

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Kasus di SMK Ibnu Khaldun  
Yayasan Mansyur Al-Makki)**

**Tesis**

Untuk mencapai derajat S-2 dalam Program Studi Magister Manajemen



**Diajukan oleh**

Agus Rohmat Hidayat

22132017

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS CENDEKIA MITRA INDONESIA  
2025**

## ***ABSTRACT***

*This study aims to analyze the influence of organizational culture on employee performance, with organizational commitment as an intervening variable at SMK Ibnu Khaldun Yayasan Mansyur Al-Makki.*

*The research employs a quantitative approach using a survey method and path analysis.*

*Data was collected through questionnaires distributed to 82 employees of the school.*

*The results indicate that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. Additionally, organizational culture positively influences organizational commitment, which ultimately enhances employee performance. Organizational commitment is proven to act as an intervening variable in the relationship between organizational culture and employee performance. These findings emphasize the importance of strengthening organizational culture to improve employee loyalty and performance. Therefore, it is recommended that SMK Ibnu Khaldun management pay greater attention to organizational culture to create a more conducive work environment and enhance employee productivity.*

***Keywords:*** *Organizational culture, employee performance, organizational commitment, school, human resource management*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* di SMK Ibnu Khaldun Yayasan Mansyur Al-Makki.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis jalur (path analysis). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 82 responden yang merupakan karyawan sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, yang pada akhirnya memperkuat kinerja karyawan. Komitmen organisasional terbukti menjadi variabel *intervening* dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen SMK Ibnu Khaldun disarankan untuk lebih memperhatikan faktor budaya organisasi guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan produktivitas karyawan.

**Kata Kunci:** Budaya organisasi, kinerja karyawan, komitmen organisasional, sekolah, manajemen sumber daya manusia

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Dalam penelitian ini, teori yang diterapkan adalah teori kinerja, yang merupakan bagian dari bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai teori menengah (*middle theory*). Sementara itu, manajemen sebagai disiplin ilmu yang menjadi dasar dari MSDM berperan sebagai teori utama (*grand theory*) dalam penelitian ini.

Menurut Armstrong (2023), konsep kinerja telah dikenal sejak era Dinasti Wei (221-265 Masehi), ketika kaisar menunjuk seorang *imperial rater* atau penilai kekaisaran yang bertugas mengevaluasi kinerja pejabat serta pegawai kerajaan. Meskipun metode evaluasi yang digunakan pada masa itu masih sederhana dan belum sekompleks serta sekomprensif seperti saat ini, pencatatan serta evaluasi kinerja pegawai kerajaan tersebut dianggap sebagai cikal bakal dari konsep kinerja, sistem penilaian kinerja, serta manajemen kinerja yang berkembang hingga saat ini (Budiwidodo, 2023).

#### **1. Budaya Organisasi**

Dari segi Istilah, budaya adalah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam suatu kelompok. Seperti aktifitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Hofstede menjelaskan bahwa, budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas kelompok (Hofstede, 1998). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya berarti pikiran, akal budi, adat istiadat, dan sesuatu mengenai kebudayaan yang sudah berkembang. Atau budaya juga diartikan sebagai sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sukar diubah (Syakhrani & Kamil, 2022).

Adapun organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola, sehingga anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing. Organisasi sebagai suatu kesatuan, memiliki tujuan tertentu dan mempunyai

batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Stephen P. Robbins, menyatakan bahwa:

*“Organization is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals”*.(Robbins & Judge, 2015b)

Organisasi adalah unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Diungkapkan di sini bahwa, organisasi merupakan suatu entitas sosial yang unit-unit di dalamnya terdiri atas individu atau kelompok interaktif. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar dan ditujukan untuk mencapai suatu tujuan.

Budaya mulai memasuki bidang keorganisasian pada awal tahun 1980-an. Sebelumnya kebudayaan secara umum lebih banyak dikenal di bidang Antropologi. Dalam perkembangannya, budaya dinilai dapat memberikan ide-ide kreatif terhadap aktivitas-aktivitas dalam organisasi. Dari ide-ide kreatif inilah kemudian muncul aktivitas-aktivitas dan nilai-nilai yang melekat padanya, yang kemudian dikenal sebagai budaya organisasi (Rijal, 2019).

Beberapa ahli memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara yang sangat beragam, karena mereka memberikan penekanan pada sudut pandang masing-masing. Namun di antara pendapat para ahli tersebut pada umumnya bersumber dari pandangan Schein yang mengemukakan bahwa,

*“A pattern of basic assumptions—invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with the problems of external adaptation and internal integration—that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”*(Schein, 2010)

Suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang, yang sebelumnya belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaan dalam kaitannya dengan persoalan yang dihadapinya.

Ivancevich et al. berpendapat bahwa:

*“Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations”*.(Zemanova et al., 2022)

Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan.

Adapun Kreitner dan Kinicki mengatakan bahwa, budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit oleh kelompok yang menentukan bagaimana hal tersebut dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Kreitner & Kinicki, 2003).

Dalam lingkungan kehidupan, manusia dipengaruhi oleh budaya di mana mereka berada, seperti nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku sosial. Hal yang sama juga terjadi pada anggota sebuah organisasi, dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya di dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya dalam organisasi. Dengan demikian, bahwa budaya sebuah perusahaan atau organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi yang masih didominasi oleh pendiri. Budaya dapat berperan sebagai sarana komunikasi pendiri kepada para anggota (Sopiah, 2008). Budaya perusahaan terbentuk berdasarkan latar belakang budaya pendiri atau pemilik. Diturunkan dari filsafat pendirinya, sehingga budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan manajemen puncak menentukan iklim umum perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak.

Berkaitan dengan karakteristik budaya organisasi, Robbins dan Judge berpendapat bahwa:

*“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. Seven primary characteristics seem to capture the essence of an organization’s culture.”*(Robbins & Judge, 2015a)

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Ada tujuh karakteristik primer (utama) yang secara bersama-sama merupakan hakekat dari budaya organisasi yaitu:

a. ***Innovation and risk taking***

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

b. ***Attention to detail***

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

c. ***Outcome orientation***

Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut (Albar et al., 2023).

**d. *People Orientation***

Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhi-tungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

**e. *Team Orientation***

Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

**f. *Aggressiveness***

Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

**g. *Stability***

Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahan-kannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Masing-masing karakteristik ini ada pada suatu kontinum (kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini akan menjadi dasar bagi anggota organisasi untuk mendapatkan pemahaman bersama tentang organisasi, bagaimana hal-hal dilakukan di dalamnya, dan cara mereka seharusnya berperilaku.

## **2. Kinerja**

Armstrong dalam bukunya yang berjudul “*Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*” berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku, dengan menyatakan:

*“Performance means both behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action.”*(Armstrong, 2009)

Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Sedangkan Swanson dan Holton III berpendapat bahwa:

*“Performance is the valued productive output of a system in the form of goods or services. The actual fulfillment of the goods and/or services requirement is thought of in terms of units of performance. Once these goods and/or services units of*

*performance are identified, they are typically measured in terms of production quantity, time, and quality features”.*(Swanson, 2022)

Kinerja merupakan hasil atau output dari suatu sistem yang dinilai dalam bentuk barang atau jasa. Tingkat pemenuhan terhadap kebutuhan barang dan/atau jasa dapat diukur melalui satuan kinerja. Setelah unit kinerja yang berupa barang atau jasa diidentifikasi, pengukurannya biasanya dilakukan berdasarkan aspek kuantitas produksi, waktu, dan karakteristik kualitas.

Menurut Rivai dan Basri, kinerja (*job performance*) adalah pencapaian seseorang dalam menjalankan tugasnya dalam periode waktu tertentu. Dari segi etimologi, istilah kinerja berasal dari kata "*performance*," yang dalam *The Scribner-Bantam English Dictionary* berakar pada kata "*to perform*," yang memiliki beberapa makna, antara lain (Rivai & Basri, 2005):

- a. *to do or carry out, execute* yaitu, melakukan, melaksanakan, menjalankan
- b. *to discharge of full fill*, menjalankan kewajiban
- c. *to execute or complete an understaking*, menjalankan tanggungjawab
- d. *to do what is expected of a person*

Kinerja mencerminkan hasil yang diharapkan dari seseorang dalam menjalankan tugasnya dan menjadi faktor utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada efektivitas dan efisiensi organisasi. Jika karyawan gagal mencapai kinerja optimal, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai secara maksimal (Rijal, 2019). Oleh karena itu, kinerja dalam organisasi menjadi indikator keberhasilan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Kinerja merupakan konsep multidisiplin, yang berarti dapat dikaji dari berbagai perspektif keilmuan. Menurut Abdullah, suatu konsep dikatakan multidisiplin jika ditinjau dari berbagai sudut pandang dan menggunakan pendekatan dari disiplin yang berbeda (Abdullah, 2020). Oleh karena itu, definisi kinerja dapat bervariasi tergantung pada bidang kajian yang digunakan. Setiap teori kinerja berusaha menangkap kompleksitasnya dengan mempertahankan integritasnya dalam teori sistem (Swanson, 2022).

Dalam ilmu manajemen, kinerja dikaitkan dengan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Teh dan Sun menjelaskan bahwa kinerja adalah kemampuan individu dalam mencapai tujuan kerja secara optimal dengan pengorbanan yang lebih rendah dibandingkan hasil yang diperoleh (Schermerhorn Jr et al., 2020). Dessler menekankan

bahwa kinerja yang buruk tidak dapat diterima, sehingga setiap karyawan diharapkan bekerja secara efisien dan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan (Bahjatulloh, 2021). Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan tenaga kerja yang digunakan dalam satuan waktu tertentu, seperti per jam (Mangkunegara, 2012).

Dari perspektif psikologi, Campbell menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi dan dapat diukur berdasarkan kecakapan individu. Kinerja bukan hanya tentang hasil akhir, tetapi juga tentang proses dan perilaku kerja yang dilakukan. Organisasi membutuhkan individu dengan kinerja tinggi untuk mencapai tujuan, menyediakan produk atau layanan berkualitas, serta mempertahankan keunggulan kompetitif (Campbell, 1990).

Dalam bidang pendidikan, kinerja guru didefinisikan oleh Depdiknas sebagai kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan dan kompetensinya dalam dunia kerja. Kinerja guru berhubungan erat dengan kompetensi yang dimilikinya, di mana semakin tinggi kompetensi seorang guru, semakin baik pula kinerjanya. Jika seorang guru tidak memiliki kompetensi yang baik, maka ia tidak akan mampu mencapai kinerja yang optimal (Wagiran et al., 2013). Dengan kata lain, kinerja guru tercermin dari hasil kerja yang diperoleh berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang digunakan dalam pelaksanaan tugas.

Di bidang kesehatan, kinerja didefinisikan sebagai pencapaian tugas dalam aspek kuantitas dan kualitas yang dilakukan oleh individu, kelompok, atau organisasi. Peningkatan kinerja tenaga kesehatan sangat penting karena berhubungan dengan mutu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Kinerja tenaga kesehatan berperan dalam memenuhi tuntutan masyarakat terhadap layanan kesehatan yang berkualitas. Dengan kinerja yang baik, tenaga kesehatan dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan dan kesejahteraan masyarakat (Nur et al., 2021).

Menurut Hasibuan, kinerja adalah pencapaian seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas (Hasibuan, 2008). Rivai menambahkan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan individu sebagai hasil kerja sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2009). Sementara itu, Rivai dan Basri menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dalam periode tertentu, dengan mempertimbangkan standar hasil kerja, target, dan kriteria yang telah ditentukan serta disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005).

Menurut Armstrong:

*“Performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individuals and teams”.*(Armstrong, 2009)

Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim.

Pengukuran kinerja merupakan penilaian atas perilaku karyawan dalam melaksanakan peran mereka dalam organisasi. Pengukuran kinerja ini digunakan perusahaan untuk mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan (Al Rivai, 2009). Menurut Surya Dharma, pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut: 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai, 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya), dan 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan (Dharma, 2005).

Bernardin dan Russell menjelaskan bahwa, kinerja sebagai:

*“the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”.* (Bernardin, 2013)

Merupakan catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu dilakukan selama periode waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. Selanjutnya untuk mengukur kinerja karyawan, Bernardin dan Russel menjelaskan ada enam dimensi kinerja yang dapat digunakan, yaitu (Bernardin, 2013):

- a. *Quality* (kualitas), merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai oleh karyawan atas suatu pekerjaan mendekati atau menjauihi kesempurnaan.
- b. *Quantity* (kuantitas), merupakan produksi yang dihasilkan yang dapat ditunjukkan melalui satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness* (ketepatan waktu), merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standard waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- d. *Cost effectiveness* (efektivitas biaya), merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan secara efektif dan efisien sehingga bisa mempengaruhi penghematan

biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan menghasilkan keuntungan maksimum.

- e. *Need for Supervision* (kemandirian), merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan.
- f. *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan), merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada penelitian ini adalah hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Untuk itu dimensi kinerja dari Bernardin dan Russel yang meliputi *quality* (kualitas), *quantity* (kuantitas), *timeliness* (ketepatan waktu), *cost effectiveness* (efektivitas biaya), *need for supervision* (kemandirian), dan *interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan) akan digunakan sebagai skala untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini

### **3. Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan sejauh mana seorang individu terikat secara emosional, psikologis, dan moral terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen ini menunjukkan dedikasi dan loyalitas karyawan dalam menjalankan tugas serta peran mereka demi mencapai tujuan organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen organisasional dapat diklasifikasikan menjadi tiga dimensi utama:

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi tersebut. Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen afektif adalah bentuk komitmen yang paling kuat dalam memotivasi karyawan untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi.

- b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan muncul ketika seorang individu tetap berada dalam organisasi karena mempertimbangkan konsekuensi finansial atau non-finansial

yang akan ditanggung jika ia keluar dari organisasi. Faktor-faktor seperti pengalaman kerja, investasi waktu, dan manfaat yang diperoleh dalam organisasi menjadi alasan utama individu bertahan (Meyer & Allen, 1991).

c. *Komitmen Normatif (Normative Commitment)*

Komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban moral yang dimiliki seorang individu terhadap organisasi. Individu dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap bekerja dalam organisasi karena adanya norma atau nilai yang dianut, baik secara personal maupun sosial (Wiener, 1982).

Komitmen organisasional tidak terbentuk secara instan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, serta keadilan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015), organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan konsisten cenderung membentuk komitmen yang lebih tinggi pada karyawan. Hal ini karena nilai-nilai yang dianut organisasi memberikan panduan yang jelas mengenai harapan dan perilaku yang diinginkan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional:

a. *Budaya Organisasi*

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dibagi bersama oleh anggota organisasi dan menjadi panduan dalam bertindak. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Schein, 2010).

b. *Keadilan Organisasi*

Persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja, baik dalam hal distribusi sumber daya, prosedur organisasi, maupun hubungan interpersonal, berpengaruh besar terhadap tingkat komitmen mereka. Karyawan yang merasa diperlakukan adil lebih cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen yang tinggi (Colquitt et al., 2001).

c. *Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, lingkungan kerja, serta sistem penghargaan yang diterapkan dalam organisasi akan lebih cenderung memiliki komitmen yang tinggi (Locke, 1976).

d. *Dukungan Organisasi*

Organisasi yang memberikan dukungan kepada karyawannya, baik dalam bentuk pengembangan karier, kesejahteraan, maupun lingkungan kerja yang kondusif, cenderung meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Eisenberger et al., 1986).

Komitmen organisasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi. Beberapa dampak positif dari komitmen organisasional yang tinggi antara lain:

a. Meningkatkan Produktivitas

Karyawan dengan komitmen yang tinggi cenderung bekerja lebih giat dan efisien dalam mencapai target organisasi (Mowday et al., 1979).

b. Mengurangi Turnover Karyawan

Komitmen yang tinggi membuat karyawan lebih loyal dan cenderung bertahan dalam organisasi, sehingga mengurangi tingkat pergantian karyawan (Mathieu & Zajac, 1990).

c. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan merasa dihargai dalam organisasi akan lebih puas dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Meyer et al., 2002).

d. Mendorong Perilaku Organisasi yang Positif

Komitmen organisasional yang tinggi mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, bekerja sama dalam tim, serta meningkatkan inovasi dan kreativitas di tempat kerja (Organ, 1988).

## **B. Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di SMK Ibnu Khaldun Yayasan Mansyur Al-Makki ini menurut sepengetahuan penulis belum pernah dilakukan. Ada beberapa penelitian yang dapat dijadikan acuan karena memiliki kemiripan terutama dari segi beberapa variabel yang ditelitinya.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Solissa et al. yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *intervening*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara keterlibatan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Selain itu, budaya organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan lain menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, serta antara keterlibatan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini memperkuat pemahaman tentang pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama ketika disertai dengan komitmen organisasional yang tinggi (Solissa & Lewaherilla, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Lanjar (2017) dengan judul “Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan Pabrik Gula Kremboong)”. Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* di PG. Kremboong Sidoarjo. Menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori, data dikumpulkan dari 103 responden melalui kuesioner dan dokumentasi, lalu dianalisis dengan statistik deskriptif, analisis jalur, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, serta komitmen organisasional berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat, didukung oleh komitmen organisasional yang tinggi, dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Rose (2019) dengan judul ”Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variable *intervening*”. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan, dan pengaruh budaya organisasional terhadap loyalitas karyawan melalui komitmen organisasional. Penelitian dilakukan pada UKM Oyisam clothing, dengan menggunakan sampel seluruh karyawan yang berjumlah 35 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disusun dalam Skala Likert 5 point. Variabel budaya organisasi menggunakan indikator inovasi, perhatian detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan. Loyalitas karyawan diukur dengan indikator ketaatan, tanggungjawab, memberikan sumbangan pemikiran, dan jujur. Komitmen diukur menggunakan indikator pesonal, karakteristik pekerjaan, struktur, dan pengalaman kerja. Teknik analisis data menggunakan Path Analysis. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas

karyawan, selain itu budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dimediasi oleh komitmen organisasional.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Kharisma (2019) dengan judul ” Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* di Sekolah Springfield Cibubur. Menggunakan sampel jenuh dari seluruh populasi karyawan (kecuali peneliti), data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 59 responden dengan tingkat pengembalian 100% dan margin of error 5%. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta komitmen organisasional, sementara kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja maupun komitmen organisasional. Selain itu, komitmen organisasional juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Alvina (2018) dengan judul ”Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Apac Inti Corpora, Bawen)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 98 karyawan tetap di Divisi Spinning B, PT. Apac Inti Corpora, menggunakan *purposive sampling*. Analisis dilakukan dengan regresi berganda, analisis jalur, dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Penelitian dilakukan oleh Anggara (2022) dengan judul ”Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *intervening* pada Koperasi Unit Desa Pedungan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada Koperasi Unit Desa Pedungan. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi ditemukan positif dan signifikan. Hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ditemukan positif dan tidak

signifikan. Hasil analisis peran budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* komitmen organisasi ditemukan positif dan signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2021) dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *intervening* (Studi Pada UPTD Puskesmas Kelurahan Margadadi Indramayu)". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* di UPTD Puskesmas Kelurahan Margadadi Indramayu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan di UPTD Puskesmas Kelurahan Margadadi Indramayu.

Penelitian yang dilakukan oleh Urrahman (2021) dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional dan Organization Citizenship Behavior Sebagai Variabel *intervening* (Studi pada Organisasi Filantropi di Malang Raya) (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya)". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel *intervening* pada organisasi filantropi di Malang Raya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, OCB berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasional tidak berperan sebagai mediasi dalam hubungan tersebut. Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi filantropi di Malang Raya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan budaya organisasi dan peningkatan OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Rohmeiningsih (2022) dengan judul "Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan komitmen organisasional sebagai variabel *Intervening*. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada pegawai. Analisis data dilakukan

menggunakan metode statistik untuk menguji hubungan antara variabel-variabel tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, komitmen organisasional berperan sebagai variabel *intervening* yang memperkuat pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan budaya organisasi dan peningkatan komitmen organisasional dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Sidik Budiwidodo (2023) dengan judul "Pengaruh Religiusitas Islam dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus CV Citra Pustaka di Kartasura)" bertujuan untuk menganalisis pengaruh religiusitas Islam dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel *Intervening*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 103 karyawan CV Citra Pustaka sebagai responden. Analisis data dilakukan menggunakan metode statistik, termasuk analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji hubungan antara variabel-variabel tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa religiusitas Islam dan budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Namun, religiusitas Islam tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang bahkan lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsungnya melalui motivasi kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat menjadi mediator dalam hubungan antara religiusitas Islam dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan tersebut terdapat *research gap* yang dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 2.1 *Research gap* Variabel Penelitian**

<b>Pengaruh Antar Variabel</b>	<b>Hasil</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Metode</b>
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	Positif dan signifikan	Solissa & Lewaherilla (2022), Lanjar (2017), Sidik Budiwidodo (2023)	Survey, PLS-SEM, Path Analysis
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	Tidak signifikan	Anggara (2022)	Survey, PLS-SEM

Budaya Organisasi → Komitmen Organisasional	Positif dan signifikan	Solissa & Lewaherilla (2022), Wibowo (2021), Rohmeiningsih (2022)	Survey, PLS-SEM, Path Analysis
Komitmen Organisasional → Kinerja Pegawai	Positif dan signifikan	Wibowo (2021), Rohmeiningsih (2022)	Survey, PLS-SEM, Path Analysis
Komitmen Organisasional → Kinerja Pegawai	Tidak signifikan	Kharisma (2019)	Survey, SEM (AMOS)
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasional	Positif dan signifikan	Solissa & Lewaherilla (2022), Wibowo (2021), Rohmeiningsih (2022)	Survey, PLS-SEM, Path Analysis
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional	Positif dan signifikan sebagai variabel mediasi	Rohmeiningsih (2022)	Survey, PLS-SEM

Berdasarkan Tabel 2.1 *Research Gap*, terdapat beberapa temuan utama terkait hubungan antar variabel dalam berbagai penelitian sebelumnya yang menjadi dasar penelitian ini:

Pertama, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Solissa & Lewaherilla, 2022; Lanjar, 2017). Namun, penelitian Anggara (2022) menemukan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak signifikan. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut. Variabel lingkungan kerja atau faktor eksternal lainnya dapat menjadi faktor yang memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Selanjutnya, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Penelitian terdahulu secara umum menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Solissa & Lewaherilla, 2022; Wibowo, 2021). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mendorong komitmen karyawan yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga memperkuat loyalitas dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kemudian, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mengenai hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan masih beragam. Wibowo (2021) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Kharisma (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap

kinerja karyawan. Perbedaan ini dapat terjadi karena perbedaan karakteristik responden, jenis organisasi, serta kondisi budaya kerja di lingkungan penelitian.

Sedangkan terkait peran komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan yaitu terdapat beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan (Solissa & Lewaherilla, 2022; Wibowo, 2021). Artinya, budaya organisasi yang baik tidak hanya langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga meningkatkan komitmen karyawan terlebih dahulu, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Namun, penelitian Kharisma (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak signifikan sebagai mediator dalam hubungan ini. Perbedaan hasil ini menyoroti pentingnya penelitian lebih lanjut untuk memahami peran komitmen organisasional dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Selanjutnya, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Bahwa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berdampak pada kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasional. Namun, masih terdapat inkonsistensi dalam beberapa penelitian terkait seberapa besar efek mediasi dari komitmen organisasional dalam hubungan ini.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan variasi temuan, penelitian ini berusaha mengisi kesenjangan penelitian (*research gap*) dengan menganalisis kembali hubungan budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan dalam konteks spesifik, yaitu di SMK Ibnu Khaldun Yayasan Mansyur Al-Makki. Dengan pendekatan yang lebih komprehensif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai bagaimana budaya organisasi dan komitmen organisasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di sektor pendidikan nirlaba.

### **C. Kerangka Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan penelitian terdahulu, kerangka teoritis dalam penelitian ini berfokus pada hubungan antara **budaya organisasi (X)**, **komitmen organisasional (M)**, dan **kinerja karyawan (Y)**. Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

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

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan praktik yang diadopsi oleh organisasi untuk membentuk pola perilaku karyawan. Budaya yang kuat dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan (Solissa & Lewaherilla, 2022; Lanjar, 2017). Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Anggara, 2022).

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasional mengacu pada sejauh mana karyawan merasa terikat dengan organisasi dan bersedia bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Wibowo, 2021; Rohmeiningsih, 2022). Namun, hasil penelitian Kharisma (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung (Solissa & Lewaherilla, 2022; Wibowo, 2021; Rohmeiningsih, 2022). Karyawan yang merasa selaras dengan nilai-nilai organisasi cenderung lebih berkomitmen dan berdedikasi terhadap pekerjaannya.

## **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening***

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat bertindak sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan, yang kemudian berdampak positif pada kinerja mereka (Rohmeiningsih, 2022).

## **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka teori yang telah dikembangkan, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

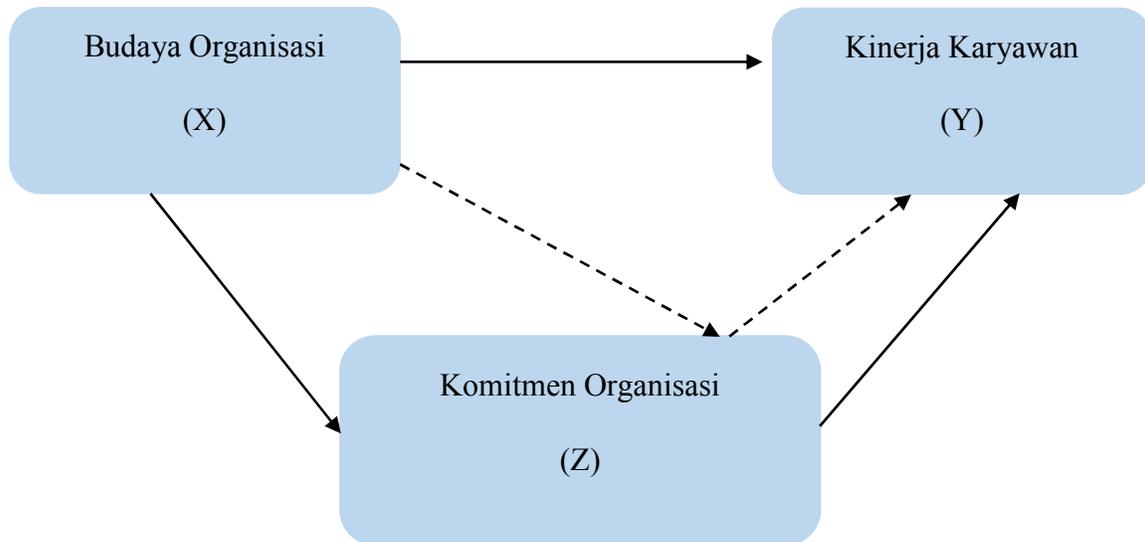
**H1:** Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H2:** Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H3:** Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

**H4:** Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis penelitian yang telah dirumuskan, model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



*Gambar 2.1. Model Penelitian*

Gambar 2.1 menunjukkan model penelitian yang menggambarkan hubungan antara variabel **Budaya Organisasi (X)**, **Komitmen Organisasional (Y)**, dan **Kinerja Karyawan (Z)**.

**1. Budaya Organisasi (X) → Kinerja Karyawan (Y)**

Panah putus-putus langsung dari **Budaya Organisasi** ke **Kinerja Karyawan** menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan (H1).

**2. Komitmen Organisasional (Z) → Kinerja Karyawan (Y)**

Panah dari **Komitmen Organisasional** ke **Kinerja Karyawan** menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasional yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan (H2).

**3. Budaya Organisasi (X) → Komitmen Organisasional (Z)**

Panah dari **Budaya Organisasi** ke **Komitmen Organisasional** menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan (H3).

**4. Budaya Organisasi (X) → Komitmen Organisasional (Z) → Kinerja Karyawan (Y)**

Hubungan ini menunjukkan bahwa **Komitmen Organisasional** berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasional (H4).

## Daftar Pustaka

- Abdullah, M. A. (2020). *Multidisiplin, Interdisiplin, & Transdisiplin: Metode Studi Agama & Studi Islam Di Era Kontemporer*. Yogyakarta: IB Pustaka.
- Agus Setiono, B. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendekatan Teoritis dan Praktis*. CV. Berkah Wisnu, Surakarta.
- Al Rivai, V. (2009). *Islam Human Capital dari Teori ke Praktek Manajemen Sumber Daya Islam*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Albar, M. K., Dwinalida, K., & Yuliana, Y. (2023). Modeling of a Business Incubator Program for Islamic Youth Organizations for the Development of Superior Rural Products. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(2), 777–785.
- Alvina, T. I., & Djastuti, I. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Apac Inti Corpora, Bawen). *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 717–730.
- Amalia, S. Z. (2019). Implementasi manajemen sumber daya manusia di era digital: Studi kasus di MTs Nurul Jadid. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), 49–57.
- Anggara, K. P., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* pada Koperasi Unit Desa Pedungan. *EMAS*, 3(6), 94–107.
- Anitra, V. (2014). Pengaruh Religiusitas Terhadap Budaya Kerja Dan Etos Kerja (Studi Pada Karyawan Non Akademik Universitas Muhammadiyah Malang). *Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia*.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management 3rd ed*. Kogan page limited.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.

- Asi, L. L., & Gani, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo. *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1), 1–24.
- Bahjatulloh, Q. M. (2021). *Peran Perilaku Kerja Inovatif, Kecerdasan Spiritual, Efikasi Diri dan Etika Kerja Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Santri Kreatif Pondok Modern Tazakka*. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Bernardin, H. (2013). John dan Joyce EA Russell,“. *Human Resource Management*.
- Budiwidodo, S. (2023). *Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus CV Citra Pustaka di Kartasura) (Doctoral dissertation, UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA)*. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Butarbutar, M., Kato, I., Sahir, S. H., Nainggolan, N. T., Weya, I., Simatupang, S., Purba, S., Sisca, S., Butarbutar, N., & Lie, D. (2021). *Teori Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the *performance* prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology/Consulting Psychologists Press, Inc.*
- Dharma, S. (2005). Manajemen kinerja falsafah teori dan penerapannya. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Ekhsan, M., & Mariyono, R. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan islami, budaya organisasi islami dan insentif terhadap produktivitas kerja karyawan PT Yanmar Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 265–275.
- Gudono, A. D. M. (2017). *Yogyakarta, 2017*. BPFE.
- Gürsoy, G., Xu, Y., & Liang, J. (2017). Spatial organization of the budding yeast genome in the cell nucleus and identification of specific chromatin interactions from multi-chromosome constrained chromatin model. *PLoS Computational Biology*, 13(7), e1005658.
- Hakim, L. (2016). Budaya organisasi islami sebagai upaya meningkatkan kinerja. *Iqtishadia*, 9(1).
- Hasibuan, H. (2008). *Organisasi dan motivasi: dasar peningkatan produktivitas*.

- Heryanto, I., & Triwibowo, T. (2018). Path analysis menggunakan SPSS dan Excel. *Bandung: Informatika*.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies, 19*(3), 477–493.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Sagita, D. S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Religiusitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening*. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan, 15*(6).
- Kharisma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta, 21*(2), 135–150.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). *Perilaku Organisasi, Dalam: early suandy (penterjemah)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lanjar, F. A., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2017). *Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan Pabrik Gula Kremboong)*. Brawijaya University.
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 5*(1), 47–57. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1313>
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama. *Bandung: Dessler Gary*.
- Moeljono, D. (2003). *Budaya korporat dan keunggulan korporasi*. Elex Media Komputindo.
- Nitisemito, A. S. (1982). *Manajemen personalia:(managemen sumber daya manusia)*. Ghalia Indonesia.
- Nugroho, G., Jer, A. R., & Abdul, W. A. R. (2022). Pengaruh Etos Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Kredit di PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ), 3*(4), 2532–2540.
- Nur, M., Yusuf, S., & Rusman, A. D. P. (2021). Analisis Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Di Dinas Kesehatan

- Kabupaten Sidrap. *Jurnal Ilmiah Manusia Dan Kesehatan*, 4(2), 190–200.
- Nurdin, I., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi, Kemampuan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Austin Engineering Indonesia. *Lppm Prosiding Seminar Nasional Universitas Islam Syekh Yusuf*, 1(1), 524–533.
- Pardede, R., & Manurung, R. (2014a). Analisis jalur (path analysis) teori dan aplikasi dalam riset bisnis. *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Pardede, R., & Manurung, R. (2014b). Teori dan Aplikasi dalam Riset bisnis. *Analisis Jalur, Path Analysis, Penerbit Rineka Cipta Jakarta*.
- Prasetyo, B. dan U. T. (2018). Revolusi Industri 4.0 Dan Tantangan Perubahan Sosial. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, 0(5), 22–27. <https://doi.org/10.12962/j23546026.y2018i5.4417>
- Rijal, S. (2019). Pengaruh Nilai-Nilai Islam Terhadap Budaya Organisasi Dan Kinerja Perusahaan Kalla Group Di Makassar.”. *Disertasi, Program Pasca Sarjana UIN Alauddin, Makassar*.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior 15th edition*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015a). Perilaku Organisasi (Organizational Behavior 16th edition). *Jakarta: McGraw Hill Dan Salemba Empat*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015b). Perilaku Organisasi Edisi Keenam Belas. *Diterjemahkan Oleh Ratna Saraswati Dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat*.
- Rohmeiningsih, D. (2022). Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening*. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(2), 162–167.
- Rose, V. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui

- Komitmen Organisasional Sebagai Variable *Intervening*. *MBR (Management and Business Review)*, 3(2), 104–115.
- Rosita & Yuniati, 2016. (2016). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening*. *Digital Repository Universitas Jember*, 5, 1–20.
- Sarwono, J. (2014). *Path analysis dengan SPSS*. Elex Media Komputindo.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership fourth edition*. John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn Jr, J. R., Bachrach, D. G., & Wright, B. (2020). *Management*. John Wiley & Sons.
- Solissa, J. T., & Lewaherilla, N. C. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening*. *Manis: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 11–22.
- Sopiah, M. M. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: PT Andi Yogya.
- Stefanie, K., Suryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible work arrangement, work life balance, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan pada situasi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(3), 1725–1750.
- Supiyanto, Y. (2015). Pengaruh kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan koperasi. *Prosiding Seminar Nasional*, 9, 731–737.
- Susanto, A. B. (1997). *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Syahrani, A. W., & Kamil, M. L. (2022). Budaya dan kebudayaan: Tinjauan dari berbagai pakar, wujud-wujud kebudayaan, 7 unsur kebudayaan yang bersifat universal. *Cross-Border*, 5(1), 782–791.
- Tobing, D. S. K. L. (2009). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen*

*Dan Kewirausahaan, 11(1), 31–37.*

- Urrahman, T. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional dan Organization Citizenship Behavior Sebagai Variabel intervening (Studi pada Organisasi Filantropi di Malang Raya)*. Universitas Brawijaya.
- Wagiran, W., Soenarto, S., & Soedarsono, F. X. (2013). Determinan kinerja guru smk bidang keahlian teknik mesin. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan, 17(1)*, 148–171.
- Wahyudianto, A. (2019). Komitmen Pegawai Negeri Sipil Terhadap Organisasi Direktorat Universitas Yogyakarta. *Jurnal Administrasi Negara*.
- Wibowo, K. N. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel intervening (Studi Pada UPTD Puskesmas Kelurahan Margadadi Indramayu)*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Widiasworo, E. (2019). *Menyusun penelitian kuantitatif untuk skripsi dan tesis* (Vol. 140). Araska Publisher.
- Widodo, U. (2015). Analisis motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel mediator. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi, 10(1)*.
- Yuliara, I. M. (2016). *Regresi Linier Berganda*. Denpasar: Universitas Udayana.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). The impact of the motivation on the employee's performance in beverage industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 4(1)*, 293–298.
- Zemanova, B., Kotkova Striteska, M., & Zapletal, D. (2022). A Framework for Innovative Culture Identification. *Journal of Competitiveness, 14(3)*, 191–208. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.03.11>