

# **ANALISIS DISIPLIN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN, SERTA KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Empirik Karyawan Bank BTN Cabang Cilegon, Banten)**

**Lenny Aprianty<sup>1</sup> dan Aan Khurosani<sup>2</sup>**

Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

*lenny.aprianty23@gmail.com<sup>1</sup>, aankhurosani@untirta.ac.id<sup>2</sup>*

## **Abstract**

*The world of banking business today is very competitive competition. Therefore, the company must make appropriate business strategy changes so as not to lose competitiveness with other companies. Changes in strategies undertaken aims to improve the performance of the company, one of the changes namely human resources. This study aims to explain the effect of work discipline and organizational culture on work performance and organizational commitment as an intervening variable at the bank BTN branch Cilegon. The study was conducted by taking samples using the method used in this sampling is a saturated or census sampling. saturation or census sampling is a sample determination technique when all members of the population are used as a sample. Data collection was obtained from 86 employees of Bank BTN Cilegon branch by providing questionnaire consisting of questions and statements. Respondents' answers to questions and statements were analyzed qualitatively and quantitatively, and the answers were analyzed by analytical technique method using SmartPLS version 2.0.m3. The result of analysis shows that the direct effect of work discipline on work performance is positive and significant. and the direct influence of organizational culture on work performance is positive and significant. then work discipline towards organizational commitment is positive and significant. Organizational culture of organizational commitment is positive and significant. and organizational commitment to work performance is positive and significant.*

*Keywords: Workplan; Organizational Culture; Organizational Commitment; Employee Performance*

## **Pendahuluan**

Era perdagangan bebas dunia bisnis semakin terbuka lebar dalam bersaing antar perusahaan, baik dari segi sumber daya manusia, produk maupun jasa. Dengan adanya pasar bebas menuntut banyak perusahaan melakukan perbaikan-perbaikan, dari segi manajemen baik manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran maupun manajemen

produksi serta manajemen keuangan. Perbaikan tersebut merupakan suatu keharusan dalam rangka menyongsong persaingan bebas yang sangat kompetitif.

Perbaikan manajemen yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kualitas perusahaan dan karyawan untuk menghadapi persaingan bebas, agar eksistensi perusahaan bisa bertahan dan lebih baik dari sebelumnya. Apabila perusahaan tidak melakukan perbaikan maka akan tertinggal jauh dari para pesaingnya. Banyak sekali contoh perusahaan yang saat ini tidak mempunyai daya saing tinggi baik dari sisi sumber daya

Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa  
(JRBM), Vol. 2 (2): hh.204-221 (November 2018)  
ISSN (Online) 2599-0837,  
<http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>  
© 2018 Magister Manajemen UNTIRTA

manusia, inovasi, teknologi. Umumnya mereka tidak bisa bersaing dan cenderung stagnan bahkan menurun.

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling berhubungan untuk mencapai suatu tujuan. Di dalam organisasi terdapat rangkaian dan hubungan antar bagian komponen dan sangatlah diperlukan dalam bentuk bekerja sama secara keseluruhan. Setiap komponen organisasi merupakan sub sistem yang memiliki kemampuan sendiri untuk melengkapi sebuah organisasi. Sehingga hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Oleh karena itu organisasi harus benar-benar memperhatikan faktor sumber daya manusianya.

Organisasi perusahaan yang bergerak didunia perbankan merupakan bisnis jasa yang berdasarkan asas kepercayaan sehingga membutuhkan integritas dan kualitas karyawan yang baik karena menentukan keberhasilan perusahaan tersebut. Integritas dan kualitas karyawan yang baik tercermin dari disiplin kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga hasil yang didapat akan lebih baik. Di samping itu budaya organisasi sangat dibutuhkan agar komitmen karyawan bertambah baik, sehingga akan menghasilkan kinerja kerja yang positif.

Perusahaan akan maju apabila kinerja karyawan sangat baik. Kinerja merupakan prestasi kerja. Penilaian kerja memainkan peran sentral dalam mengelola orang (Dessler, 2015:329). Organisasi perusahaan selalu akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya visi dan misi perusahaan. Banyak strategi ditempuh oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya di antaranya dengan menjalankan disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi agar karyawan mempunyai komitmen kerja yang tinggi, sehingga menghasilkan kinerja yang sesuai.

Kedisiplinan merupakan salah satu kunci untuk mencapai tujuan perusahaan,

karyawan dan masyarakat umumnya, dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik (Hasibuan, 2012: 198). Selanjutnya ada beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam penerapan disiplin seperti: Ketepatan waktu, menggunakan peralatan kantor dengan baik, tanggung jawab yang tinggi terhadap aturan perusahaan. Selanjutnya faktor lain yang menunjang kinerja yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi sangat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja. Menurut Robbins dan Coulter (2012:51) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Budaya organisasional ini akan membentuk norma-norma dan menjadi pedoman perilaku yang menentukan sikap perilaku anggotanya dan dapat diterima oleh anggota lainnya karena norma-norma itu baik dan benar mulai dari top manajemen sampai pada karyawan operasional.

Dengan adanya budaya organisasi dan disiplin kerja yang baik maka akan menghasilkan komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2010:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasional tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut”.

Bank BTN adalah salah satu bank badan usaha milik negara terbesar yang dimiliki oleh pemerintah dengan kantor-kantor yang berada di seluruh wilayah Indonesia, salah satunya berada di kota Cilegon Provinsi Banten.

Secara umum kinerja bank BTN cabang Cilegon dari tahun 2015 ke tahun 2016 kinerjanya baik, hal ini tidak lepas dari kerja keras karyawan perusahaan. Akan tetapi kinerja dari tahun 2015 ke tahun 2016,

terdapat beberapa bagian indikator kinerja bank yang menurun dari segi pendapatan, pemberian kredit, dan pengumpulan dana.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya ditemukan adanya beberapa perbedaan yang mendasar mengenai penelitian disiplin kerja terhadap kinerja. yaitu penelitian Safitri (2013) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian Handayani et all (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian pendapat dari penelitian ini disanggah oleh hasil penelitian lain yaitu Agung (2013) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap. Penelitian Rifa'I et all (2015) bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena bisnis dan *research gap*, maka rumusan masalah yang dapat di identifikasikan yaitu telah terjadinya penurunan kinerja yang di akibatkan oleh salah satu faktor di antaranya disiplin kerja dan budaya organisasi. Oleh karena itu diperlukan variabel *intervening* komitmen organisasi sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya, atas dasar rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di bank BTN cabang Cilegon?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di bank BTN cabang Cilegon?
3. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi di bank BTN cabang Cilegon?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di bank BTN cabang Cilegon?
5. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di bank BTN cabang Cilegon?

### Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yang berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bank BTN cabang Cilegon.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bank BTN cabang Cilegon.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi di bank BTN cabang Cilegon.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi di bank BTN cabang Cilegon.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bank BTN cabang Cilegon.

### Landasan Teori

#### Disiplin Kerja

Secara epistemologi, disiplin berasal dari bahasa latin "dispel" yang berarti pengikat akan tetapi dewasa ini terjadi pergeseran menjadi "disiplin" yang artinya kepatuhan atau menyangkut tata tertib.

Menurut Siagian (2010:305) Disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi agar memenuhi tuntutan berbagai ketentuan dalam manajemen.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2011:193) Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sementara itu menurut Hani Handoko (2011:208) disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar organisasional.

Berdasarkan definisi di atas bahwa disiplin kerja adalah aturan manajemen untuk menjalankan aturan yang sudah

ditentukan, dan kesediaan seseorang untuk menjalankan aturan tersebut.

### **Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Harlie (2010) indikator-indikator disiplin kerja di antaranya sebagai berikut: (1) selalu hadir tepat waktu (2) selalu mengutamakan persentase kehadiran (3) selalu menaati ketentuan jam kerja (4) selalu mengutamakan jam kerja yang efisien dan efektif (5) memiliki keterampilan kerja pada bidang tugasnya (6) memiliki semangat kerja yang tinggi (7) memiliki sikap yang baik (8) selalu kreatif dan inovatif dalam bekerja.

Sementara itu peneliti Mahardika (2016) menggunakan indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Jumlah hari kerja yang dicapai karyawan
2. Karyawan masuk/pulang kerja tepat waktu
3. Karyawan bekerja sesuai instruksi pimpinan
4. Karyawan bertanggungjawab atas pekerjaan yang diberikan
5. Karyawan selalu mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan perusahaan
6. Karyawan selalu menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik.

Dari beberapa indikator menurut para ahli di atas, indikator yang sesuai objek penelitian yang akan diteliti ada lima yaitu selalu hadir tepat waktu, menaati ketentuan jam kerja, menaati instruksi pimpinan, mengikuti prosedur kerja yang ditetapkan dan karyawan bertanggung jawab atas kerja yang diberikan.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat

bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:51) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. G. Owen dalam Nawawi (2013:5) bahwa budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.

Berdasarkan definisi-definisi di atas bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dasar yang menjadi pegangan perusahaan untuk dijalankan oleh seluruh *stakeholder* perusahaan.

### **Indikator Budaya Organisasi**

Selanjutnya indikator budaya organisasi yang digunakan oleh penelitian Taurisa et all (2012) adalah sebagai berikut:

1. Keterbukaan.
2. Rasa aman dengan pekerjaan.
3. Perasaan dihargai
4. Kerja sama.
5. Kejelasan organisasi.
6. Dukungan dan perhatian.

Selanjutnya indikator budaya organisasi yang digunakan peneliti Widiarta et all (2015) sebagai berikut:

1. Profesionalisme
2. Orientasi Orang dan Tim
3. Manajemen Kinerja KPI
4. Integritas.

Dari beberapa indikator menurut para ahli di atas, indikator yang sesuai objek penelitian yang akan diteliti adalah keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, profesionalisme, integritas dan kerja sama.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan

dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2013), komitmen organisasi adalah tingkat di mana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Dengan kata lain hal ini merupakan sikap yang loyalitas karyawan pada setiap organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sementara itu Menurut Sutrisno (2010:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Dari berbagai definisi di atas bahwa komitmen organisasi adalah rasa memiliki dan keyakinan yang besar terhadap organisasi untuk setia dan membesarkan sebuah organisasi.

### Indikator Komitmen Organisasi

Mowday et al dalam sopiah (2011) indikator komitmen organisasi yaitu:

1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk bekerja keras.
3. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Sementara itu Indikator komitmen organisasi yang di gunakan peneliti Arifin (2010) sebagai berikut:

1. Keinginan membantu lembaga agar menjadi makin kerja
2. Perasaan membanggakan lembaga tempat kerja
3. Menerima setiap jenis penugasan pekerjaan yang diberikan
4. Kecocokan setiap jenis (*value*) antara dengan nilai yang dikembangkan di lembaga
5. Ada kebanggaan terhadap orang lain
6. Lembaga diyakini dapat memberikan dengan baik dalam meningkatkan prestasi

7. Merasa tepat bekerja dilembaga ini dibandingkan dengan lembaga lain
8. Memiliki kepedulian besar terhadap masa depan lembaga
9. Terdapat rasa patriotisme terhadap Lembaga.

Dari beberapa indikator menurut para ahli di atas, indikator yang sesuai objek penelitian yaitu hanya dari sisi komitmen karyawan terhadap perusahaan yang akan diteliti adalah penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, kesiapan untuk bekerja keras, perasaan bangga terhadap lembaga, keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi, memiliki kepedulian yang besar terhadap lembaga. 4.

### Kinerja Karyawan

Menurut Moeheriono (2012:95) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui rencana strategis organisasi.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau Aktual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah nilai hasil kerja dari seseorang karyawan, atas kerja keras dan kesungguhannya dalam bekerja.

### Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

1. Kualitas  
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas  
Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung Jawab  
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Sementara itu menurut peneliti Amalita et all (2015) indikator yang digunakan dalam kinerja karyawan yaitu:

1. Kuantitas pekerjaan
2. Kualitas pekerjaan
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kemampuan kerja sama

Sementara itu indikator kinerja yang digunakan peneliti Maulana et all (2015) adalah:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas Kerja

Dari beberapa indikator menurut para ahli di atas, indikator yang sesuai objek penelitian yang akan diteliti adalah pelaksanaan tugas, tanggung jawab, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan kemampuan kerja sama.

## **Hipotesis**

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin yang baik akan menjadikan kinerja karyawan yang positif terhadap perusahaan atau organisasi. Dengan begitu karyawan dapat melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin, bekerja dengan cepat, tepat sesuai harapan yang dituju dan bermanfaat bagi perkembangan perusahaan atau organisasi. Sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien.

Didukung oleh penelitian Handayani et all (2014), bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Penelitian Agus et all (2016), bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Safitri (2013), menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara itu Mahardika et all (2015), menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Harlie (2010) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

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

Budaya organisasi yang baik akan menjadikan kinerja karyawan yang baik. Hal ini menjadikan karyawan terbiasa dan kepribadian karyawan lebih kuat lagi dengan nilai-nilai dan pola kerja positif. Dengan begitu karyawan tidak hanya hebat di tempat kerja, tetapi juga kepribadian baiknya akan mengalir dan memperkaya kehidupan keluarga, kehidupan sosial, dan kehidupan pribadinya. Jadi, budaya organisasi yang baik berpotensi memperkuat kualitas hidup, kualitas interaksi, dan kualitas pikiran si karyawan dalam kehidupannya di luar perusahaan atau organisasi.

Didukung oleh penelitian Fauzi et all (2016), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Koesmono (2005), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Widiarta et all (2015), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Turis (2010), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Disiplin kerja yang tinggi pada karyawan akan menjadikan karyawan yang komitmen terhadap perusahaan atau organisasi. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tenteram sangat berperan dalam membangun komitmen yang baik. Disiplin sebagai sarana untuk melatih kepribadian karyawan agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama dilaksanakan bersama antar karyawan, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan begitu karyawan berkomitmen mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dan menyadarkan bahwa disiplin itu penting.

Didukung oleh penelitian Timbuleng et al (2016), bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Hasan (2012), bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya penelitian Liana (2014), menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya penelitian Nurlaely (2016), menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap komitmen Organisasi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi yang baik akan menjadikan karyawan yang komitmen terhadap perusahaan atau organisasi. Salah satu hasil yang spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan

organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan. Perusahaan dengan budaya yang kuat cenderung akan menjadi perusahaan yang sukses. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kompetensi, membangun konsistensi dan komitmen sehingga dengan demikian seluruh anggota organisasi akan termotivasi untuk selalu beradaptasi.

Didukung oleh penelitian Arifin (2010), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Sari (2013), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Usmani (2016), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan Penelitian Dewi (2017), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis keempat sebagai berikut: H4: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen Organisasi

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

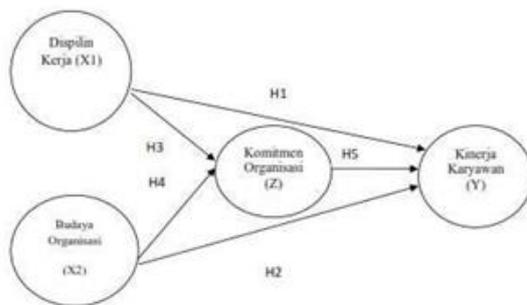
Komitmen Organisasi yang baik akan menjadikan kinerja karyawan yang baik, dan berpengaruh positif terhadap perusahaan atau organisasi. Komitmen yang baik menumbuhkan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sehingga organisasi dapat terus berdiri dengan sukses.

Didukung oleh penelitian Sari (2015), bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Yeh (2012), bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya Penelitian Maulana (2015), bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Nurandini et al (2016), bahwa komitmen

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka dan analisis terhadap bukti-bukti empiris dari penelitian terdahulu maka variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan menambahkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Dari variabel-variabel tersebut, model yang dikembangkan untuk diteliti dalam penelitian ini disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) yang merupakan analisis *multivariate*. SEM adalah keluarga model statistik yang mencari untuk menjelaskan hubungan antara variabel yang banyak. SEM adalah statistik yang unik karena fondasinya berada di antara dua teknik *multivariate* yang familiar yaitu faktor analisis dan analisa regresi berganda<sup>21</sup>. Selanjutnya untuk melakukan analisis SEM diperlukan *tools* atau *software* dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS.

Analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada

data<sup>22</sup>. PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (di bawah 100 sampel)<sup>23</sup>.

Adapun Populasi menurut Sugiyono, (2012:115), adalah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang menjadi analisa dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank BTN Cabang Cilegon dari *level marketing*, staf atau pegawai administrasi sampai manajer sebanyak 86 karyawan.

Menurut Sugiono (2012:116), Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sehingga sampel bagian dari populasi. Metode yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah *sampling jenuh* atau *sensus*. Pengertian dari *sampling jenuh* atau *sensus* menurut Sugiyono (2014:85), adalah *Sampling jenuh* atau *sensus* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain *sampling jenuh* adalah *sensus*, sehingga penulis mengambil jumlah sampel sama dengan jumlah populasi di bank BTN cabang Cilegon yaitu 86 orang.

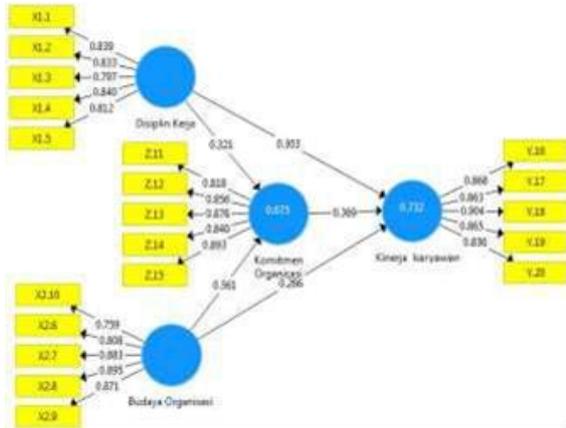
## Analisis Data

### Hasil Pengujian Kualitas Data (Outer Model)

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghazali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala

pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar  $> 0,70$ .

a. Convergent Validity



Gambar 2 Output pengukuran model

Dari Gambar 2 di atas terlihat bahwa ada hasil *outer loading*  $> 0,70$  maka masuk kriteria. Hasil *outer loadings* di Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1 *Outer Loading*  
*Outer Loadings (Measurement Model)*

Indikator	Model
<b>Disiplin Kerja (DK)</b>	
X1.1	0,839
X1.2	0,833
X1.3	0,797
X1.4	0,840
X1.5	0,812
<b>Budaya Organisasi (BO)</b>	
X2.6	0,759
X2.7	0,808
X2.8	0,883
X2.9	0,895
X2.10	0,871
<b>Komitmen Organisasi (KO)</b>	
Z.11	0,818
Z.12	0,856
Z.13	0,876
Z.14	0,840
Z.15	0,893
<b>Kinerja Karyawan (KK)</b>	
Y.16	0,868
Y.17	0,863
Y.18	0,904
Y.19	0,865
Y.20	0,836

b. Discriminant Validity

Cara untuk menguji validitas *discriminant* dengan indikator reflektivitas yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0.70, dan nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel memiliki nilai *loading* paling besar dengan nilai

*loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Nilai *loading* tersebut dapat dilihat pada tabel *cross loading* pada menu *discriminant validity*.

Tabel 2 *Discriminant validity*

*Discriminant Validity*

Indikator	Budaya Organisasi	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi
X1.1	0,580	0,839	0,560	0,555
X1.2	0,546	0,833	0,506	0,522
X1.3	0,528	0,797	0,504	0,531
X1.4	0,624	0,840	0,760	0,688
X1.5	0,639	0,812	0,724	0,633
X2.6	0,808	0,558	0,579	0,651
X2.7	0,883	0,643	0,657	0,665
X2.8	0,895	0,611	0,686	0,688
X2.9	0,871	0,631	0,695	0,693
X2.10	0,759	0,568	0,647	0,637
Z.11	0,582	0,599	0,593	0,818
Z.12	0,640	0,647	0,695	0,856
Z.13	0,700	0,572	0,703	0,876
Z.14	0,689	0,630	0,683	0,840
Z.15	0,762	0,644	0,739	0,893
Y.16	0,702	0,711	0,868	0,678
Y.17	0,656	0,635	0,863	0,657
Y.18	0,716	0,664	0,904	0,765
Y.19	0,648	0,616	0,865	0,663
Y.20	0,635	0,666	0,836	0,695

c. Evaluasi Reliability dan Average

d. Variance Extracted (AVE)

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai *composite reliability* suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada di atas 0,50. Pada Tabel 3 akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel.

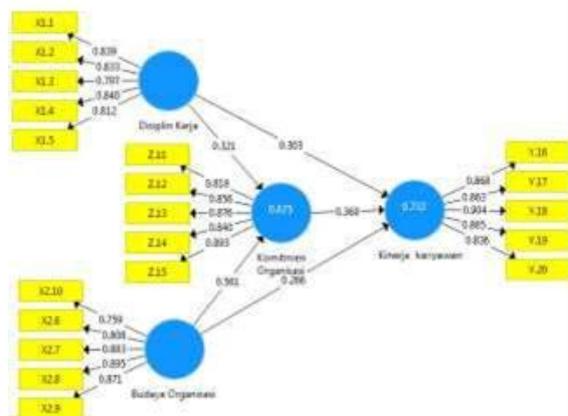
Tabel 3 *Cronbach alpha* dan *composite reliability*

Variabel	Composite Reliability	AVE
Budaya Organisasi (BO)	0,925	0,714
Disiplin Kerja (DK)	0,914	0,680
Kinerja Karyawan (KK)	0,938	0,752
Komitmen Organisasi (KO)	0,933	0,735

Berdasarkan Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan AVE di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

### Hasil Pengujian Kelayakan Model (Inner Model)

Pengujian kelayakan model dilakukan dengan uji *inner model* atau model struktural yang dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



Gambar 3 Model Struktural Rujukan Dari Gambar 2

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 4 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 4 R-Square

#### Nilai R-Square

Variabel	R-square
Kinerja Karyawan (KK)	0,732
Komitmen Organisasi (KO)	0,675

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Komitmen Organisasi (KO) yang dipengaruhi oleh variabel Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi. Variabel Kinerja Karyawan (KK) yang dipengaruhi oleh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.

Tabel 4 menunjukkan nilai R-square untuk variabel Komitmen Organisasi (KO) diperoleh sebesar 0,675 dan untuk variabel

Kinerja Pegawai diperoleh sebesar 0,732. Hasil ini menunjukkan bahwa 67,50% Variabel Komitmen Organisasi (KO) dapat dipengaruhi oleh Variabel Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi. Sedangkan 73,20 % variabel Kinerja Karyawan (KK) dipengaruhi oleh variabel Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Tabel 5 memberikan *output* estimasi untuk pengujian model struktural.

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrap terhadap sampel. Pengujian dengan bootstrapping juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Tabel 5 Result For Inner Weight

#### Path Coefficients

Korelasi	Orginal Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standar Deviation	T-statistic	P Values
BO- KK	0,266	0,255	0,129	2,072	0,039
BO- KO	0,561	0,520	0,149	3,758	0,000
DK- KK	0,303	0,313	0,097	3,128	0,002
DK- KO	0,321	0,316	0,100	3,212	0,001
KO- KK	0,369	0,346	0,114	3,227	0,021

### Hasil Pengujian Efek Mediasi

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar Variabel baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2014, p.296). Untuk mengetahui efek mediasi pendekatan Hair et al. dalam Sholihin dan Ratmono (2013),

VAF (*Varaince Accounted For*) merupakan ukuran seberapa besar variabel pemediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa pemediasi. VAF di atas 80% maka menunjukkan peran sebagai pemediasi penuh (*full mediation*). Jika VAF bernilai di antara 20% - 80% dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Namun Jika VAF kurang dari 20 % hampir tidak ada efek mediasi.

Tabel. 6 Inderect **Effect**

## Indirect Effects

Korelasi	Orginal Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standar Deviation	T.statistic	P Values
BO- KK	0,207	0,182	0,082	2,535	0,012
DK- KK	0,118	0,113	0,056	2,121	0,034

Dari Tabel 6 di atas bahwa hasil efek tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi *P-values*  $0,012 < 0,05$  ini berarti signifikan. Efek tidak langsung disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi *P-values*  $0,034 < 0,05$  ini berarti signifikan.

Tabel 7 Pengaruh Intervening

Pengujian Pengaruh Variabel *Intervening*

	Disiplin Kerja – Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi – Kinerja Pegawai
T-statistik	2,121	2,235
P Values	0,034	0,012
Pengaruh Langsung	- 0,303	- 0,266
Pengaruh Tidak Langsung	- 0,321 x 0,369 = - 0,118	- 0,561 x 0,369 = 0,207
Pengaruh Total	-0,421	- 0,473
VAF – Pengaruh Tidak Langsung / pengaruh Total	= 0,118 / 0,421 = 0,280	= 0,207 / 0,473 = 0,437

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta pengujian variabel *intervening* Hasil VAF pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi bernilai 0,280 (28,00%) ini dikategorikan memediasi parsial dan signifikan. Hasil VAF pengaruh Budaya Organisasi terhadap

Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi bernilai 0,437 (43,70%) ini dikategorikan memediasi parsial dan signifikan

## Hasil dan Pembahasan

### Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel Disiplin Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,303 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai *T statistics* sebesar 3,128 lebih besar dari *t-tabel* 1,960 dan nilai probabilitas sebesar 0,002, *P Values* 0,002 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $(0,002 \leq 0,05)$  artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Disiplin Kerja (X1) secara individu terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Sebagaimana hasil penelitian menurut Handayani et all (2014), bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Penelitian Agus et all (2016), bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Safitri (2013), menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara itu Mahardika et all (2015), menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Harlie (2010) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara interpretasi di lapangan Hal ini berarti bahwa disiplin kerja di bank BTN cabang Cilegon sangatlah mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan disiplin yang baik akan meningkatkan kinerja para karyawannya.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,266 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai *T-*

*statistics* sebesar 2,072 lebih besar dari *t*-tabel 1,960 dan nilai probabilitas sebesar *P-Values* 0,039 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai ( $0,039 < 0,05$ ) artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Budaya Organisasi (X2) secara individu terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sejalan dengan penelitian Fauzi et al (2016), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Koesmono (2005), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Widiarta et al (2015), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Turis (2010), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara interpretasi di lapangan Hal ini berarti bahwa budaya organisasi di bank BTN cabang Cilegon sangatlah baik sehingga berdampak positif pada kinerja karyawan. Dengan budaya organisasi yang baik maka akan menunjang kinerja kerja karyawan.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel Disiplin Kerja (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z) adalah 0,321 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai *T-statistics* sebesar 3,212 lebih besar dari *t*-tabel 1,960 dan nilai probabilitas sebesar *P-Values* 0,001 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai ( $0,001 < 0,05$ ) artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Disiplin Kerja (X1) secara individu terhadap Komitmen Organisasi (Z).

Hal ini sejalan dengan penelitian Timbuleng et al (2016), bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian Hasan (2012), bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Selanjutnya penelitian Liana (2014), menyatakan bahwa

Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Selanjutnya penelitian Nurlaely (2016), menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Sementara interpretasi di lapangan Hal ini berarti bahwa disiplin kerja di bank BTN cabang Cilegon sangatlah baik sehingga berdampak positif pada komitmen organisasi. Dengan disiplin kerja yang baik para karyawan tersebut maka akan membentuk komitmen organisasi yang kuat.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z) adalah 0,561 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai *T-statistics* sebesar 3,758 lebih besar dari *t*-tabel 1,960 dan nilai probabilitas sebesar *P-Values* 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai ( $0,000 < 0,05$ ) artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Budaya Organisasi Kerja (X2) secara individu terhadap Komitmen Organisasi (Z).

Menurut penelitian Arifin (2010), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Sari (2013), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Usmani (2016), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan Penelitian Dewi (2017), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sementara interpretasi di lapangan Hal ini berarti bahwa budaya organisasi di bank BTN cabang Cilegon sangatlah baik sehingga berdampak positif pada komitmen organisasi. Dengan budaya organisasi yang baik maka akan membentuk komitmen yang kuat terhadap organisasi.

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

Hasil pengujian hipotesis atas arah pengaruh variabel Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y) adalah 0,369 sebagaimana diperlihatkan oleh koefisien jalurnya. Dilihat dari nilai *T-statistics* sebesar 3,227 lebih besar dari t-tabel 1,960 dan nilai probabilitas sebesar *P-values* 0,021 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $(0,021 < 0,05)$  artinya signifikan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Komitmen Organisasi (Z) secara individu terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Sejalan dengan penelitian menurut Sari (2015), bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Yeh (2012), bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya Penelitian Maulana (2015), bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Nurandini et all (2016), bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Sementara interpretasi di lapangan Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi di bank BTN cabang Cilegon sangatlah baik sehingga berdampak positif pada kinerja karyawan. Dengan komitmen organisasi yang tinggi maka kinerja karyawan akan naik.

### **Pengaruh Mediasi**

#### **Pengaruh Disiplin Kerja (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil perhitungan mediasi bahwa nilai VAF sebesar 0,280 dikategorikan memediasi parsial (mediasi sebagian) pengaruhnya positif. Artinya bahwa Disiplin Kerja yang dijalankan Bank BTN Cabang Cilegon pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan membentuk variabel Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja yang baik akan berdampak pada Komitmen Organisasi dan akhirnya meningkatkan Kinerja Pegawai di

Bank BTN Cabang Cilegon. Hal ini didukung oleh penelitian reza at all (2017) bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sementara interpretasi di lapangan Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi di bank BTN cabang Cilegon memediasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, bahwa disiplin kerja karyawan yang baik di bank BTN cabang cilegon akan membentuk kinerja karyawan yang baik, melalui komitmen organisasi.

#### **Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Komitmen Organisasi (Z)**

Berdasarkan hasil perhitungan mediasi bahwa nilai VAF sebesar 0,437 dikategorikan memediasi parsial pengaruhnya positif dan signifikan. Artinya bahwa Budaya Organisasi yang dijalankan Bank BTN Cabang Cilegon pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai membentuk variabel Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang baik akan berdampak pada membentuk variabel Komitmen Organisasi dan akhirnya meningkatkan Kinerja Pegawai di Bank BTN Cabang Cilegon. Hal ini didukung oleh hasil penelitian fauzi (2016), bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan budaya kerja terhadap kinerja. Sementara interpretasi di lapangan Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi di bank BTN cabang Cilegon memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, bahwa budaya organisasi yang baik di bank BTN cabang Cilegon akan membentuk kinerja karyawan yang baik, melalui komitmen organisasi.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di bab sebelumnya, maka peneliti mengambil beberapa kesimpulan sesuai rumusan masalah diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

- karyawan dapat diterima. Hal tersebut di buktikan dengan hasil uji hipotesis T-statistik sebesar  $3,128 > 1.96$ . Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Handayani et all (2014); Agus et all (2016); Safitri (2013); Mahardika et all (2015); Harlie (2010) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut di buktikan dengan hasil uji hipotesis T-statistik sebesar  $2,072 > 1.96$ . Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian. Sejalan dengan penelitian Fauzi et all (2016); Koesmono (2005); Widiarta et all (2015); Turis (2010), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
  3. Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dapat diterima. Hal tersebut di buktikan dengan hasil uji hipotesis T-statistik sebesar  $3,212 > 1.96$ . Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian Timbuleng et all (2016); Hasan (2012); Liana (2014); Nurlaely (2016), menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
  4. Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dapat diterima. Hal tersebut di buktikan dengan hasil uji hipotesis T-statistik sebesar  $3,758 > 1.96$ . Dengan demikian penelitian ini mendukung Arifin (2010); Sari (2013); Usmani (2016); Dewi (2017), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
  5. Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut di buktikan dengan hasil uji hipotesis T-statistik sebesar  $3,227 > 1.96$ . Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sari (2015); Yeh (2012); Maulana (2015); Nurandini et all (2016), bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
  6. Pengaruh Mediasi  
Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi dengan nilai VAF pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasi bernilai 0,280 (28,00%) ini dikategorikan memediasi parsial dan signifikan artinya bahwa variabel komitmen organisasi memediasi parsial antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian reza at all (2017) bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.  
Dan hubungan variabel budaya organisasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dengan nilai Hasil VAF pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasi bernilai 0,437 (43,70%) ini dikategorikan memediasi parsial dan signifikan. variabel Komitmen Organisasi memediasi parsial antara Budaya Organisasi dengan Kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian fauzi (2016), bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan budaya kerja terhadap kinerja.

## **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diambil, maka dapat dikemukakan beberapa saran dan sebagai

rekomendasi untuk perusahaan sebagai berikut:

### Disiplin kerja

Berikut beberapa saran yang berhubungan dengan disiplin kerja yang berdasarkan lima indikator yang di gunakan, agar disiplin kerja yang sudah ada di bank BTN cabang Cilegon lebih baik lagi. Berdasarkan nilai indeks dari pendapat responden, nilai terbesar 87,12 yaitu indikator menaati instruksi pimpinan sementara paling terkecil yaitu 85.80 adalah indikator karyawan bertanggung jawab atas kerja yang diberikan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan tanggung jawab terhadap pekerjaan, karyawan perlu diberikan hukuman (*punishment*) berupa penurunan jabatan atau pemindahan tempat kerja agar karyawan lebih bertanggung jawab lagi.

### Budaya Organisasi

Berikut beberapa saran yang berhubungan dengan budaya organisasi yang berdasarkan lima indikator yang di gunakan, agar budaya organisasi yang sudah ada di bank BTN cabang Cilegon dijadikan pijakan dasar dalam bekerja. Dengan nilai indeks terbesar 88,12 yaitu indikator integritas sementara nilai indeks terkecil sebesar 85.24 yaitu indikator keterbukaan. Maka perlu dilakukan peningkatan budaya keterbukaan dalam interaksi kerja agar lebih baik lagi, mengingat keterbukaan dalam bekerja sangat baik dalam menunjang kinerja.

### Komitmen Organisasi

Berikut beberapa saran yang berhubungan dengan komitmen organisasi yang berdasarkan lima indikator yang di gunakan, agar komitmen organisasi yang sudah ada di bank BTN cabang Cilegon lebih dimaksimalkan lagi. Nilai indeks terbesar 86,38 yaitu indikator perasaan bangga terhadap Lembaga sementara nilai indeks terkecil sebesar 84,78 yaitu indikator penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi Maka perlu dilakukan hal-hal seperti pemahaman tentang tujuan

perusahaan dan manfaat buat karyawan agar lebih di tingkatkan lagi.

### Kinerja Karyawan

Berikut beberapa saran yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang berdasarkan lima indikator yang di gunakan, agar kinerja kerja yang sudah ada di bank BTN cabang Cilegon lebih ditingkatkan lagi. Dengan nilai indeks responden terbesar 86,61 yaitu indikator tanggung jawab sementara nilai indeks terkecil sebesar 84,86 yaitu indikator kemampuan kerja sama. Maka perlu dilakukan peningkatan kemampuan kerja sama dengan cara mengadakan pelatihan atau *training* dan konseling tentang manfaat bekerja sama dalam perusahaan sehingga karyawan sadar akan pentingnya kerja sama.

### Keterbatasan

Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Mengenai obyek penelitian hanya satu Bank saja yaitu Bank BTN Cabang Cilegon sehingga responden hanya terdiri dari para pegawai yang bekerja pada Bank tersebut.
2. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan terbatas yaitu dua variabel independen dan satu variabel *intervening*, untuk hasil yang lebih baik maka perlu ditambahkan lagi variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

### Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Abdillah. Willy, Jogiyanto. M. 2015. Partial Least Square (PLS) –Alternatif Structural Equation Modeling (Sem) Dalam Penelitian Bisnis: Andi
- Amalita, 2015. Pengaruh program keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan kompartemen operasi I dan II PT.

- Pupuk kaltim). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 28 No. 1 November 2015
- Arifin (2010) Analisis budaya organisasional terhadap komitmen kerja Karyawan dalam peningkatan kinerja organisasional Karyawan pada koperasi bmt di kecamatan jepara. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, Volume 8 No 2, November 2010
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Augusty Ferdinand, 2014, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Semarang: Edisi ke 5 Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Agung Setiawan (2013). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit umum daerah kanjuruhan malang. *Jurnal Ilmu Manajemen | Volume 1 Nomor 4 Juli 2013*
- Bungin, Burhan, 2010 *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan public dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kenvana Prenema Media Group.
- Budiono (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan Komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Kerta Rajasa. *Journal of research in economics and management (Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen)*
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dr. Hueryen Yeh, Shih Chien University, Kaohsiung, Dachuan Hong (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, V 50 ol. 8, Num. 2, December 2012
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- Erma Safitri (2013) Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen | Volume 1 Nomor 4 Juli 2013*
- Erwin widarta et al (2015) Pengaruh budaya perusahaan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pertamina RU III Plaju pada awal transformasi pertamina. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.13 No.2 Juni 2015*
- Fakhrian Harja Maulana (2015). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada bank btn kantor cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 22 No. 1 Mei 2015
- Handayani dan Ahmad Alim Bachri (2014) Pengaruh motivasi dan disiplin kerja Terhadap kinerja pegawai pada pengadilan agama Martapura. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 2, Nomor 3, Oktober 2014
- Handoko, T. Hani 2011, *Manajemen Personalia Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Harlie, 2010. Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada pemerintah kabupaten tabalong di tanjung kalimantan selatan. *Jurnal Manajemen dan akuntansi*. Vol 11 no
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Cetakan 17. PT. Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur., Bambang Supomo, 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*

- untuk Akuntansi dan Manajemen. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, 2011. Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi. Jakarta: Erlangga.
- Lenny Hasan (2012). Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin terhadap Komitmen organisasi pegawai dinas perindustrian Perdagangan pertambangan dan energi kota padang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 3, Nomor 1, Januari 2012 ISSN: 2086 – 5031
- Mahardika, 2015. Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel puri bagus lovina. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)*
- Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso, Andi Tri Haryono (2016). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja Terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening (studi pada karyawan PT. Toys games indonesia semarang). *Journal of Management Vol.02 No.02, Maret 2016*
- Mathis, Robert.L dan Jackson, Jhon.H (2009). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeheriono. 2012. “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Moekijat, 2006, Latihan dan pengembangan Sumber daya Manusia, cetakan kelima, Mandar Maju, Bandung.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Publik dan Ilmu Sosia lainnya. Jakarta: Kencana Prenama Media Group.
- Mudrajad, Kuncoro, (2011). *Metode Kuantitatif; Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi keempat. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya organisasi kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Iterpratama Mandiri.
- Nur Indriyanto dan Bambang Supomo, 2002, *Metode penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. cetakan ke II. BPFE Yogyakarta.
- Putu agus et al (2016). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel puri bagus lovina. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)*
- Riduwan. 2012. *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Remaja Rosda Karya, Bandung
- Rifa’I dan Kawan (2015) Pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi pulp PT. Riau Pulp pangkalan kerinci pelalawan riau. Vol VII No 1 Januari 2015 *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*
- Rivai, Veithzal, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins. Stephen. P., Coulter. Mary. (2012). *Management*. Eleventh Edition. Jakarta: England.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat
- Stela Timbuleng dan Jacky S. B. Sumarauw (2015). Etos kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada pt hasjrat abadi cabang manado. *Jurnal EMBA 1051 Vol.3 No.2 Juni 2015*, Hal. 1051-1060.
- Schein, Edgar H, 2010, *Organizational Culture and Leadership*, Third

- Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Sedarmayanti. (2011). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mekar Jaya
- Sholihin, Mahfud, Ph.D dan Ratmono Dwi, Dr (2013) “Analisis SEM-PLS dengan Wrap PLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis”. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN.Yogyakarta
- Simanjuntak, Payaman, 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Suharyadi & Purwanto S.K. 2012. *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern Buku 1 Edisi 2*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, 2010, *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung:Alfabeta.
- \_\_\_\_\_.2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung:Alfabeta.
- \_\_\_\_\_.2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Sutrisno, Edy, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Suwatno, dan Tjutju Yuniarsih. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sopiah, 2011, *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta
- Taurisa, 2012. *Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2012, Hal. 170 – 187. Vol. 19, No. 2 ISSN: 1412-3126
- Tiara putri usmani, Jamhur Hamid dan Hamiday hayati utami (2016). *Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (studi pada karyawan pabrik gondorukem dan terpentin sukun perum perhutani kesatuan bisnis mandiri industri gondorukem dan terpentin ii, Ponorogo)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 37 No. 2 Agustus 2016|*
- Triana kartika sari Andre d witjaksono (2013). *Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan*. *Jurnal Ilmu Manajemen | Vol 1 No 3 Mei 2013*
- Terry, George dan Leslie W. Rue. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan kesebelas. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Widiarta, 2015. *Pengaruh budaya perusahaan dan kepemimpinan transformasional Terhadap kinerja karyawan Pertamina RU III Plaju pada awal transformasi pertamina*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.13 No.2 Juni 2015*
- Widi Purnama Sari (2010). *Pengaruh disiplin kerja, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil balai besar wilayah sungai pemalijuan* *Jurnal Manajemen, UDINUS 2015*.
- Yuyuk Liana Rina Irawati (2014). *Peran motivasi, disiplin kerja terhadap komitmen Karyawan dan kinerja karyawan pada perusahaan air Minum di malang raya*. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 3, Nomor 1, April 2014*