

Budaya Kerja: Faktor Penentu Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Pada PT Jasa Asuransi Indonesia (Persero) Cabang Serang

Cokorda Agung Wibowo¹, Wawan Prahawan², Roni Kambara³

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Sultan Ageng Tirtayasa^{1,2,3}
cokorda.aw@gmail.com¹, wawan.prahyawan@ymail.com², rnkambara@yahoo.com³

Abstract

PT Jasa Asuransi Indonesia (Persero) builds a corporate culture of "RAISE" as values that are believed, carried out and become the daily behavior and habits of all Jasindo people. This study aims to determine the application of "RAISE" work culture and its effect on employee performance through two intervening variables, job satisfaction and affective commitment. The research object was the employees of PT Jasa Asuransi Indonesia (Persero) Cabang Serang, totaling 42 people. The sampling technique uses saturated sampling. Data analysis used a PLS-based SEM approach. Based on the hypothesis test at the 10% significance level, the results of work culture have a negative and insignificant effect on employee performance. Work culture has a positive and significant effect on job satisfaction and affective commitment. Job satisfaction has no effect on employee performance, while affective commitment has a positive effect on employee performance. This study found an indirect effect of work culture on employee performance through affective commitment as an intervening variable.

Keywords: *work culture; job satisfaction; affective commitment; employee performance*

Abstrak

PT Jasa Asuransi Indonesia (Persero) membangun budaya perusahaan 'RAISE' sebagai nilai-nilai yang diyakini, dijalankan dan menjadi perilaku keseharian serta kebiasaan seluruh insan Jasindo. Penelitian ini bertujuan mengetahui penerapan budaya kerja 'RAISE' dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan melalui dua variabel *intervening* kepuasan kerja dan komitmen afektif. Objek penelitian adalah karyawan PT Jasa Asuransi Indonesia (Persero) Cabang Serang yang berjumlah 42 orang. Teknik sampling menggunakan sampling jenuh. Analisis data menggunakan pendekatan SEM berbasis PLS. Berdasarkan uji hipotesis pada tingkat signifikansi 10% diperoleh hasil budaya kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun komitmen afektif. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menemukan adanya pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel *intervening*.

Kata kunci: Budaya kerja; Kepuasan kerja; Komitmen afektif; Kinerja karyawan

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu penentu keberhasilan perusahaan karena peran sumber daya manusia sebagai aset berharga adalah merencanakan, melaksanakan serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan (Ardana, *et al.*, 2012:3). Sumber daya manusia harus diperhatikan dalam melaksanakan fungsi- fungsi perusahaan karena untuk memperoleh keuntungan dan menjaga eksistensi, perusahaan harus mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen di samping proses produksi.

Permasalahan yang muncul ketika salah dalam mengelola sumber daya manusia adalah penurunan kinerja karyawan. Kinerja merupakan suatu pengukuran prestasi kerja dari pada karyawan dan manajemen, sehingga perlu untuk melihat hal apa saja yang mempengaruhinya. Diperlukan suatu sistem penyaluran yang tepat untuk ditetapkan setiap perusahaan sehingga bermanfaat untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan porsi yang tepat (Prabowo, 2012:4).

Penelitian ini dilakukan pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) cabang Serang yang selanjutnya disebut Jasindo Serang. Jasindo adalah salah satu BUMN yang berdiri sejak tahun 1973 untuk melayani pengelolaan risiko di Indonesia. Beberapa produk pengelolaan risiko yang ditawarkan oleh Jasindo antara lain Ritel (Agri, Travel, *Health*, Sekolah, Pengangkutan, Kebakaran, Lintasan, Oto Plus, Oto, Mikro Pelangi, Mudik) dan Korporasi (Kebakaran, Rekayasa, Tanggung Gugat, *Aviation & Satelit*, *Surety*, Bidang Kelautan, Minyak & Gas).

Guna menghadapi persaingan dalam bidang perasuransian, Jasindo Serang membutuhkan karyawan yang mampu bekerja dengan baik dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah. Namun demikian, hasil observasi menunjukkan masih terjadi permasalahan dalam hal pelayanan nasabah. Hal ini terlihat dari kondisi tingginya permintaan pelayanan penutupan asuransi (proses klaim) yang cepat dari nasabah, yang tidak dibarengi oleh tindakan realisasi dari pihak Jasindo Serang karena terhambat prosedur perusahaan. Fenomena lain juga menunjukkan bahwa Jasindo Serang sering mengabaikan pengajuan yang sifatnya *low risk* (ritel) dengan premi rendah di bawah nominal Rp2.000.000 sehingga mempengaruhi tingginya tingkat komplain.

Jumlah komplain nasabah mengindikasikan masih terjadi ketidaksesuaian kebutuhan nasabah dengan layanan jasa perusahaan yang salah satunya disebabkan oleh masalah pada kinerja karyawan, karena apa yang seharusnya diterima nasabah tidak dilakukan secara utuh oleh karyawan. Dalam menjalankan operasionalnya, per Januari 2019 Jasindo Serang didukung oleh 42 tenaga kerja (*man power*) termasuk di dalamnya pimpinan cabang dari jumlah tenaga kerja semula sebanyak 38 orang.

Diketahui ada masalah pada kinerja karyawan yang ditandai dengan penurunan jumlah karyawan yang memperoleh penilaian dengan kriteria baik dan penambahan pada jumlah karyawan yang memperoleh kriteria penilaian kinerja cukup, buruk dan sangat buruk. Pada tahun 2017, sebanyak 2 orang karyawan memperoleh penilaian kinerja dengan kriteria baik sekali yang jumlah ini meningkat menjadi 4 orang di tahun 2018 dan 2019. Sementara karyawan yang memperoleh kriteria penilaian baik di tahun 2017 ada sebanyak 18 orang namun jumlah ini berkurang menjadi 14 orang di tahun 2018 dan naik kembali menjadi 15 orang di tahun 2019. Penurunan yang terjadi pada jumlah karyawan dengan kriteria baik, ternyata diikuti dengan penambahan jumlah karyawan yang memperoleh kriteria penilaian cukup dari 13 orang di tahun 2017 menjadi 19 orang di tahun 2018 dan 18 orang di tahun 2019. Karyawan yang memperoleh penilaian dengan kriteria buruk yang semula berjumlah 5 orang di tahun 2017, berkurang menjadi 1 orang di tahun 2018, namun kembali bertambah menjadi 3 orang dan 2 orang lainnya menempati kriteria sangat buruk.

Penurunan hasil kinerja karyawan yang terjadi pada tahun 2017 hingga 2018 ternyata berdampak pada pencapaian hasil usaha yang menurut hasil observasi mengalami pertumbuhan yang fluktuatif. Jasindo Serang menetapkan besarnya target usaha yang berbeda-beda tiap tahunnya, di mana penetapan besarnya target usaha ini disesuaikan dengan capaian target usaha dari tahun sebelumnya. Apabila hasil usaha tahun berjalan tidak mampu mencapai target maka perusahaan akan menurunkan jumlah target usaha untuk tahun depannya.

Kinerja karyawan adalah hal penting yang mendukung pencapaian target perusahaan dan tentunya perlu didukung dengan budaya perusahaan yang efektif. Budaya perusahaan Jasindo dibangun dengan nilai-nilai yang diyakini, dijalankan dan menjadi perilaku keseharian serta kebiasaan seluruh insan Jasindo. Nilai-nilai budaya perusahaan tersebut adalah RAISE (*Resourceful - Agility - Integrity - Synergy - Excellence Service*).

Berdasarkan hasil observasi ditunjukkan bahwa budaya perusahaan 'RAISE' masih belum sepenuhnya diterapkan oleh karyawan khususnya pada Kantor Jasindo Serang. Hal ini diduga menjadi salah satu penyebab turunnya hasil penilaian kinerja karyawan dan pencapaian target usaha perusahaan. Nilai budaya perusahaan yang selama ini dirasa kurang maksimal ataupun kurang sesuai dengan kondisi di lapangan ditunjukkan oleh hasil pra survei di bawah 80% yaitu pada nilai *Resourceful* dan *Excellent Service*. Hal ini sinkron dengan kondisi masih tingginya jumlah komplain nasabah di Jasindo Serang. Sebagian besar karyawan di Jasindo Serang juga mengaku bahwa belum efektifnya prosedur penanganan komplain pada nasabah yang menurut mereka terkesan tidak konsisten antara satu kasus dengan kasus yang lain, meskipun dalam jenis komplain yang sama.

Fenomena turunnya hasil kinerja karyawan pada Jasindo Serang yang diduga disebabkan oleh kurang maksimalnya penerapan budaya perusahaan 'RAISE' membuat peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam pengaruh budaya perusahaan dengan kinerja karyawan. Dari hasil telaah literatur pada beberapa penelitian terdahulu menunjukkan masih ada hasil yang tidak konsisten, apakah budaya perusahaan memberi pengaruh positif, negatif atau bahkan tidak sama sekali terhadap kinerja karyawan.

Shahzad, *et al* (2013) dalam penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Rumah Software di Pakistan. Serupa dengan penelitian Jamaluddin, *et al* (2017) yang menunjukkan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian Amanda, *et al* (2017) juga menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun karena budaya organisasi yang baik dapat menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan peningkatan kinerja dan mendapatkan hasil yang maksimal. Penelitian yang dilakukan Saad dan Abbas (2018) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik di Arab Saudi.

Beberapa penelitian lain masih ada yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh atau bahkan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Maabuat (2016) yang dalam penelitiannya menunjukkan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano. Hal serupa juga dinyatakan oleh penelitian Srikaningsih (2017) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di wilayah Kecamatan Kota Tarakan. Sinaga (2018) yang meneliti budaya organisasi pada AXA Group juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena masalah yang telah diuraikan, diketahui Jasindo Serang perlu meningkatkan kinerja karyawannya dengan meningkatkan penerapan RAISE sebagai budaya kerja di perusahaan. Adanya perbedaan pada hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan perlunya pengkajian ulang terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan memasukkan variabel *intervening* kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini dilandasi oleh beberapa penelitian terdahulu yang menemukan adanya pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (Mustika dan Utomo, 2013; Endrias, 2014; Novianti, *et al*, 2015) dan adanya mediasi dari komitmen organisasi pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan (Taurusia dan Ratnawati, 2012; Kurniawati, *et al*, 2015; Fauzi, *et al*, 2016). Pada penelitian ini komitmen organisasi difokuskan pada komitmen afektif yang menurut Parinding (2017) memberikan pengaruh paling dominan pada kinerja karyawan.

Landasan Teori

Kinerja Pegawai

Kinerja diartikan pula oleh Simamora (2014:327) sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jadi, kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan- persyaratan pekerjaan, di mana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang di sediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

Menurut Nitisemito (2015:109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

Menurut Prawirosentono (2015:27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

1. Efektivitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.
2. Tanggung jawab merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.
3. Disiplin yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan di mana dia bekerja.
4. Inisiatif, berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Budaya Organisasi

Secara etimologis, kata budaya atau *culture* berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhaya* yang merupakan bentuk jamak dari kata '*buddhi*', yang berarti "budi" atau "akal". Sedangkan kata *culture*, berasal dari kata latin yaitu *colere* yang memiliki arti mengolah dan mengejakan tanah pertanian. Budaya menurut Sobirin (2012:52) diartikan sebagai kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, adat istiadat dan kebiasaan apa saja yang diperoleh manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal (Wirawan, 2014:4).

Indikator budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai budaya perusahaan Jasindo (2010) yaitu RAISE yang di intisarikan sebagai berikut:

1. Mengasah karyawan menjadi pribadi yang dapat diandalkan
2. Memberikan produk, proses dan layanan yang kreatif dan inovatif
3. Membentuk karyawan untuk antusias menyongsong perubahan
4. Menjunjung tinggi integritas, kejujuran, dan kepercayaan pelanggan
5. Membentuk kerja sama yang erat dan kuat antar karyawan
6. Berkomitmen untuk terus menciptakan nilai tambah bagi pelanggan
7. Memberikan layanan prima bagi pelanggan internal dan eksternal

Kepuasan Pegawai

Menurut Robbins dan Judge (2015:99) kepuasan kerja karyawan adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Pendapat selanjutnya menurut Hasibuan (2015:202) bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan dalam moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Senada pendapat tersebut menurut Locke (2015:125) bahwa keadaan yang menyenangkan dapat dicapai jika jenis dan sifat pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki. Kepuasan kerja merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Menurut Davis (2015:105) kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2017:122) indikator kepuasan kerja terdiri dari:

1. Menyenangi pekerjaan
2. Mencintai pekerjaannya
3. Kesetiaan
4. Kejujuran
5. Kreativitas

Handoko (2014:125) menyatakan indikator kepuasan kerja adalah:

1. Rasa bangga terhadap pekerjaannya
2. Menyenangi dan mencintai pekerjaan
3. Bergairah dan bahagia dengan pekerjaan
4. Bertanggung jawab terhadap pekerjaannya

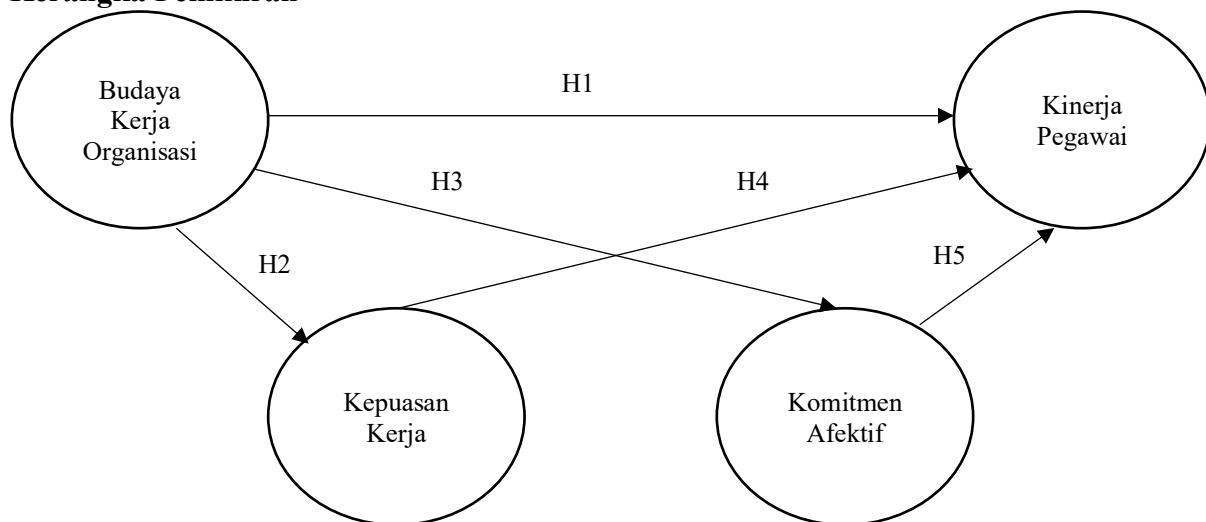
Komitmen Organisasi

Konsep komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2016:249). Komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Allen and Meyer, 2014:143).

Beberapa ahli memiliki penjelasan dan konsep tersendiri mengenai komitmen afektif. Allen & Meyer (2014:25) menjelaskan ada tiga aspek yang menggambarkan adanya komitmen afektif individu terhadap organisasi, yaitu:

1. Keterikatan emosional
2. Identifikasi
3. Partisipasi

Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Metode Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Pendekatan tersebut digunakan untuk mendeskripsikan tentang pelaksanaan budaya kerja organisasi, tingkat kepuasan kerja, komitmen afektif dan kinerja karyawan di Jasindo Serang serta menjelaskan tentang pengaruh antara budaya kerja organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen afektif sebagai variabel *intervening* di Jasindo Cabang Serang.

Desain penelitian yang digunakan adalah model penelitian asosiatif kausal. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja organisasi sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen melalui kepuasan kerja dan komitmen afektif sebagai variabel *intervening*.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Jasindo Cabang Serang yang berjumlah 42 orang. Oleh karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka Arikunto

(2015:108) menyarankan untuk menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Dengan demikian teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh.

Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang, atau penelitian ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Atas kondisi ini, maka jumlah sampel yang digunakan adalah 42 responden.

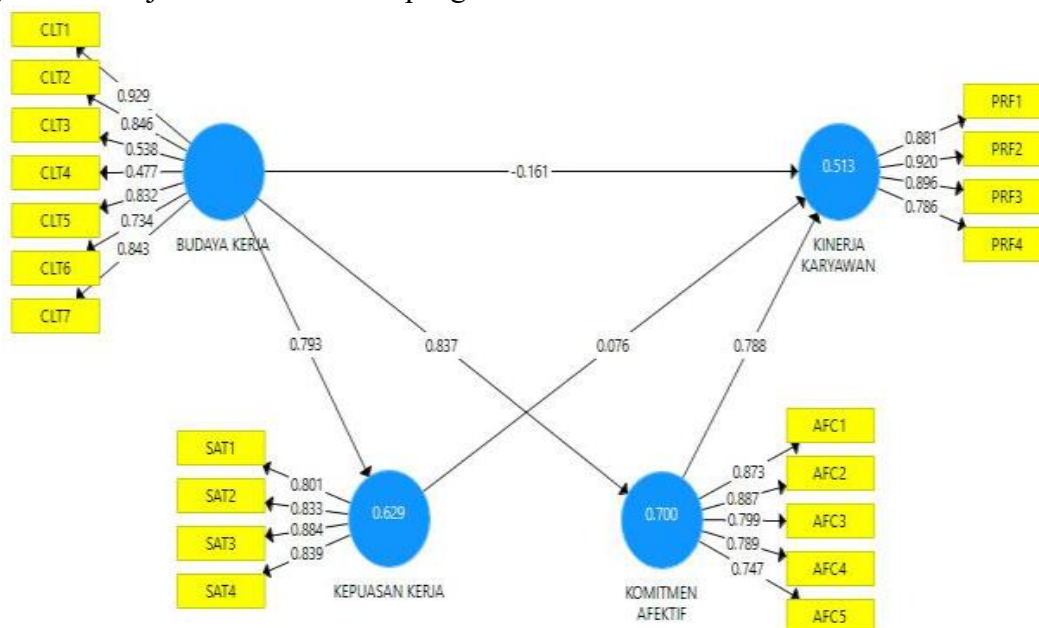
Tabel 1 Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Budaya kerja organisasi	Sistem nilai bersama yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku dalam pekerjaan (Robbins, 2015:223; Hutapea dan Thoha, 2015:71)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengasah karyawan menjadi pribadi yang dapat diandalkan 2. Memberikan produk, proses dan layanan yang kreatif dan inovatif 3. Membentuk karyawan untuk antusias menyongsong perubahan 4. Menjunjung tinggi integritas, kejujuran, dan kepercayaan pelanggan 5. Membentuk kerja sama yang erat dan kuat antar karyawan 6. Berkomitmen untuk terus menciptakan nilai tambah bagi pelanggan 7. Memberikan layanan prima bagi pelanggan internal dan eksternal (Budaya Perusahaan Jasindo 'RAISE')
Kepuasan kerja	Keadaan menyenangkan yang dinikmati baik di dalam maupun di luar pekerjaan sesuai kebutuhan dan nilai yang dimiliki (Hasibuan, 2015:144; Locke, 2015:32)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senang dalam bekerja 2. Mencintai pekerjaan 3. Jujur melaksanakan tugas 4. Kreatif menyelesaikan pekerjaan (Sanuddin, 2013; Suratman, 2019)
Komitmen afektif	Hubungan emosional karyawan dengan organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi (Allen dan Meyer, 2014:7; Mowday, 2014:60; Robbins, 2016:101)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Punya rasa kepemilikan yang tinggi 2. Berkeinginan untuk tetap berada di perusahaan 3. Yakin dengan kebijakan perusahaan 4. Bangga menjadi bagian dari perusahaan 5. Loyal pada kepentingan perusahaan (Allen & Meyer, 2014:25; Gautam, Dick, & Wagner, 2014:22)
Kinerja karyawan	Hasil kerja yang dicapai karyawan dalam organisasi sesuai tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi (Pasolong, 2012:175; Prawirosentono, 2016:2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil kerja sesuai tujuan 2. Bekerja dengan penuh tanggung jawab 3. Mematuhi aturan perusahaan 4. Menerapkan inisiatif dalam pekerjaan (Pasolong, 2012:177; Prawirosentono (2015:27)

Hasil Penelitian

Hasil Uji Kecocokan Model Pengukuran

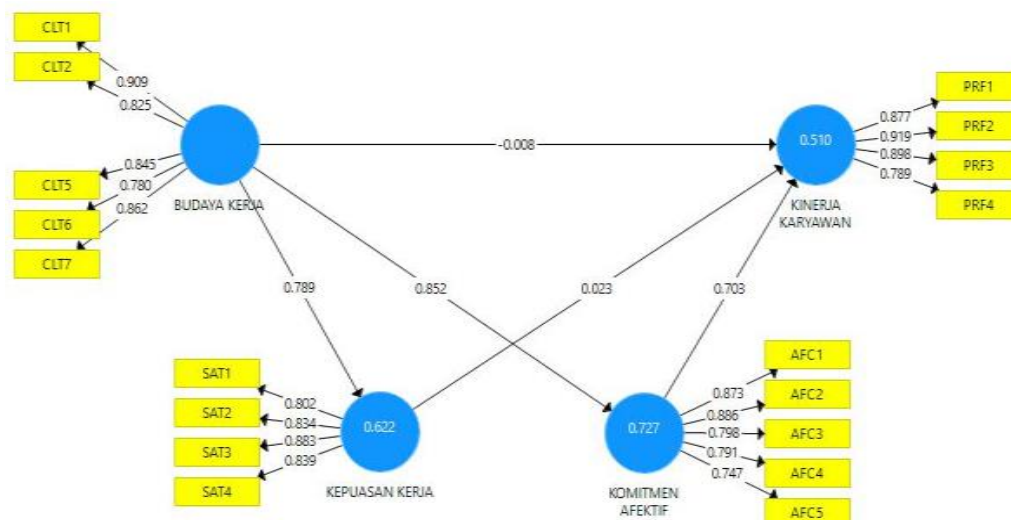
Uji kecocokan model pengukuran (*fit test of measurement model*) adalah uji kecocokan pada *outer model* yang salah satunya dilihat dari validitas konvergen. Berikut ini disajikan hasil uji kecocokan model pengukuran:



Sumber: data diolah peneliti, tahun 2020
 Gambar 2 Estimasi Model Pengukuran Tahap Awal

Syarat pertama kecocokan model pengukuran yang memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) dapat dilihat dari nilai *outer loading* variabel laten dengan indikator-indikatornya. Berdasarkan data pada gambar diperoleh nilai *outer loading* untuk variabel budaya kerja (CLT) paling rendah 0,477 dan paling tinggi 0,929. Variabel kepuasan kerja (SAT) memiliki nilai *outer loading* paling rendah 0,801 dan paling tinggi 0,884. Pada variabel komitmen afektif (AFC) diperoleh nilai *outer loading* paling rendah 0,747 dan paling tinggi 0,887. Sedangkan variabel kinerja karyawan (PRF) memiliki nilai *outer loading* paling rendah 0,786 dan paling tinggi 0,920.

Penelitian ini menggunakan batas kritis *outer loading* 0,7. Dengan demikian indikator yang memperoleh *outer loading* < 0,7 pada uji model pengukuran tahap awal ini harus di keluarkan dari model karena dianggap tidak valid. Indikator tersebut adalah CLT3 (0,538) dan CLT4 (0,477). Berikut ini disajikan hasil uji kecocokan model pengukuran tahap akhir setelah mengeluarkan kedua indikator yang tidak valid, yaitu:



Sumber: data diolah peneliti, tahun 2020
 Gambar 3 Estimasi Model Pengukuran Tahap Akhir

Hasil uji model pengukuran tahap akhir pada gambar 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator sudah dinyatakan valid untuk menjelaskan masing-masing variabelnya. Untuk memastikan bahwa seluruh variabel memenuhi asumsi validitas konvergen, hal lain yang dapat dilakukan adalah melihat nilai hasil *construct reliability and validity*.

Berdasarkan data pada gambar di atas ditunjukkan perolehan nilai *cronbach alpha* paling rendah yaitu 0,862; *composite reliability* paling rendah yaitu 0,905 dan *Average Variance Extracted (AVE)* paling rendah yaitu 0,674. Batas kritis nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* yang digunakan pada penelitian ini adalah 0,7 sedangkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* ditentukan batas kritis 0,5. Dari hasil ini dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh variabel penelitian yaitu budaya kerja, kepuasan kerja, komitmen afektif dan kinerja karyawan dinyatakan telah memenuhi asumsi validitas konvergen karena nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* paling rendah > batas kritis 0,7 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > batas kritis 0,5.

Hasil Uji Kecocokan Model Struktural

Berdasarkan data pada tabel, diperoleh nilai *path coefficient* variabel budaya kerja → kinerja karyawan sebesar -0,008 dengan tanda negatif. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki hubungan sebesar 0,008 satuan dengan kinerja karyawan. Tanda negatif pada *path coefficient* ini mengindikasikan adanya hubungan negatif dari budaya kerja dengan kinerja karyawan, yang mana apabila budaya kerja mengalami kenaikan 1 satuan cenderung akan membuat kinerja karyawan menjadi turun sebesar 0,008 satuan.

Besarnya hubungan antara budaya kerja → kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,789 yang artinya budaya kerja memiliki hubungan sebesar 0,789 satuan dengan kepuasan kerja. Tanda positif pada *path coefficient* tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja, yang mana apabila terjadi penambahan nilai sebesar 1 satuan pada budaya kerja maka akan membuat kepuasan kerja meningkat sebesar 0,789 satuan.

Hubungan antara budaya kerja → komitmen afektif ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,852 yang artinya budaya kerja memiliki hubungan sebesar 0,852 satuan dengan komitmen afektif. Tanda positif pada *path coefficient* tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja berhubungan positif dengan komitmen afektif, yang mana apabila terjadi

penambahan nilai sebesar 1 satuan pada budaya kerja, maka akan membuat komitmen afektif meningkat sebesar 0,852 satuan.

Nilai *path coefficient* kepuasan kerja → kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,023 yang artinya kepuasan kerja memiliki hubungan sebesar 0,023 satuan dengan kinerja karyawan. Tanda positif pada *path coefficient* tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan, yang mana apabila terjadi penambahan nilai sebesar 1 satuan pada kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,023 satuan.

Besarnya hubungan antara komitmen afektif → kinerja karyawan ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,703 yang artinya komitmen afektif memiliki hubungan sebesar 0,703 satuan dengan kinerja karyawan. Tanda positif pada *path coefficient* tersebut menunjukkan bahwa komitmen afektif berhubungan positif dengan kinerja karyawan, yang mana apabila terjadi penambahan nilai sebesar 1 satuan pada komitmen afektif maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,703 satuan, begitu juga sebaliknya.

Adapun nilai *R Square* kepuasan kerja sebesar 0,622 yang dihasilkan oleh pengaruh dari budaya kerja. Hasil ini menunjukkan budaya kerja memiliki kemampuan sebesar 62,2% ($0,622 \times 100\%$) dalam menjelaskan variasi pada kepuasan kerja. Sementara itu, *R Square* komitmen afektif diperoleh sebesar 0,727 yang dihasilkan dari pengaruh budaya kerja. Hasil ini menunjukkan budaya kerja memiliki kemampuan sebesar 72,7% ($0,727 \times 100\%$) dalam menjelaskan variasi pada komitmen afektif. Adapun nilai *R Square* kinerja karyawan yang diperoleh 0,510 dihasilkan dari pengaruh budaya kerja, kepuasan kerja dan komitmen afektif. Hasil ini menunjukkan adanya kemampuan sebesar 51% ($0,510 \times 100\%$) dari budaya kerja, kepuasan kerja dan komitmen afektif secara bersama-sama (simultan) dalam menjelaskan variasi pada kinerja karyawan.

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis 1 pada penelitian ini berbunyi “Semakin tinggi budaya kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi kinerja karyawan Jasindo Serang”. Pada tingkat signifikansi 10% uji dua pihak diperoleh nilai *t* tabel 1,682 ($df=42-2$). Hasil uji hipotesis 1 pada tabel 4.13 diperoleh nilai *t statistic* (0,019) dan *p value* (0,492) dengan *original sample* -0,008 keterangan negatif. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Jasindo Serang karena *t statistic* (0,019) < *t* tabel (1,682) dan *p value* (0,492) > sig (0,1). Dengan demikian hasil ini menunjukkan semakin tinggi budaya kerja tidak membuat kinerja karyawan menjadi semakin tinggi pula. Tanda negatif pada *original sampel* justru menunjukkan adanya kecenderungan pengaruh negatif dari budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Jasindo Cabang Serang.

Hipotesis 2 pada penelitian ini berbunyi “Semakin tinggi budaya kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Jasindo Serang”. Pada tingkat signifikansi 10% uji dua pihak diperoleh nilai *t* tabel 1,682 ($df=42-2$). Hasil uji hipotesis 2 diperoleh nilai *t statistic* (12,853) dan *p value* (0,000) dengan *original sample* 0,789 keterangan positif. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Jasindo Serang yang dibuktikan oleh nilai *t statistic* (12,853) > *t* tabel (1,682) dan *p value* (0,000) < sig (0,1). Dengan demikian semakin tinggi budaya kerja terbukti membuat kepuasan kerja karyawan juga menjadi semakin tinggi. Tanda positif pada *original sampel* menunjukkan adanya hubungan positif dari budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 3 pada penelitian ini berbunyi “Semakin tinggi budaya kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi komitmen afektif karyawan Jasindo Serang”. Pada tingkat signifikansi 10% uji dua pihak diperoleh nilai *t* tabel 1,682 ($df=42-2$). Hasil uji hipotesis 3 diperoleh nilai *t*

statistic (17,991) dan *p value* (0,000) dengan *original sample* 0,852 keterangan positif. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan Jasindo Serang yang dibuktikan oleh nilai *t statistic* (17,991) > *t* tabel (1,682) dan *p value* (0,000) < sig (0,1). Dengan demikian semakin tinggi budaya kerja terbukti dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Tanda positif pada *original sampel* menunjukkan adanya hubungan positif dari budaya kerja terhadap komitmen afektif.

Hipotesis 4 pada penelitian ini berbunyi “Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi kinerja karyawan Jasindo Serang”. Pada tingkat signifikansi 10% uji dua pihak diperoleh nilai *t* tabel 1,682 (df=42-2). Hasil uji hipotesis 4 diperoleh nilai *t statistic* (0,137) dan *p value* (0,446) dengan *original sample* 0,023 keterangan positif. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Jasindo Serang karena nilai *t statistic* (0,137) < *t* tabel (1,682) dan *p value* (0,446) > sig (0,1). Dengan demikian kepuasan kerja yang semakin tinggi tidak dapat membuat kinerja karyawan mengalami peningkatan. Meskipun begitu tanda positif pada *original sample* menunjukkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif.

Hipotesis 5 pada penelitian ini berbunyi “Semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki, maka semakin tinggi kinerja karyawan Jasindo Serang”. Pada tingkat signifikansi 10% uji dua pihak diperoleh nilai *t* tabel 1,682 (df=42-2). Hasil uji hipotesis 5 diperoleh nilai *t statistic* (1,882) dan *p value* (0,000) dengan *original sample* 0,703 keterangan positif. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Jasindo Serang yang dibuktikan oleh nilai *t statistic* (1,882) > *t* tabel (1,682) dan *p value* (0,033) < sig (0,1). Dengan demikian komitmen afektif yang semakin tinggi akan membuat kinerja karyawan juga semakin tinggi. Tanda positif pada *original sampel* menunjukkan adanya hubungan positif komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Mediasi

Berdasarkan data pada tabel di atas diketahui hasil uji *indirect effect* budaya kerja → kepuasan kerja → kinerja karyawan memperoleh nilai *original sampel* 0,018; *t statistic* 0,128 dan *p value* 0,449. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karena nilai *t statistic* (0,128) < *t* tabel (1,682) dan *p value* (0,449) > sig (0,05).

Sedangkan hasil uji *indirect effect* budaya kerja → komitmen afektif → kinerja karyawan memperoleh nilai *original sampel* 0,599; *t statistic* 1,806 dan *p value* 0,039. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui komitmen afektif karena nilai *t statistic* (1,806) > *t* tabel (1,682) dan *p value* (0,039) > sig (0,05).

Dengan demikian dari kedua variabel *intervening*, hanya komitmen afektif yang terbukti mampu memediasi hubungan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Kerja Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis dari *bootstrapping test*, hipotesis 1 yang menyatakan semakin tinggi budaya kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan tidak dapat dibuktikan, karena budaya kerja dalam penelitian berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Jasindo Serang.

Menurut pendapat Masrukhin dan Waridin (2016) budaya organisasi berfungsi membentuk aturan dalam berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan. PT Jasa Asuransi Indonesia (Persero) mulai membentuk budaya organisasi *Resourceful, Agility, Integrity, Synergy dan Excellent Service*, yang disingkat ‘RAISE’ pada tahun 2016. Hasil penelitian yang menunjukkan tidak berpengaruhnya budaya kerja terhadap kinerja karyawan dalam

penelitian ini dapat disebabkan oleh budaya kerja 'RAISE' yang selama ini diterapkan oleh perusahaan, ternyata belum berhasil mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku karyawan secara keseluruhan. Hal ini mengindikasikan penerapan budaya kerja 'RAISE' belum sepenuhnya dikelola dengan baik oleh manajemen Jasindo Serang sehingga tidak mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih maksimal.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan Novriansyah (2017); Amanda, *et al* (2017) dan Jamaluddin, *et al* (2017) yang sebelumnya membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan Darsana (2013) yang menemukan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian lain yang dilakukan Lina (2014) juga ditunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Megantara, *et al* (2019) yang pernah meneliti budaya organisasi di PT Jasa Raharja Cabang Jawa Tengah yaitu 'Tanggap, Tangkas, dan Tangguh juga menemukan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Kerja Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian melalui pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Dalam hal ini dapat dibuktikan adanya hubungan positif dari budaya kerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Jasindo Serang, yang mana semakin tinggi budaya kerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.

Hasil penelitian sejalan dengan Mustika dan Utomo (2013) yang menemukan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga mendukung temuan-temuan dari penelitian lain yang pernah dilakukan oleh Tumbelaka, *et al* (2016); Wibawa dan Putra (2018) karena membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Kerja Organisasi terhadap Komitmen Afektif

Pengujian pada hipotesis 3 menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya kerja organisasi terhadap komitmen afektif. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi budaya kerja maka akan semakin tinggi komitmen afektif karyawan di Jasindo Cabang Serang.

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan. Budaya kerja organisasi dalam hal ini berkaitan dengan sikap menyukai dan kesediaan organisasi untuk mengusahakan kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Sari dan Witjaksono (2013) yang membuktikan budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam membentuk komitmen karyawan. Hasil penelitian Usmany, *et al* (2016) dan Tumbelaka, *et al* (2016) turut mendukung karena telah menemukan adanya pengaruh signifikan budaya organisasi dalam memperkuat komitmen afektif karyawan. Sejalan dengan hal ini, Lanjar, *et al* (2017); Wibawa dan Putra (2018) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada perusahaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 4 diperoleh kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak berpengaruhnya kepuasan kerja pada kinerja karyawan di Jasindo Cabang Serang menurut analisa peneliti disebabkan oleh adanya beberapa faktor yang membuat tingkat pemenuhan kepuasan kerja menjadi terhambat. Dengan demikian kepuasan kerja yang belum terpenuhi dengan baik tidak dapat mendorong karyawan Jasindo Serang untuk bekerja maksimal.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan Febriyana (2015); Akbar, *et al* (2016); Rosita dan Yuniati (2016) yang dalam penelitiannya pernah menemukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang sejalan dilakukan oleh Subakti (2013); Kristine (2017) karena menemukan kepuasan kerja tidak signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan adanya pengaruh positif dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan Jasindo Serang maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Dalam penelitian ini dapat dibuktikan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi hal yang sangat diperlukan untuk mendorong karyawan memberikan kinerja yang baik sehingga mencapai kinerja organisasi lebih efektif dan mewujudkan tujuan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan Ticolau (2013) yang telah menemukan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Novelia *et al* (2016); Sapitri (2016) juga membuktikan komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah komitmen afektif karyawan yang tinggi akan membuatnya lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal. Hal ini dikarenakan komitmen afektif berkaitan dengan rasa kepemilikan yang tinggi dari karyawan pada pekerjaannya, yang membuat mereka lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya dapat mencapai hasil kerja sesuai harapan.

Simpulan Kesimpulan

Berdasarkan penelitian ditemukan dari dua variabel *intervening* yang digunakan, hanya ada satu variabel *intervening* yang terbukti memberi pengaruh mediasi pada hubungan budaya kerja organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu komitmen afektif. Dengan demikian dari pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan:

1. Budaya kerja organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Jasindo Serang. Hal ini menjadi *gap* dengan penelitian Saad dan Abbas (2018) namun mendukung penelitian Sriekaningsih (2017); Sinaga (2018); dan Megantara, *et al* (2019).
2. Budaya kerja organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Jasindo Serang, di mana semakin tinggi budaya kerja yang diterapkan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Hasil ini mendukung penelitian Tumbelaka, *et al* (2016); Wibawa dan Putra (2018).
3. Budaya kerja organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan di Jasindo Serang, di mana budaya kerja yang semakin tinggi membuat karyawan lebih berkomitmen pada pekerjaannya. Hasil ini mendukung Usmany, *et al* (2016); Lanjar, *et al* (2017).
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan

terhadap kinerja karyawan di Jasindo Serang. Hasil ini menjadi *gap* dengan penelitian Akbar, *et al* (2016) namun mendukung penelitian Subakti (2013) dan Kristine (2017).

4. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Jasindo Serang, artinya semakin tinggi komitmen afektif karyawan maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Hasil ini mendukung penelitian Ticolau (2013); Novelia *et al* (2016); dan Sapitri (2016).

Saran

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja organisasi pada PT Jasa Asuransi Indonesia (Persero) yaitu 'RAISE' terhadap kinerja karyawan di kantor Cabang Serang dengan memasukkan dua variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja dan komitmen afektif. Dari kesimpulan penelitian yang telah dipaparkan, maka dapat diberikan saran-saran yaitu:

1. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT Jasa Asuransi Indonesia (Persero) di Kantor Cabang Serang, pihak perusahaan disarankan dapat meningkatkan komitmen afektif para karyawan. Karena menurut hasil penelitian, komitmen afektif memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan. Hal ini salah satunya dapat dilakukan dengan meningkatkan indikator dari variabel komitmen afektif yang memperoleh nilai indeks paling rendah yaitu rasa kepemilikan karyawan pada pekerjaannya dengan cara selalu merangkul karyawan dalam setiap kesempatan agar memupuk rasa kepemilikan karyawan pada pekerjaan yang pada akhirnya dapat memberikan peningkatan pada kinerja karyawan yang dihasilkan.
2. Sementara itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh adanya budaya kerja organisasi. Oleh karena itu disarankan agar perusahaan dapat memperhatikan penerapan dari budaya kerja yang selama ini dilakukan, salah satunya dengan meningkatkan indikator pada variabel budaya kerja yang memperoleh nilai indeks paling rendah yaitu membentuk karyawan untuk antusias menyongsong perubahan dan menjunjung tinggi integritas, kejujuran, dan kepercayaan pelanggan. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan cara sering melibatkan karyawan dalam memecahkan masalah dan terus berupaya mengawasi penerapan integritas, kejujuran, juga kepercayaan pelanggan dalam setiap tindakan pekerjaan.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, disarankan agar pihak perusahaan dapat memperhatikan aspek kepuasan kerja para karyawan dengan meningkatkan indikator pada variabel kepuasan kerja yang memperoleh nilai indeks paling rendah yaitu kreatif menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan praktis.

Daftar Pustaka

- Akbar, Hamid, Djudi. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 38 No.2*
- Arikunto, Suharsimi. 2015. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi. Revisi VI. Jakarta. Rineka Cipta. Budaya Perusahaan PT Jasa Asuransi Indonesia (Persero) 'RAISE'. 2010. Company Profile PT Jasa Asuransi Indonesia (Persero). diakses dari <https://www.jasindo.co.id> pada 20 Februari 2020 jam 14.15 WIB.
- Fauzi, Harso dan Waryono. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). *Journal of Management Vol.02 No.02*

- Jamaluddin, Salam, Yunus dan Akib. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, Vol. 4, No. 1
- Jatiningrum, Al Musadieq dan Prasetya. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 39 No. 1*
- Khan., Ziauddin., Jam, F.A., and Ramay, M.I. 2010. *The Impacts Of Organizational Commitment On Employee Job Performance. European Journal of Social Sciences.*
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniawati, Titisari dan Priyono. 2015. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Jember. *Artikel Ilmiah Mahasiswa Universitas Mahasiswa.*
- Lanjar., Hamid., dan Mochamad Djudi Mukzam. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kremboong). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 43 No.1*
- Luthans, Fred. 2016. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Maabuat, Edrward S. 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 01*
- Mustika dan Utomo. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013). *Among Makarti Vol.6 No.12*
- Nitisemito, Alex. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Novriansyah. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pln (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. *Jurnal JUMANTIK Volume 2 Nomor 1*
- Parinding. 2017. Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang. *Magistra Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 1 No.2*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Saad dan Abbas. 2018. *The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. Problems and Perspectives in Management, Volume 16, Issue 3*
- Sari dan Witjaksono. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 1 Nomor 3*
- Schein, E.H. 2015. *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey.
- Shahzad, Fakhra, Zahid Iqbal, Muhammad Gulzar. 2013. *Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. Journal of Business Studies Quarterly Volume 5, Number 2*
- Siagian, Sondang P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Simamora, Henry. 2014. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sinaga. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja. *Akademika; Vol. 16. No.2*
- Sriekaningsih dan Setyadi. 2015. *The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization Towards Organizational Commitment and Performance On State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. European Journal of Business and Management www.iiste.org Vol.7, No.17.*
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto AB. 2016. *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Jakarta: PT Elex. Media Komputindo.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

- Taurisa, Chaterina Melina., dan Intan Ratnawati. 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*, 19(2):170-187.
- Tumbelaka, Alhabsji, Nimran. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Intention To Leave (Studi pada Karyawan PT Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1*
- Wibowo, 2017. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wirawan. 2015. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta
- West, Richard dan Lynn H. Turner. 2014. *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Humanika