



## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI PERSEPSIAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Susmiati<sup>✉</sup>, Ketut Sudarma<sup>✉</sup>

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*

Diterima Desember 2015

Disetujui Januari 2015

Dipublikasikan

Maret 2015

*Keywords:*

Employee Performance;

Organizational

Commitment;

Organizational Culture;

Perceived Organizational

Support

### Abstrak

Tujuan penelitian untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian (*Perceived Organizational Support/POS*) terhadap kinerja karyawan, dan mengetahui komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan. Populasi 97 orang karyawan bagian produksi PT Braling Wisnu Satriya, dengan sampel 78 orang menggunakan rumus *slovin*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan analisis jalur dengan *SPSS for Windows versi 16*. Kesimpulan penelitian ini yaitu adanya pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan.

### Abstract

*The purpose of this study is to determine the influence of organizational culture and perceived organizational support (POS) toward employees' performance analyze mediate organizational commitment influence of organizational culture and POS toward employees' performance. The population is 97 people production employees of PT Braling Wisnu Satriya and 78 samples obtained using the Slovin formula. Methods of data collection using questionnaires, methods of descriptive analysis, multiple regression analysis and path analysis using SPSS for Windows version 16. The concluded of this study are influence organizational culture and perceived organizational support (POS) toward employees' performance, and organizational commitment is able to mediating the influence of organizational culture and perceived organizational support toward employees' performance.*

© 2015 Universitas Negeri Semarang

<sup>✉</sup> Alamat korespondensi:

Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes

Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229

E-mail: [susmiati27@yahoo.com](mailto:susmiati27@yahoo.com), [ketuts52@gmail.com](mailto:ketuts52@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan organisasi memerlukan sumber daya sebagai sumber energi, tenaga maupun kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan berbagai aktivitas dan kegiatan (Sartika, 2012). Tujuan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan, Mangkunegara (2005) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Salah satu faktor penting penentu kinerja yaitu budaya organisasi. Penelitian Agung (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, sikap-sikap yang telah diyakini oleh anggota organisasi sehingga telah menjadi perilaku setiap anggota organisasi dalam keseharian. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, motivator bagi seluruh karyawan dan orang-orang yang ada di dalamnya. Selanjutnya, sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan Ahmad (2012) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya jika semakin kuat anggota organisasi berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini dalam organisasi maka kinerja anggota organisasi akan meningkat sehingga tujuan jangka panjang organisasi dapat tercapai. Namun Syauta et al. (2012) dan Darsana (2013) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya meskipun semakin kuat budaya pada perusahaan diterapkan tidak berarti akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi, dukungan organisasi persepsian juga merupakan faktor penentu kinerja karyawan. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) persepsi terhadap

dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan hidup mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang di terimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan Rhoades et al. (2001) mengenai pengaruh POS terhadap kinerja karyawan, yaitu hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap perasaan karyawan untuk berkewajiban mendukung organisasi tempat mereka bekerja, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap komitmen afektif dan kinerja. Namun Kambu dkk. (2011) dan Wann-Yih dan Htaik (2011) menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian tidak berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang mereka rasakan tidak terlalu diperhatikan, sehingga bukan menjadi hal yang penting dan menjadikan alasan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Budaya organisasi yang kuat dan dukungan organisasional persepsian yang dirasakan karyawan bahkan mampu meningkatkan komitmen organisasi. Menurut Meyer dan Allen dalam Rhoades et al. (2001) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pemimpin organisasi untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan Rahman et al. (2011) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka

karyawan akan meningkatkan kinerja kerja mereka.

Objek penelitian saat ini yaitu PT Braling Wisnu Satriya, berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap staff bagian personalia, dapat dijelaskan bahwa dalam upaya mendukung peningkatan kinerja karyawan, PT Braling Wisnu Satriya menyediakan tempat bekerja yang nyaman dengan ruangan yang dilengkapi dengan fasilitas pendingin ruangan (AC) serta tempat bekerja yang bersih.

Hubungan yang terjalin antara karyawan dan atasan serta di antara sesama karyawan juga terlihat baik, adanya kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi dengan rekan kerja yang komunikatif dan partisipasi karyawan dalam kegiatan di luar jam kerja. Namun, untuk pencapaian target produksi hampir setiap hari perusahaan memberlakukan tambahan jam kerja. Hal itu mengindikasikan bahwa kinerja karyawan masih menunjukkan rendah, karena masih terdapat karyawan yang izin keluar kantor pada jam kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas dan hasil penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa variabel budaya organisasi, dukungan organisasi persepsian dan komitmen organisasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Permasalahan penelitian saat ini adalah apakah komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan.

Menurut McKenna dan Beech (2000) budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang dipegang oleh anggota. Budaya dipelajari dan diperkuat melalui interaksi. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Penelitian Denison dan Mishra (1995) merumuskan indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut: a) misi, organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas; b) konsistensi, organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi secara baik; c) adaptabilitas, organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang

didorong oleh keinginan pelanggan; d) melibatkan, organisasi memberdayakan karyawan, mengorganisir tim dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang ada di organisasi.

Dukungan organisasi persepsian (POS) dipengaruhi oleh berbagai aspek perlakuan karyawan oleh organisasi, yang pada gilirannya akan mempengaruhi interpretasi karyawan terhadap organisasi yang mendasari motif perlakuan tersebut (Eisenberger et al., 1986). Teori dukungan organisasi mengasumsikan bahwa atas dasar norma timbal balik, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya karena organisasi peduli terhadap kesejahteraan hidup mereka.

Indikator POS menurut Eisenberger et al. (1986) adalah sebagai berikut: a) penghargaan, perusahaan memberikan penghargaan/*reward* atas pencapaian kerja karyawan; b) kondisi kerja, mengenai lingkungan tempat bekerja secara fisik maupun non-fisik; c) pengembangan, perusahaan memperhatikan kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan; d) kesejahteraan karyawan, perusahaan peduli dengan kesejahteraan hidup karyawan

Penelitian Meyer dan Allen dalam Rhoades et al. (2001) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

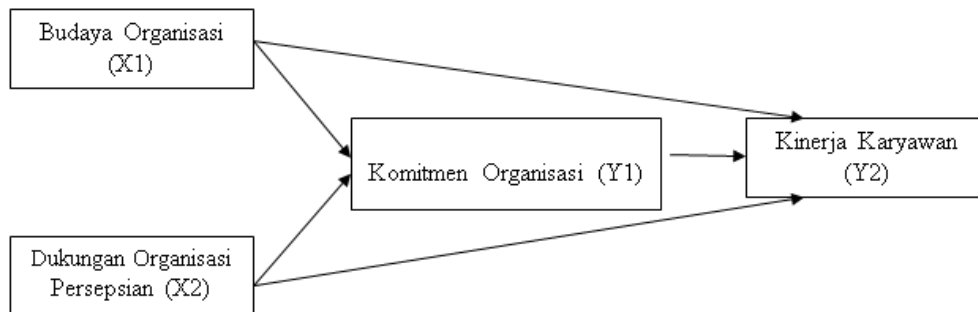
Penelitian Meyer dan Allen (1998) membedakan komitmen organisasi atas tiga dimensi, yaitu afektif, normatif, dan kelanjutan. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap bersama organisasi karena mereka menginginkannya, karyawan dengan komitmen kelanjutan yang kuat karena mereka membutuhkannya, sedangkan karyawan dengan komitmen normative yang kuat, karena perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.

Penelitian John Miner dalam Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa kinerja merupakan hubungan antara jumlah tenaga kerja, modal dan sumber daya yang digunakan dalam produksi itu.

Penelitian John Miner dalam Sudarmanto (2009) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu: a) kualitas adalah tingkat

kesalahan, kerusakan, kecermatan; b) kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan; c) penggunaan waktu dalam kerja adalah tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/ jam kerja hilang dan d) kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Berdasarkan landasan teori diatas maka dapat dibuat model penelitian yang terlihat pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Model Penelitian

Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

- H1= Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
- H2= Adanya pengaruh Dukungan Organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan
- H3= Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
- H4= Adanya pengaruh dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan bagian Produksi PT Braling Wisnu Satriya yaitu sebanyak 97 orang. Penelitian ini menggunakan rumus Slovin dan diperoleh sampel sebanyak 78 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Probability Sampling* dengan jenis *Proportionale Random Sampling*. Variabel dalam penelitian ini yaitu: Kinerja Karyawan (Y2) meliputi 4 indikator: kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam bekerja dan kerjasama. Komitmen Organisasi (Y1) dengan

dimensi afektif, normatif dan kelanjutan. Budaya Organisasi (X1), meliputi 4 indikator misi, konsistensi, adaptasi dan keterlibatan. Dukungan Organisasi Persepsian (X2) meliputi 4 indikator yaitu: penghargaan, pengembangan, kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan.

Teknik pengumpulan data melalui formulir Angket atau kuesioner. Skala yang dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah skala *Likert*. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan dengan skala penilaian jawaban Sangat Setuju diberi nilai 5, Setuju diberi nilai 4, netral diberi nilai 3, jawaban Tidak Setuju diberi nilai 2 dan jawaban Sangat Tidak Setuju diberi nilai 1.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan olah data hasil uji validitas data dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan

No	Item Pernyataan	r- Hitung	r- Tabel	Keterangan
1		0.111	0.361	Tidak Valid
2		0.674	0.361	Valid

3	0.619	0.361	Valid
4	0.263	0.361	Tidak Valid
5	0.738	0.361	Valid
6	0.710	0.361	Valid
7	0.172	0.361	Tidak Valid
8	0.621	0.361	Valid
9	0.600	0.361	Valid
10	0.518	0.361	Valid
11	0.733	0.361	Valid
12	0.044	0.361	Tidak Valid

Sumber: data yang diolah (2015)

Pertanyaan nomer 1,4,7 dan 12 dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai  $r$  hitung  $< r$  tabel sehingga butir pertanyaan tersebut tidak digunakan dalam penelitian ini. Maka dari itu pernyataan tersebut dihilangkan karena sudah terwakili dengan pernyataan lain yang dianggap dapat mewakili masing-masing indikator.

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasi

No Item Pernyataan	r- Hitung	r- Tabel	Ket
1	0.564	0.361	Valid
2	0.588	0.361	Valid
3	0.642	0.361	Valid
4	0.773	0.361	Valid
5	0.762	0.361	Valid
6	0.908	0.361	Valid
7	0.874	0.361	Valid
8	0.876	0.361	Valid

Sumber: data yang diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai  $r$  hitung masing-masing pernyataan  $> r$  tabel maka seluruh item pernyataan variabel komitmen organisasi dikatakan valid, dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 3.** Hasil Uji Instrumen Variabel Budaya Organisasi

No Item Pernyataan	r-Hitung	r- Tabel	Ket
1	0.679	0.361	Valid
2	0.906	0.361	Valid
3	0.912	0.361	Valid
4	0.819	0.361	Valid
5	0.898	0.361	Valid
6	0.870	0.361	Valid
7	0.828	0.361	Valid
8	0.871	0.361	Valid

Sumber: data yang diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai  $r$  hitung masing-masing pernyataan  $> r$  tabel maka seluruh item pernyataan variabel budaya organisasi dikatakan valid, dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 4.** Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Dukungan Organisasi Persepsian

No Item Pernyataan	r- Hitung	r- Tabel	Ket
1	0.835	0.361	Valid
2	0.549	0.361	Valid
3	0.774	0.361	Valid
4	0.626	0.361	Valid
5	0.771	0.361	Valid
6	0.651	0.361	Valid
7	0.858	0.361	Valid
8	0.873	0.361	Valid

Sumber: data yang diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai  $r$  hitung masing-masing pernyataan  $> r$  tabel maka seluruh item pernyataan variabel dukungan organisasi persepsian dikatakan valid, dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

### Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 5.** Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha</i> Yang Disyaratkan	Ket
Budaya Organisasi	0.944	0.70	Reliabel
POS	0.886	0.70	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.898	0.70	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.725	0.70	Reliabel

Sumber: data yang diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 5 nilai *cronbach's alpha* hitung masing-masing variabel  $> 0,70$  maka seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Uji Multikolinearitas

Berdasarkan perhitungan uji asumsi klasik menggunakan aplikasi *SPSS for Windows versi 16*

diketahui bahwa semua *variance* independen memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 10 dan nilai *tolerance* diatas 0,1. Jadi dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

#### Uji Normalitas

Berdasarkan uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0,860 dan

*Asymp.sig.* sebesar 0,450 > 0,05 maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

#### Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas adalah dengan melakukan Uji Glejser, yaitu jika nilai signifikansi > 0.05, kesimpulannya adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan Uji Glejser yang telah dilakukan, menunjukkan semua variabel independen memiliki tingkat signifikansi > 0,05, maka dapat disimpulkan model regresi tidak terdapat heteroskedastisitas.

### METODE ANALISIS DATA

#### Analisis Regresi Model 1

**Tabel 6.** Hasil Uji Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian terhadap Komitmen Organisasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-15.203	4.935		-3.081	.003
Budaya Organisasi	.908	.154	.432	5.902	.000
POS	.540	.070	.561	7.668	.000

Sumber: data yang diolah (2015)

#### Analisis Regresi Model 2

**Tabel 7.** Hasil Uji Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi Persepsian dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-20.243	5.815		-3.482	.001
Budaya Organisasi	.571	.207	.203	2.764	.007
POS	.726	.104	.564	6.950	.000
Komitmen Organisasi	.351	.128	.262	2.737	.008

Sumber: data yang diolah (2015)

#### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 7 pengujian pengaruh budaya kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) diperoleh t hitung 2.764 dengan nilai signifikansi

0.007<0.05, maka **H1 diterima**. Hal ini dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, berarti semakin kuat budaya dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan. Jadi, budaya organisasi dapat dilihat

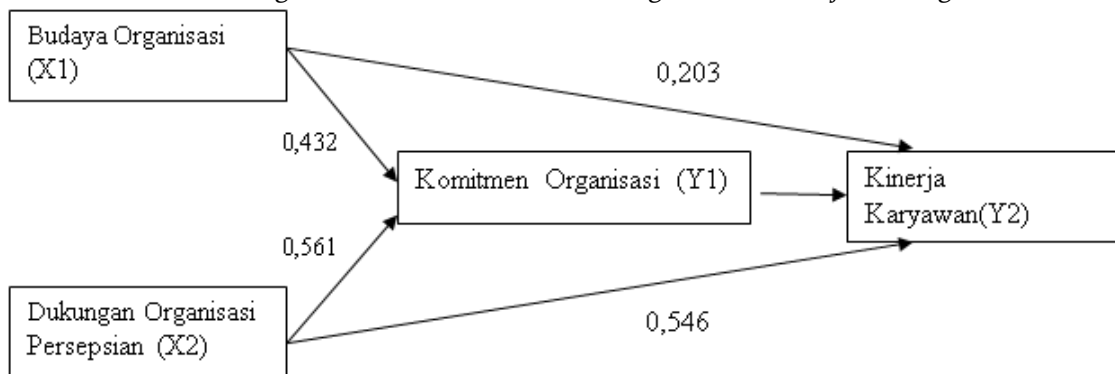
dari kemampuan pemimpin dalam menetapkan sasaran strategik perusahaan, konsistensi dalam koordinasi, kemampuan pemimpin memberdayakan karyawan serta kemampuan beradaptasi yang didorong oleh keinginan konsumen. Maka hasil penelitian mendukung penelitian sebelumnya yaitu penelitian Ahmad (2012), Uddin et al. (2013), dan Shahzad et al. (2013).

### Pengaruh Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 7 pengujian pengaruh dukungan organisasi persepsian/POS (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) diperoleh t hitung 6.950 dengan nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ , maka

**H2 diterima.** Hal ini dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tingginya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan. Jadi, dukungan organisasi persepsian dapat dilihat dari penghargaan yang diterima karyawan, kesempatan pengembangan kemampuan, kondisi kerja serta kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan hidup karyawan. Hasil ini mendukung teori Roadhes dan Eisenberger (2002) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dimiliki seorang karyawan secara psikologis dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan analisis regresi model 1 dan model 2 maka gambar analisis jalur sebagai berikut:



**Gambar 2.** Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sehingga hasil perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh tidak langsung antar variabel dapat dijelaskan melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 8.** Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

No	Variabel	Pengaruh	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan	Total
1.	Budaya Organisasi	Langsung		0,203	<b>0,203</b>
		Tidak Langsung	0,432	0,262	$0,432 \times 0,262 = 0,113$
					$0,203 + 0,113 = \mathbf{0,316}$
2.	POS	Langsung		0,564	<b>0,564</b>
		Tidak Langsung	0,561	0,262	$0,561 \times 0,262 = 0,146$
					$0,564 + 0,146 = \mathbf{0,710}$

Sumber: data yang diolah (2015)

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan Tabel 8, dapat ditarik kesimpulan bahwa total pengaruh tidak

langsung > pengaruh langsung, yaitu  $0,316 > 0,203$ , maka H3 yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dapat **diterima**. Hal ini mengindikasikan bahwa

budaya organisasi sebagai hasil kesepakatan bersama akan menjadikan anggota organisasi tersebut mempunyai rasa tanggungjawab dalam mengimplementasikan aspek-aspek penting budaya organisasi tersebut, sehingga akan mendorong timbulnya komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya. Jika karyawan merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasi yang ada, maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat. Hasil penelitian ini cenderung mendukung temuan penelitian Trisnaningsih (2007).

#### **Pengaruh Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi**

Berdasarkan Tabel 8, dapat ditarik kesimpulan bahwa total pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung, yaitu  $0,710 > 0,564$ , maka H4 yang menyatakan POS berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dapat **diterima**. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi yang dirasakan mampu mempengaruhi peningkatan komitmen mereka dan juga mempengaruhi keputusan mereka untuk meningkatkan kinerja mereka pada perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Rhoades dan Eisenberger (2002:710) pada sampel karyawan dari berbagai organisasi, yang mana ditemukan bahwa karyawan yang merasa bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut. Hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kuat budaya dalam perusahaan

maka kinerja karyawan akan meningkat. Dukungan organisasi persepsian berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Artinya komitmen organisasi mampu memediasi budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dukungan organisasi persepsian berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Artinya komitmen organisasi mampu memediasi dukungan organisasi persepsian terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan dapat memperkuat budaya organisasi dengan memberdayakan karyawan, dan peduli kesejahteraan hidup karyawan, karena karyawan yang diikutsertakan dalam pengambilan keputusan akan merasa dibutuhkan dalam perusahaan serta karyawan yang merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan hidup mereka dan hasil kerja mereka dihargai oleh perusahaan maka akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap perusahaan, hal tersebut diharapkan dapat berjalan dengan baik sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan tercapainya kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat mencari ruang lingkup populasi yang berbeda dan lebih luas untuk memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai pengaruh pengaruh budaya organisasi, dukungan organisasi persepsian dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja, karena OCB dan kepuasan kerja merupakan perilaku kerja positif yang dimungkinkan mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. 2012. Impact Of Organizational Culture On Performance Management Practices In Pakistan. *Business Intelligence Journal*. 5 (1): 50-55.
- Darsana. 2013. The Influence Of Personality And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal of Management*. 2 (4): 35-42.
- Denison, D. R & Mirsha. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6 (2): 204-223.
- Eisenberger, et al. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3): 500-507.
- Handaru, A. W. 2014. The Study of Organizational Behavior on Fishery Manufacture Industries Employees performances. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 5 (2): 171-182.
- Kambu, A., dkk. 2012. Pengaruh *Leader-Member Exchange*, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10 (2): 262-272.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- McKenna, E & Beech. 2000. *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi and Pearson Education Asia Pte Ltd.
- Meyer, John., Allen & Irving. 1998. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal Of Organizational Behavior*. 19 (1): 29-52.
- Rahman, S., Hussain & Haque. 2011. Organizational politics on employee performance: an exploratory study on readymade garments employees in Bangladesh. *Business Strategy Series*. 12 (3): 146 – 155.
- Rhoades, E & Armeli. 2001. Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organization Support. *Journal of Applied Psychology*. 86 (5): 825-836.
- Sartika, D. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di Cv. Putra Tama Jaya). *Management Analysis Journal* 1 (2)
- Shahzad, F., Iqbal, Z & Gulzar, M. 2013. Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. 5 (2): 56-64.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syauta, J. H., et al. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*. 1 (1): 69-76.
- Trisnarningsih. 2007. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai mediasi pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makasar: Unhas Makasar.
- Uddin, M. J., Rumana & Saad. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*. 8 (2): 63-77.
- Wann-Yih & Htaik, S. 2011. *The Impacts Of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Organizational Commitment On Job Performance In Hotel Industry*. Taiwan: National Cheng Kung University.