah dilakukan bahwa komitmen organisasi untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkompeten atau meningkatkan kinerja karyawan melalui training dan program- program pelatihan yang diberikan berpengaruh signifikan dalam menghasilkan kinerja karyawan yang semakin baik. Hasil pengujian ini konsisten pula dengan penelitian sebelumnya dari Sommers dan Luthan(1996).

### **5.8.4. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Nilai P-Values yang membentuk pengaruh perubahan organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 0,001 dengan nilai T-statistics positif sehingga didapatkan hasil bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Fakta yang

didapatkan di Bank X sesuai dengan uji hipotesis yang telah dilakukan bahwa saat perubahan organisasi terjadi maka perubahan tersebut memberikan pengaruh positif bagi kinerja karyawan.

#### **5.8.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Nilai P-Values yang membentuk pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 0,000 dengan nilai T-statistics positif sehingga didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Fakta yang didapatkan di Bank X sesuai dengan uji hipotesis yang telah dilakukan budaya ICARE yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi. Nilai komitmen tertinggi didapat pada penelitian ini paling tinggi nilainya terdapat pada komitmen afektif yaitu sikap loyal, keterikatan emosional, keterlibatan karyawan dan keyakinan.

#### **5.8.6. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi**

Nilai P-Values yang membentuk pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah 0,042 dengan nilai T-statistics positif sehingga didapatkan hasil bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Fakta yang didapatkan di Bank X bahwa ketika perubahan organisasi terjadi membuat kinerja karyawan semakin baik dalam hal pekerjaan yang dilakukan dan belajar hal baru karena jika tidak akan mudah tersingkir atau tidak mendapat promosi jabatan.

#### **5.8.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi**

Nilai P-Values yang membentuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah 0,001 dengan nilai T-statistics positif sehingga didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Fakta yang didapatkan di Bank X sesuai dengan uji hipotesis yang telah dilakukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh lebih tinggi ketika melalui komitmen karena saat budaya organisasi yaitu nilai Icare yang dimiliki sebuah organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan semakin berpengaruh ketika didukung oleh komitmen yang tinggi oleh organisasi. Komitmen organisasi untuk menciptakan kinerja karyawan yang semakin baik dengan cara membekali dan menjadikan nilai ICARE harus dipegang oleh semua karyawan bahkan sampai memasukkannya dalam KPI agar menjadi nilai bagi karyawan yang pada akhirnya dapat menciptakan karyawan yang bertanggung jawab, memiliki kompetensi, dan memiliki kinerja yang terbaik.

### **6. Kesimpulan dan Saran**

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah:

1. Perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4. Perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
6. Perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
7. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Usulan dan rekomendasi bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Variabel perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki hasil pengaruh paling kecil dibandingkan dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi. Diharapkan adanya penelitian yang lebih mendalam dengan menambahkan indikator dan sample lebih besar atau variabel intervening yang dapat meningkatkan nilai hubungan perubahan organisasi dengan kinerja.
2. Pada variabel perubahan organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki hasil pengaruh paling kecil dibandingkan pengaruh perubahan terhadap budaya organisasi. Maka saran peneliti, saat terjadi perubahan organisasi harus disikapi dengan komitmen yang tinggi karena dengan komitmen yang tinggi maka perubahan akan terlaksana dengan baik sehingga perubahan dapat lebih berpengaruh positif dan signifikan.

## Referensi

- Allen, N. J., & J, P. M. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 1-18.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling, Metode Alternatif Partial Least Square (PLS) edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Konovsky, & Pugh. (1994). Citizenship Behavior and Social exchange. *Academy of Management Journal*, 656- 696.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, inc.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi edisi kelima*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi edisi kesepuluh*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Simamora, B. (2003). *Penilaian Kinerja dalam Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Gramedia pustaka .
- Sommers, B., & luthan. (1996). Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employee. vol 49: 977-993.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta.