

Mengaktualisasikan Komitmen Organisasi Melalui Budaya Organisasi Yang Kuat Tertanam Pada Elemen Organisasi

Roni Kambara

rnkambara@yahoo.com

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Wawan Prahyanan

wawan.prahyanan@gmail.com

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

ABSTRACT

The research focuses on establishing the Cohesiveness of Organizational Elements which is elaborated by strong inculcation of Culture in an Organization. This focus is formulated based on the above research gap findings sourced from the results of earlier studies and business phenomena in regional owned enterprises of Banten Province.

In obtaining data, the study conducted a survey using a research instrument in the form of a questionnaire. The data acquisition is processed using the PLS application.

The findings of this study that developed 4 hypotheses are Strengthening Organizational Culture Planting has a positive and significant effect on the Cohesiveness Level of Organizational Elements, Cohesiveness of Organizational Elements has a negative and not significant effect on the Actualization Performance of Organizational Commitments., Cohesiveness Level of The Organizational Elements has a negative and not significant effect on the Work Satisfaction Efforts and the Job Satisfaction Efforts have a positive and significant effect on the Actualization Performance of Organizational Commitments.

Keywords: *Organizational Culture; Organizational Element Cohesiveness; Job Satisfaction; Organizational Commitment*

ABSTRAK

Penelitian berfokus membangun Kohesivitas Elemen Organisasi yang di elaborasi kuatnya penanaman Budaya disuatu Organisasi. Fokus ini diformulasikan berdasarkan pada temuan *research gap* di atas yang bersumber dari hasil-hasil penelitian sebelumnya dan fenomena bisnis pada badan usaha milik daerah Propinsi Banten.

Dalam memperoleh data, penelitian melakukan survey dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Perolehan data tersebut diolah menggunakan aplikasi PLS.

Temuan penelitian ini yang mengembangkan 4 hipotesis adalah Penguatan Penanaman Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi, Kohesivitas Elemen Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi., Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja dan Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Kohesivitas Elemen Organisasi; Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasi

LATAR BELAKANG

Bertitik tolak pada *reseacrh gap* yang bersumber dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya dan fenomena bisnis pada perusahaan badan usaha milik daerah di Propinsi Banten maka dapat dirumuskan masalah utama dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun sebuah model Kohesivitas Elemen Organisasi yang dapat memberikan nilai-nilai yang baik bagi organisasi sehingga dapat meningkatkan komitmen kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Selain fenomena diatas, studi ini juga bertitik tolak dari adanya kesenjangan-kesenjangan hasil penelitian dan adanya temuan-temuan yang tidak konsisten mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Kontroversi hasil riset ini perlu diteliti lebih lanjut guna memperoleh pemahaman yang lebih lengkap mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai telah banyak mendapatkan perhatian ilmiah. Penelitian yang dilakukan oleh Raduan et.al 2008 mengenai budaya organisasi dan kinerja mengungkapkan bahwa perusahaan yang tahu bagaimana mengembangkan budaya organisasi dengan cara yang paling efektif mungkin memiliki manfaat dari kemajuan dalam produktivitas dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Karyawan harus menyerap budaya organisasi pada kekuatan yang maksimum dan manajemen puncak harus memberikan pedoman dan arah yang tepat untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Para manajer di perusahaan multinasional diantisipasi untuk belajar dan mengidentifikasi nilai-nilai kerja dan perilaku budaya karyawan dalam organisasi dan mencoba untuk beradaptasi dalam budaya lintas negara. Hal ini tampaknya menjadi mungkin terjadi meskipun manajer asing dipengaruhi oleh budaya nasionalnya sendiri. Untuk batas tertentu para peneliti percaya bahwa budaya nasional bukanlah penghalang untuk anak perusahaan yang beroperasi di luar negeri. temuan penelitian menyatakan bahwa kinerja rata-rata negara Amerika, Eropa, dan Jepang mempunyai kinerja yang lebih tinggi dari perusahaan multinasional Malaysia. Atas dasar temuan ini, perusahaan multinasional Malaysia akan mengembangkan anak perusahaan di luar negeri dengan lebih dan percaya akan budaya sendiri, Hasil penelitian yang telah dilakukan menyatakan signifikan antara hubungan budaya dan kinerja perusahaan multinasional di sektor bisnis yang berbeda.

Selanjutnya Penelitian oleh Mujeeb (2011) terutama bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan praktik manajemen kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi dan misi memiliki nilai-nilai positif yang signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan antara satu dengan yang lainnya. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan adalah: (1) Budaya clan masih sangat diharapkan oleh karyawan,

(2) Tidak ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan pelaksanaan pembelajaran organisasi, dan (3) Ada korelasi yang signifikan dan positif antara pelaksanaan budaya organisasi terhadap kinerja di departemen penjualan.

Secara keseluruhan Penelitian yang dilakukan oleh Daniel (2011) temuannya menggarisbawahi pentingnya memahami peran budaya organisasi sebagai sumber daya dalam mengejar prioritas kinerja yang kompetitif. sementara temuannya telah menunjukkan keunikan setiap dimensi budaya dalam hubungannya dengan kinerja, kecenderungan ini lebih ke arah orientasi fleksibel dan eksternal. Secara khusus perkembangan budaya menjadi prediktor yang kuat dari kinerja. perkembangan budaya dalam meningkatkan kinerja pegawai, tanpa meremehkan dimensi budaya lainnya. Hal ini terutama berlaku ketika perusahaan menentukan arah strategis terhadap diferensiasi dan eksplorasi sebagaimana tercermin dalam ukuran kualitas kinerja dan inovasi Arah strategis seperti akan menuntut perusahaan untuk menjaga diri dan waspada atau fleksibel terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis yang sesuai dengan karakteristik perkembangan budaya. budaya tampaknya lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja dibandingkan dengan dimensi budaya yang lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Gerbauer (2009) telah fokus pada hubungan positif antara layanan orientasi budaya organisasi dan kinerja, penelitiannya belum menjelaskan secara rinci bagaimana kinerja bisnis dipengaruhi oleh orientasi pelayanan sumber daya manusia atau lainnya. Elemen organisasi mengeksplorasi hubungan positif antara budaya orientasi layanan di perusahaan dan kinerja bisnis ada unsur budaya tambahan seperti norma dan standar yang melekat dalam mencapai orientasi budaya pelayanan.

Sumarto dan Subroto (2011) penelitian tentang bagaimana kontribusi budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja di perusahaan otomotif yang memproduksi komponen kendaraan bermotor di Indonesia, hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Thamrin (2013) menjelaskan hasil penelitian yang diambil dari sampel 158 orang karyawan yang bekerja di perusahaan BUMN mengatakan bahwa budaya organisasi tidak berdampak langsung mempengaruhi kinerja pegawai.

Mayowa (2008) mengkaji dampak budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi di Ogun State Nigeria, sedangkan tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi unsur organisasi budaya organisasi apakah memiliki kontribusi yang kuat terhadap kinerja pegawai universitas dan untuk mengungkapkan hubungan yang ada antara budaya

organisasi dan kinerja pegawai, dari hasil penelitian yang telah dilakukan ternyata tidak ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Studi ini merumuskan kohesivitas dimana peranan seorang pemimpin dalam hubungan antar manusia dalam bekerja sangat terkait dengan budaya organisasi yang ditampilkannya dan diharapkan dapat menampilkan budaya organisasi yang dilandasi oleh budaya organisasi. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan budaya organisasi tertentu.

Berdasarkan pada *research gap* di atas yang bersumber dari hasil-hasil penelitian sebelumnya dan fenomena bisnis pada badan usaha milik daerah Propinsi Banten maka dapat dirumuskan masalah utama dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan badan usaha milik daerah melalui variabel Kohesivitas Elemen Organisasi.

TELAAH PUSTAKA

Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi

Teori kelompok dikembangkan oleh Irvin L. Janis dan teman-temannya yang diangkat dari sebuah pengujian secara mendetil mengenai efektifitas pengambilan keputusan dalam kelompok. Irving Janis dalam bukunya *Victims of Groupthink* (1972) menjelaskan apa yang terjadi di kelompok kecil di mana anggota-anggotanya memiliki hubungan baik satu sama lain. Janis menggunakan istilah *groupthink* untuk menunjukkan suatu mode berpikir sekelompok orang yang sifatnya kohesif (terpadu) ketika usaha-usaha keras yang dilakukan anggota-anggota kelompok untuk mencapai kata mufakat telah mengesampingkan motivasinya untuk menilai alternatif-alternatif tindakan secara realistis.

Groupthink didefinisikan sebagai suatu cara pertimbangan yang digunakan kelompok ketika keinginan mereka akan kesepakatan melampaui motivasi mereka untuk menilai rencana tindakan yang ada. Kesepakatan antar anggota kelompok atau kesepakatan kelompok dalam keinginan mereka akan kekompakan dan kesepakatan serta mencapai sebuah tujuan atau keputusan lebih besar motivasinya dibandingkan menilai akan kebenaran keputusan tersebut terhadap moral dan etis kelompok yang berlaku.

Groupthink merupakan teori yang diasumsikan dengan komunikasi kelompok kecil. Dalam hal ini Irving Janis (1972) memfokuskan penelitiannya pada *Problem-Solving Group* dan *Task-Oriented Group*, yang mempunyai tujuan utamanya yaitu untuk mengambil keputusan dan memberikan rekomendasi kebijakan akan solusi-solusi yang ada. Berikut merupakan tiga asumsi

penting dalam teori *groupthink* (dalam West & Turner, 2008:276) : (1) terdapat kondisi-kondisi di dalam kelompok yang mempromosikan kohesivitas tinggi, (2) pemecahan masalah kelompok pada intinya merupakan proses yang terpadu, dan (3) kelompok dan pengambilan keputusan oleh kelompok seringkali bersifat kompleks.

Asumsi pertama dari *groupthink* berhubungan dengan karakteristik kehidupan kelompok yaitu kohesivitas. Kohesivitas merupakan rasa kebersamaan dari suatu kelompok. Ernest Boorman (dalam West dan Turner, 2008:276) mengamati bahwa anggota kelompok sering kali memiliki perasaan yang sama atau investasi emosional dan sebagai akibatnya mereka cenderung untuk mempertahankan identitas kelompok.

Asumsi kedua berkaitan dengan proses pemecahan masalah dalam kelompok kecil hal ini biasanya merupakan kegiatan yang menyatu. Dennis Gouran (dalam West & Turner, 2008: 277) mengamati bahwa kelompok-kelompok rentan terhadap batas afilatif yang berarti bahwa anggota kelompok lebih memilih untuk menahan masukan mereka daripada mengalami resiko ditolak. Sifat sementara asumsi ketiga menggaris bawahi sifat dasar dari kebanyakan kelompok dalam pengambilan keputusan dan kelompok yang berorientasi pada tugas-tugas di mana orang biasanya bergabung bersifat kompleks.

Kohesivitas adalah kekuatan yang mendorong anggota kelompok untuk tetap tinggal di dalam kelompok dan mencegahnya meninggalkan kelompok (Collins dan Raven, 1964), sedangkan Forsyth (1999) menjelaskan pengertian tentang kohesivitas adalah kesatuan yang terjalin dalam kelompok, menikmati interaksi satu sama lain dan memiliki waktu tertentu untuk bersama sama meningkatkan semangat yang tinggi. Robbins (2001) mendefinisikan kohesivitas adalah sejauh mana anggota merasa tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada di dalam kelompok tersebut. Sedangkan Gibson (2001) menjelaskan kohesivitas adalah kekuatan, ketertarikan anggota yang tetap pada kelompoknya dari pada terhadap kelompok lain. Cento (2003) menjelaskan bahwa kohesivitas memiliki anggota yang ingin tetap tinggal dalam kelompok selama mengalami tekanan dalam kelompok.

Menurut Newcomb *et al.* (2011) kohesivitas diistilahkan dengan kekompakan, kekompakan adalah sejauh mana para anggota organisasi melekat menjadi satu kesatuan yang dapat menampakkan diri dengan banyak cara dan bermacam-macam faktor yang berbeda serta dapat membantu anggota yang satu dengan anggota yang lainnya yang berada di dalam lingkungan organisasi di mana dia bekerja.

Kohesivitas adalah merupakan keinginan setiap anggota untuk mempertahankan keanggotaan mereka dalam kelompok, yang didukung oleh sejumlah kekuatan independen, tetapi banyak yang lebih berfokus pada ketertarikan antar anggota. Festinger *et al.* (1950). Salah satu variable yang mempengaruhi kohesivitas menurut Lott (1965) adalah kepribadian. Collins dan Raven (1964) mendefinisikan kohesivitas adalah kekuatan yang mendorong anggota kelompok untuk tetap tinggal di dalam kelompok dan mencegahnya meninggalkan kelompok.

Robbins (2001), Kohesivitas adalah sejauh mana anggota merasa tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada dalam kelompok tersebut. Menurut Gibson (2003), Kohesivitas adalah kekuatan ketertarikan anggota yang tetap pada kelompoknya dari pada terhadap kelompok lain. Certo, (2003), Kohesivitas adalah memiliki anggota yang ingin tetap tinggal dalam kelompok selama mengalami tekanan dalam kelompok. Forsyth (1999), Kohesivitas adalah kesatuan yang terjalin dalam kelompok, menikmati interaksi satu sama lain, dan memiliki waktu tertentu untuk bersama dan di dalamnya terdapat semangat yang tinggi. Jadi kesimpulannya kohesivitas adalah kekuatan interaksi dari anggota suatu kelompok. Kohesivitas ditunjukkan dalam bentuk keramahmatan antar anggota kelompok, mereka biasanya senang untuk bersama-sama. Masing-masing anggota merasa bebas untuk mengemukakan pendapat dan sarannya. Anggota kelompok biasanya juga antusias terhadap apa yang dikerjakan dan mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan kelompoknya. Merasa rela menerima tanggung jawab atas aktivitas yang dilakukan untuk memenuhi kewajibannya. Semua itu menunjukkan adanya kesatuan, keeratan, dan saling menarik dari anggota kelompok.

Penguatan Penanaman Budaya Organisasi

Organisasi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan. Organisasi berkonsentrasi pada sasaran, teknologi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel-variabel kontingensi utama yang menentukan struktur yang tepat bagi organisasi (Robbins 2006). Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*Value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota sebuah organisasi sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi yang ada di dalam perusahaan itu sendiri.

Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi

untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai - nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi dalam hal ini adalah pegawai perusahaan. Budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja organisasi atau perusahaan (Deal & Kennedy 1998), dan (Robbins 2006).

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai. Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok kemandirian identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota menguatkan nilai-nilai dalam organisasi dan mekanisme kontrol atas perilaku. Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan tingkah laku dan cara melakukan sesuatu tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu budaya organisasi berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan dan bukan apa yang akan berlaku (Pastin, 1986)

Jadi budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya tidak tampak tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektifitas kinerja organisasi.

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut (Edgar H. Schein 2004). Budaya organisasi merupakan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan

kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait seperti pernyataan di atas (Peter F. Drucker 1995).

Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja

Pegawai yang loyal dan produktif tentu tidak otomatis terjadi tanpa terbangunnya terlebih dahulu rasa kepuasan dari dalam diri pegawai terhadap pekerjaan, atasan, peralatan dan fasilitas, serta aspek-aspek lainnya. Banyak terjadi pegawai ditekan untuk bekerja demi mencapai target-target tertentu, namun tidak didukung dengan peralatan/sarana, otoritas, bimbingan atasan, sehingga alhasil berdampak kepada buruknya proses dan tentunya hasil akhir (produk) yang diberikan kepada pelanggan. Dengan kata lain banyak perusahaan yang menekankan kepada kepuasan pelanggan, tanpa banyak melihat bahwa salah satu kunci sukses dalam mencapainya adalah kepuasan pegawai.

Kepuasan pegawai merupakan sikap umum individu yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 1998). Sejalan dengan pandangan Robbins, Luthans (1995) mengemukakan bahwa kepuasan pegawai adalah ungkapan kepuasan pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan pegawai itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman pegawai dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan pegawai merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya.

Kepuasan pegawai adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya (Tb. Sjafrli Mangkuprawira, 2010). Timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya. Faktor lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah pandangan tentang makna kepuasan. Kepuasan dianggap sebagai sesuatu yang ukurannya relatif. Dua orang akan memiliki kepuasan kerja yang berbeda walaupun mengerjakan sesuatu yang sama dengan kinerja yang sama pula. Secara batin kedua orang itu bisa saja memiliki kepuasan yang berbeda karena memiliki sudut pandang yang berbeda. Perbedaan sudut pandang biasanya searah dengan perbedaan tingkat strata sosial ekonomi seseorang. Sementara itu karakteristik tiap individu pegawai misalnya status dalam pekerjaan, pengalaman kerja dan gender bisa jadi memiliki derajat kepuasan kerja yang berbeda. Seseorang dengan posisi manajer cenderung akan memiliki

kepuasan kerja yang lebih besar ketimbang sub-ordinasinya. Begitu pula semakin berpengalaman kerja seseorang semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja seseorang juga berhubungan dengan jenis pekerjaan yang dipunyainya. Jenis-jenis pekerjaan yang menantang sangat disukai oleh mereka yang memiliki posisi top manajemen. Sementara mereka yang bekerja di tingkat operator atau staf sudah cukup puas kalau bekerja sesuai dengan prosedur operasi standar. Hal ini berkait dengan otoritas pengambilan keputusan yang dimiliki seseorang pegawai (manajemen dan non-manajemen). Sementara itu aspek lingkungan kerja seperti kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi dan pengembangan karir pun berhubungan erat dengan kepuasan kerja pegawai. Semakin nyaman kondisi lingkungan kerja cenderung semakin tinggi derajat kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja dalam teori motivasi Maslow menempati peringkat yang tinggi. Berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan. Namun motivasi ini kadang terbandung oleh berbagai ragam kerutinan, hambatan lingkungan kerja yang kurang seimbang atau situasi dan perangkat kerja yang secara ekonomis tidak mendukung peningkatan produktivitas kerja. Stres yang dialami pegawai dan kepuasan kerja yang didambakan seolah merupakan dua kondisi yang bukan saja berkaitan tetapi sekaligus antagonis.

Pegawai dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan, pegawai memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila pegawai memiliki produktivitas/kinerja dan motivasi kerja yang tinggi maka laju roda pun akan berjalan kencang yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik kalau pegawainya bekerja tidak produktif artinya pegawai tidak memiliki semangat kerja yang tinggi tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah. Adalah menjadi tugas manajemen agar pegawai memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Pegawai yang puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya pegawai yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa yang membuat pegawai puas bekerja di perusahaan. Dengan tercapainya kepuasan kerja pegawai produktivitas pun akan meningkat.

Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi dan penurunan moral organisasi. Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stres kerja dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik. Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaannya dan faktor - faktor lingkungan kerja seperti gaya supervisi, kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan. Beberapa faktor lain yang menentukan kepuasan kerja di antaranya adalah keamanan kerja, faktor intrinsik dari pekerjaan dan aspek sosial dalam pekerjaan. Faktor intrinsik mencakup ciri yang ada pada pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi keterampilan tertentu. Sedangkan aspek sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama pegawai dengan atasan maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri seorang pegawai perusahaan akan mendorong/memotivasi seorang pegawai untuk berusaha mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan (Angle dan Perry, 1981). Komitmen organisasi merupakan tingkat di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemihakan kepada organisasi yang tinggi pula, komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang yang lebih baik dan bersifat global dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata, seorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara tidak puas dengan organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan dan ketidakpuasan tersebut bisa menjalar ke organisasi dan dapat mendorong seseorang untuk berhenti (Robbins, 1998).

Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. Pegawai yang tidak bisa menyesuaikan diri dengan organisasi cenderung meninggalkan mereka, di komitmen organisasi. Komitmen organisasi terkait dengan kedua sikap pegawai terhadap organisasi dan beberapa perilaku seperti sikap, moralitas, kinerja, ketidakhadiran dan *turn over*.

Komitmen organisasi merupakan sebuah konsep umum yang digunakan untuk mengukur sikap seorang pegawai perusahaan atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Komitmen

organisasi merupakan suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Sebagai bentuk perilaku komitmen mengacu pada responden emosional dari individu kepada seluruh organisasi sedangkan sikap pada respons emosional atau aspek khusus dari pekerjaan. Komitmen organisasi menyangkut tiga aspek yaitu : rasa pengidentifikasi dengan tujuan organisasi, sikap keterlibatan dengan organisasi dan sikap kesetiaan pada organisasi (Buchanan, 1975 dalam Rahmawati, 1997).

HIPOTESIS

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bertindak secara konsisten dengan sikap-sikap mereka terhadap organisasi. Tingkat level komitmen yang tinggi kepada organisasi akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi (Aryee & Heeng, 1990), seperti halnya mereka memilih untuk melakukan pekerjaan dengan hati-hati, dan pada tingkat tertentu pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja aktual karyawan (Mowday et al., 1979).

Model teoretikal dasar dalam penelitian ini terdiri dari budaya organisasi, Kohesivitas Elemen Organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Berdasarkan model teoretikal dasar tersebut kemudian dikembangkan menjadi hipotesis-hipotesis penelitian untuk membangun sebuah model empirik.

Budaya yang ada pada suatu perusahaan menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Budaya berhubungan dengan bagaimana perusahaan membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi Penguatan Penanaman Budaya Organisasi maka semakin tinggi Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi

Kohesivitas adalah kekuatan yang mendorong anggota kelompok untuk tetap tinggal di dalam kelompok dan mencegahnya meninggalkan kelompok (Collins dan Raven, 1964), sedangkan Forsyth (1999) menjelaskan pengertian tentang kohesivitas adalah kesatuan yang terjalin dalam kelompok, menikmati interaksi satu sama lain dan memiliki waktu tertentu untuk bersama sama meningkatkan semangat yang tinggi. Menurut Mc. Dougall (2005) menjelaskan kohesivitas dalam kelompok dapat dipengaruhi oleh kelangsungan keberadaan kelompok dalam arti keanggotaan dan peran setiap anggota, adanya tradisi kebiasaan dan adat, ada organisasi dalam kelompok, kesadaran diri pengetahuan tentang kondisi kelompok dan keterikatan kepada kelompok.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan pekerja tentang pekerjaan secara umum serta kepuasan dengan aspek-aspek tertentu, seperti pengawasan, gaji, kesempatan untuk kemajuan, dan moral. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak hanya mencakup tingkat perasaan seseorang terhadap kepuasan dengan arus kegiatan kerja, prestasi dan tanggung jawab, tetapi juga tingkat kepuasan individu dengan semua aspek yang terkait dengan pekerjaan saat ini, tetapi mereka yang tidak langsung terkait dengan konten pekerjaan. Niat seorang pekerja untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan termasuk dalam pikiran untuk berhenti di organisasi atau perusahaan, dan pernyataan oleh pekerja bahwa dia benar-benar ingin meninggalkan organisasi .

Penelitian ini menguji hubungan antara kohesivitas dengan kepuasan kerja. Penelitian Kasemsap (2013) dan Oktaviansyah (2007) menunjukkan hasil adanya hubungan antara kohesivitas dengan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Abdilla (2012) menunjukkan menunjukkan hubungan kohesivitas dengan intensi turnover yang menunjukkan hasil negatif, yang berarti bahwa kohesivitas dapat mengurangi intensi turnover pegawai dengan menurunnya ketidakpuasan pegawai. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2: Semakin tinggi Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi maka semakin tinggi Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (2001) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat di mana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Steers (1985) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan organisasi demi pencapaian tujuan.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi

bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab dengan demikian ukuran komitmen seorang pimpinan yang dalam hal ini adalah kepala sekolah adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Semakin tinggi Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi maka semakin tinggi Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi.

Locke (1976) kepuasan kerja dan ketidakpuasan didefinisikan sebagai kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang sebagai pencapaian atau memfasilitasi nilai-nilai pekerjaan seseorang. Ketidakpuasan adalah "*unpleasurable* emosional yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang yang dapat membuat frustrasi atau menghalangi pencapaian nilai-nilai seseorang ".Herzberg *et al.*, yang paling populer dikenal "teori kepuasan kerja". Dua faktor teori mereka menunjukkan bahwa pegawai memiliki dua jenis kebutuhan, terdaftar sebagai anggota kesehatan dan motivasi. Faktor Kesehatan adalah kebutuhan yang sangat puas dengan beberapa kondisi tertentu yang disebut faktor kesehatan seperti pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja fisik, gaji, tunjangan dan lain lain. Teori menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja adalah keadaan di mana faktor kesehatan tidak ada di lingkungan seseorang pegawai. Sebaliknya ketika kebutuhan kesehatan disediakan, tidak selalu menghasilkan kepuasan penuh. Mengakibatkan tingkat ketidakpuasan menurun (Furnham et al, 2002.).

Spector (1997:15) mengatakan bahwa kepuasan kerja Ekstrinsik mencerminkan tugas pekerjaan itu sendiri dan bagaimana orang-orang merasakan pekerjaan yang mereka lakukan. Adkins dan Naumann (2002:142-143) berpendapat bahwa kepuasan kerja Ekstrinsik yang meliputi proses kerja itu sendiri. Sedangkan menurut (Linz S.J 2003, Mc Shane & Von Glinow 2005, Tang T.L.P et. Al 2000) kepuasan kerja Ekstrinsik adalah perasaan seorang pekerja terhadap aspek pekerjaan seperti sifat kerja, pencapaian, penghargaan, perkembangan dan pertumbuhan individu.

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci untuk mempertahankan kinerja yang tinggi dan layanan, secara langsung akan meningkatkan produktivitas organisasi. Para peneliti telah memusatkan perhatiannya dengan variabel lain seperti komitmen organisasi, stres dan kelelahan,

pemberdayaan, kinerja organisasi, motivasi, keinginan untuk pindah, demografi dan karakteristik pribadi (Chen, 2006; Furnham et al,1992; Jernigan et al, 2002). Sebagian besar penelitian (Chen, 2006) telah menjawab kepuasan dan tingkat komitmen pegawai tetapi hanya beberapa dari mereka (Lok dan Crawford, 2004) telah mempertimbangkan sudut pandang manajer. Namun, manajer merupakan fokus utama dari produksi jasa sehingga dampaknya terhadap pegawai sangat penting. Jika manajer tidak puas dan tidak berkomitmen untuk organisasi, efektivitas mereka dalam mengelola sebuah organisasi atau perusahaan akan menurun.

Komitmen Organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan di suatu organisasi. Secara konseptual dapat ditandai dengan tiga faktor: (a) keyakinan yang kuat dalam penerimaan tujuan organisasi serta nilai-nilai, (b) kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi; dan (c) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Mowday et al, 1979;. Mowday et al, 2001). Menurut Mowday et al. (1979), komitmen organisasi adalah sikap, yang ada antara individu dan organisasi. Itulah sebabnya, dianggap sebagai kekuatan relatif dari psikologis individu dan keterlibatan dengan organisasi. Oleh karena itu, konseptualisasi psikologis dan komitmen afektif mencakup tiga faktor: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas.

Beberapa peneliti seperti Angle dan Perry (1981), McGee dan Ford (1987) menggarisbawahi dimensi lain yang penting diberi label sebagai kelanjutan komitmen di mana seorang individu berkomitmen untuk organisasi karena perasaan positif bukan untuk kepentingan tambahan seperti pensiun, kekhawatiran keluarga dan lain-lain (Shaw et al, 2003.). Dua dimensi yang telah dibangun direvisi oleh Meyer dan Allen, mereka telah mengembangkan tiga model komponen afektif, berkelanjutan dan normatif, komitmen sebagaimana disebutkan di atas (et al Jernigan, 2002;. Lok dan Crawford, 2001; Meyer et al, 1993).Menurut Meyer dan Allen yang memiliki komitmen afektif yang kuat tetap dalam organisasi karena mereka ingin merasa komitmen normatif tetap kuat dengan komitmen yang kuat tetap berkelanjutan.

Temuan Hasil dari penelitian Mazuki Jusoh Maimun Simun dan Siong Choy Chong, (2011)menunjukkan bahwa adanya kesenjangan harapan yang signifikan di tempat yang disurvei. Sementara komunikasi, pengambilan keputusan dan motivasi yang ditemukan signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan berkorelasi signifikan terhadap komitmen organisasi. Ebru Gunlu, Mehmet Aksarayli dan Nilufer Ahin (2006) penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan pegawai yang diukur mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada hotel bintang lima di Turki.Umi Narimawat ,2007 menyatakan bahwa tingginya kinerja dosen di

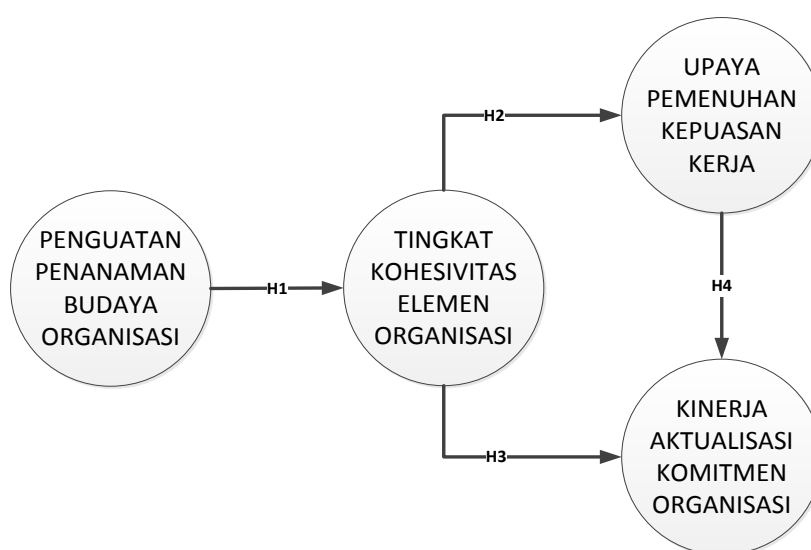
sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia masih merupakan sesuatu yang di luar jangkauan. Untuk mengatasi masalah ini, maka Umi Narimat (2007) melakukan penelitian di antara para dosen untuk membentuk kepribadian di universitas di Jawa Barat dan Banten. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turn over* secara bersamaan dan parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penjabaran di atas maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

H4: Semakin tinggi Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja maka semakin tinggi Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi.

MODEL EMPIRIK PENELITIAN

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan tersebut di atas dan dengan dukungan telaah pustaka, sebuah model penelitian empirik disajikan dalam gambar berikut ini

Model Emperikal

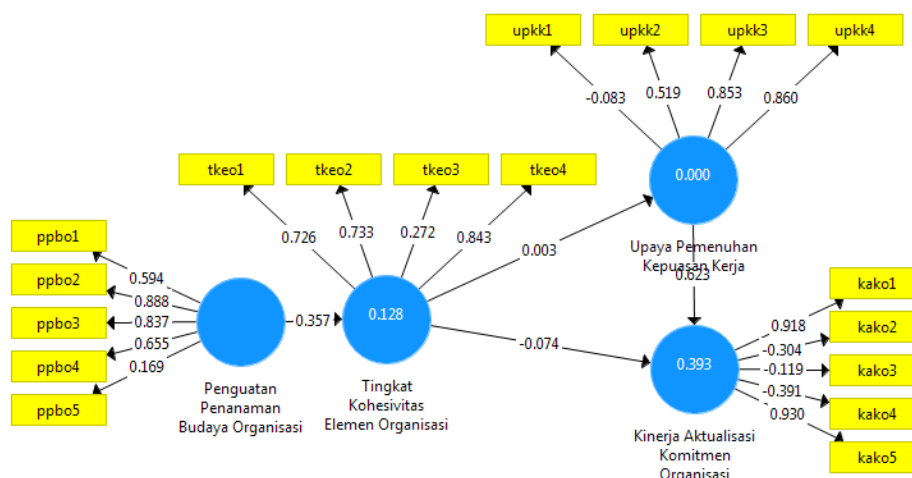


TEMUAN PENELITIAN

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam model pengukuran dilakukan uji validitas untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Chooper et al dalam buku Abdillah & Hartono, 2015). Untuk memvalidasi model penelitian yang dibangun dapat diukur dari variabel konstruknya yang terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan (Abdillah & Hartono, 2015). Berikut merupakan gambar tampilan *output* model pengukuran dalam penelitian ini :

Tampilan Output Model Pengukuran



Selanjutnya dilakukan uji validitas konvergen dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor/item komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut (Abdillah & Hartono, 2015). Untuk menguji validitas kovergen, menurut Hair et al dalam buku (Abdillah & Hartono, 2015) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk pemeriksaan awal skor *loading* adalah > 0.50 dianggap signifikan secara praktis.

Outer Loadings (Measurement Model)

Variabel	Indikator	Loading Factor
Penguatan Penanaman Budaya Organisasi	PPBO1	0,594
	PPBO2	0,888
	PPBO3	0,837
	PPBO4	0,655
	PPBO5	0,169
Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi	TKEO1	0,726
	TKEO2	0,733
	TKEO3	0,272
	TKEO4	0,843
Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja	UPKK1	-0,083
	UPKK2	0,519
	UPKK3	0,853
	UPKK4	0,860
Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi	KAKO1	0,918
	KAKO2	-0,304
	KAKO3	-0,119
	KAKO4	-0,391
	KAKO5	0,930

Hasil output SmartPLS menunjukkan terdapat beberapa indikator yang memiliki loading factor di bawah 0,5, yaitu PPBO5, TKEO3, UPKK1, KAKO2, KAKO3, dan KAKO4. Indikator-indikator tersebut di drop karena memiliki *convergent validity* yang rendah (tidak memenuhi syarat). Berikut ini tabel revisi setelah indikator yang tidak memenuhi syarat dieliminasi.

Outer Loadings (Measurement Model) - Revisi

Variabel	Indikator	Loading Factor
Penguatan Penanaman Budaya Organisasi	PPBO1	0,587
	PPBO2	0,890
	PPBO3	0,860
	PPBO4	0,655
Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi	TKEO1	0,753
	TKEO2	0,725
	TKEO4	0,869
Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja	UPKK2	0,529
	UPKK3	0,861
	UPKK4	0,848
Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi	KAKO1	0,933
	KAKO5	0,934

Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi	0.871
Penguatan Penanaman Budaya Organisasi	0.576
Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi	0.616
Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja	0.581

Selain dilihat dari nilai loading factor, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE). Pada Penelitian ini, nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji.

Uji validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono dalam Abdillah & Hartono, 2015). Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* dengan konstraknya dan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin et al dalam Abdillah & Hartono, 2015).

Nilai *Discriminant Validity Cross Loading*

Variabel/ Indikator	Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi	Penguatan Penanaman Budaya Organisasi	Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi	Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja
KAKO1	0.934	0.121	-0.086	0.597
KAKO5	0.933	-0.001	-0.106	0.588
PPBO1	0.142	0.587	0.206	-0.040
PPBO2	0.055	0.890	0.258	0.097
PPBO3	-0.022	0.860	0.336	0.054
PPBO4	0.080	0.655	0.145	0.089
TKEO1	-0.164	0.238	0.753	-0.009
TKEO2	0.098	0.278	0.725	0.104
TKEO4	-0.144	0.267	0.869	-0.085
UPKK2	0.166	0.040	0.289	0.529
UPKK3	0.599	0.025	-0.039	0.861
UPKK4	0.531	0.089	-0.056	0.848

Sumber : Hasil Pengolahan Data PLS

Composite Reliability

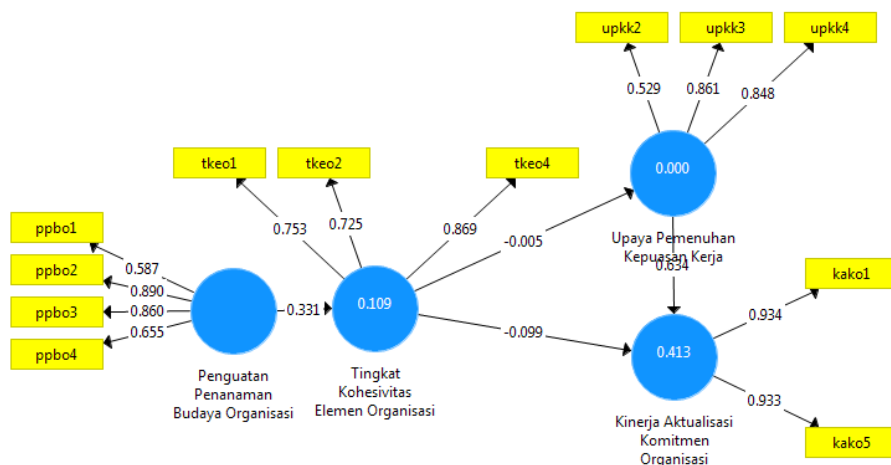
Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi	0.931
Penguatan Penanaman Budaya Organisasi	0.841
Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi	0.827
Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja	0.799

Berdasarkan tabel 4.5 di atas bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,6. Oleh karena itu tidak ditemukan permasalahan reliabilitas / *unidimensionality* pada model yang dibentuk.

Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel dependen dan nilai koefisien pada *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistik pada setiap *path* (Abdillah & Hartono, 2015). Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar Tampilan Output Model Struktural



Sumber : Hasil Pengolahan Data PLS

Untuk mengevaluasi struktural model dapat dilakukan dengan melihat untuk konstruk dependen, serta ditunjukkan dengan *t-values* dan *path-coefficient* untuk uji signifikansi antarkonstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen dan mempunyai pengaruh substansif (Abdillah & Hartono, 2015).

Hasil Uji R²

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi	0.413	0.395
Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi	0.109	0.096
Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja	0.000	-0.015

Sumber : Hasil Pengolahan Data PLS

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa model structural menunjukkan variabel Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi menunjukkan R² sebesar 0,413 atau 41,3% varians Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi dijelaskan oleh variabel Penguatan Penanaman Budaya Organisasi, Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi, dan Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja sedangkan 58,7% dijelaskan oleh variabel lain. Variabel Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi menunjukkan R² sebesar 0,109 atau 10,9% varians Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi dijelaskan oleh variabel Penguatan Penanaman Budaya Organisasi sedangkan 89,1% dijelaskan oleh variabel lain.

Hasil Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang di estimasi 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*. memberikan output estimasi untuk pengujian model struktural.

Result For Inner Weight

	Original Sample Estimate (O)	Mean of Subsamples (M)	Standard Deviation (STEDEV)	T -Statistics (O/STERR)	P-Value
PPBO->TKEO	0,331	0,384	0,078	4,234	0,000
TKEO->KAKO	-0,099	-0,088	0,140	0,709	0,478
TKEO->UPKK	-0,005	-0,016	0,200	0,027	0,978
UPKK->KAKO	0,634	0,642	0,101	6,274	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data PLS

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

a. Pengujian Hipotesis 1 (Penguatan Penanaman Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi)

Hasil pengujian hipotesis pertama pada tabel menunjukkan bahwa hubungan variabel Penguatan Penanaman Budaya Organisasi dengan Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,331 dengan nilai t hitung sebesar 4,234. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96) dan nilai P Value sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05 maupun 0,10), dengan demikian Hipotesis 1 dapat di terima : Penguatan Penanaman Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi

b. Pengujian Hipotesis 2 (Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi)

Hasil pengujian hipotesis kedua pada tabel menunjukkan bahwa hubungan variabel Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi dengan Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,099 dengan nilai t hitung sebesar 0,709. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,96) dan nilai P Value sebesar 0,478 (lebih besar dari 0,05 maupun 0,10), dengan demikian Hipotesis 2 ditolak : Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi.

c. Pengujian Hipotesis 3 (Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja)

Hasil pengujian hipotesis ketiga pada tabel menunjukkan bahwa hubungan variabel Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi dengan Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,005 dengan nilai t sebesar 0,027. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96) dan nilai P Value sebesar 0,978 (lebih besar dari 0,05 maupun 0,10), dengan demikian Hipotesis 3 ditolak : Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja.

d. Pengujian Hipotesis 4 (Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi)

Hasil pengujian hipotesis keempat pada tabel menunjukkan bahwa hubungan variabel Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,634 dengan nilai t hitung sebesar 6,274. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96) dan nilai P Value sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05 maupun 0,10), dengan demikian Hipotesis 4 dapat di terima : Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi

Uji Mediasi

Indirect Effect

	Original Sample Estimate (O)	Mean of Subsamples (M)	Standard Deviation (STEDEV)	T -Statistics (O/STERR)	P-Value
PPBO->TKEO->KAKO	-0.033	-0.033	0.054	0.607	0.544
PPBO->TKEO->UPKK -> KAKO	-0.001	-0.006	0.049	0.023	0.981
PPBO->TKEO->UPKK	-0.001	-0.006	0.076	0.024	0.981

Berdasarkan tabel 4.8 hasil pengujian *indirect effect* dari Penguatan Penanaman Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi melalui Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi menunjukkan nilai t sebesar 0,607. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,96) dan nilai P sebesar 0,544 (lebih besar dari 0,05 maupun 0,10), dengan demikian Hipotesis Ditolak: Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi tidak mampu memediasi pengaruh dari Penguatan Penanaman Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aktualisasi Komitmen Organisasi . Begitu pula hasil pengujian *indirect effect* dari Penguatan Penanaman Budaya Organisasi terhadap Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja melalui Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi pada tabel 4.8 menunjukkan nilai t sebesar 0.024. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,96) dan nilai P sebesar 0,981 (lebih besar dari 0,05 maupun 0,10), dengan demikian Hipotesis Ditolak: Tingkat Kohesivitas Elemen Organisasi tidak mampu memediasi pengaruh Penguatan Penanaman Budaya Organisasi terhadap Upaya Pemenuhan Kepuasan Kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Aarabi, M. S., et. al. (2013). Relationship between Motivational Factors and Job Performance of Employees in Malaysian Service Industry. *Asian Social Science*: Vol. 9, No. 9.

Anom, M., et. al. (2015). The Influence of the Types of Compensation (Financial and Non-Financial) on Job Performance among Employees at the Employees' Provident Fund (EPF) in Kuala Terengganu, Terengganu, Malaysia. *Global Journal of Business and Social Science Review* Volume 4.

Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. CV Pustaka Setia.

Bhaskara, R. D., & Sandroto, C. W. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Indosiar Visual Mandiri Departemen News. *Jurnal Integra*: Vol. 1, NO. 2, 191-206.

Candra Aji Baskoro, C. B., (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan. *Management Analysis Journal*: 3, (

Cintia, E., & Gilang, A. (2016) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan nonfisik terhadap Kinerja Karyawan pada KPPN Bandung I. *Jurnal Sioteknologi*: Volume 15, No

Durga Devi Pradeep, D. D., Prabhu, N.R.V., (2011). The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance. *International Conference on Advancements in Information Technology*: Vol 20.

Ekaningsih, A. S. (2014). The Effect of Transformational Leadership on the Employees' Performance through Intervening Variables of Empowerment, Trust, and Satisfaction. *European Journal of Business and Management*: Vol.6, No.22.

Elqadri, Z. M., et. al. (2015). Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees- PT. Kurnia Wijaya Various Industries. *International Education Studies*. www.ccsenet.org/ies: Vol. 8, No. 10.

Elgelala, K. S. K., % Noermijatib. (2014). The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang). *Asia-Pacific Management and Business Application*: 3(1), 48 – 66.

Ferdinand, A. (2014). *Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Undip.

Ghozali, I. (2014). *Struktural Equation Modeling, Metode Alternative dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: BP Undip.

Gunawan, D. et. al. (2013). Pengaruh Lingkungan Organisasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*: Volume 2, No. 1, 36- 45.

Gustiawaty, R. (2015). Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya kepada Kinerja Guru di SMA. *Jurnal Pendidikan Uniska*.

Ha, N. M., & Nguyen, T. V. H. (2014). The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam. *Advances in Management & Applied Economics*: vol. 4, no.3, 157-171.

Hameed, A., et. al. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*: Vol. 5; No. 2.

Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hendri., et. al. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Melalui Keinginan Berpindah Kerja (Studi pada Karyawan Honorer di Universitas Palangka Raya). *JSM (Jurnal Sains Manajemen) Program Magister Sains Manajemen UNPAR*: Volume II, Nomor 2.

Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*: Vol. 10, No.3.

Kahpi, H. S. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai variabel Intervening, *Tesis* pada Program Magister Manajemen UNTIRTA..

Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*: Vol. 6, No. 4.

Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.

Mangkunegara, A. P. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Refika Aditama.

Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Mandar Maju.

Muhdar, H. M. (2015). The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance. *The International Journal Of Business & Management*: Vol 3, Issue 1.

Mukhtar. (2010). *Bimbingan Skripsi, Tesis, dan Artikel Ilmiah: Panduan Berbasis Penelitian Kualitatif Lapangan dan Perpustakaan*. Jakarta: Gaung Persada Press.

Pradeep, D. P., & Prabhu, N.R.V. (2011). The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance. *International Conference on Advancements in Information Technology*: Vol 20.

Prakoso, R. D., et. al. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*: Volume 14, No 2.

Rahardjo, S. (2014). The Effect of Competence, Leadership and Work Environment Toward Motivation and Its Impact on The Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*: Vol 3, No 6.

Rawung, F. H. (2013). The Effect of Leadership on the Work Motivation of Higher Education Administration Employees (Study at Manado State University). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. www.iosrjournals.org: Volume 15, Issue 1, 28-33.

Raziq, A., & Maulabakhsha, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance* 23, 717 – 725.

Riduwan. (2014). *Pengantar Statistika Sosial*. Bandung: Allfabet.

Rizal, M., et. al. (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*: Volume 3, 64-79.

- Robert, M., & John, J. (2006). *Human Resurce Management*. Alih bahasa, Jakarta: Salemba empat.
- Rumengan, L. T., & Mekel, P. A. (2015). Analisis Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat Manado. *Jurnal EMBA: Volume 3, No 1*, 890-899.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2013). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Shahab, M. A. (2014). The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR): Volume 2, Issue 5*, 69-77.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-3*. Yogyakarta: Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sopiah. (2013). The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia. *International Journal of Learning & Development: Vol. 3, No. 2*.
- Srikandi, W. (2010). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Dosen di STIESIA Surabaya. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP): Vol. 6 No. 3*, 334 – 356.
- Stephen, R., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior, 15th edition*. New Jersey.
- Sugiyono. (2011). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukanto, M. A., et. al. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Daerah Kota Samarinda. *eJournal Administrative Reform: 1, (2)*, 431-443.
- Sundi K. (2013). Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention ISSN. www.ijbmi.org: Volume 2 Issue 12*, 50-58.
- Supendy. R., et. al. (2012). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen: Volume 10, No 2*.
- Susanto, H., & Aisyiyah, N. (2010). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Magistra: No. 74, Th. XXII*.
- Thaief, I., et. al. (2015). Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang. *www.ccsenet.org/res. Review of European Studies: Vol. 7, No. 11*.
- Tobing, D. S. K., & Syaiful, M. The Influence of Transformational Leadership and Organization Culture on Work Motivation and Employee Performance at The State Property Service

Office and Auction in East Java Province. *International Journal of Business and Commerce*: Vol. 5, No.06, 37-48.

Tucunan, R. J. A., et. al. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan kinerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*: 3.9, 533-550.

Umar, A. (2012). Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.. Volume 10, Nomor 2.

Wagimo., & Ancok, J. (2005). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer. *Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada*: Volume 32, No. 2, 112-127.

Wardoyo, D. T. W. (2016). The Influence of the Discipline and Compensation against Work Productivity (Study on the Security Services Company, PT Garuda Milky Artha Surabaya). *International Journal of Business and Management*: Vol. 11, No. 1.

Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Wulansari, P. et.al. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan di Departemen Sumberdaya manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten. *Jurnal Manajemen Indonesia*: Vol. 14, No. 2.

Wursanto. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Yudianto, K. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Dirgantara*: V