

## **Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Bank Mandiri Area Banda Aceh**

**Teuku Muana Refi<sup>1\*</sup>, Jamali<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Akademi Keuangan Perbankan Nusantara

\*correspondence email: [teukumuanarefi@akubanknusantara.ac.id](mailto:teukumuanarefi@akubanknusantara.ac.id)

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bank mandiri Banda Aceh, serta peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan fungsional antara kedua variabel tersebut. Sampel penelitian 156 orang karyawan yang diambil secara purposive sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan selanjutnya model statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel terdiri dari structural equation modeling. Penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja bank tersebut. Keberadaan komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bank mandiri. Peran mediasi tersebut adalah mediasi parsial.

**Kata kunci:** Kinerja Organisasi; Budaya Organisasi; Komitmen Organisasi; Structural Equation Modelling.

**Abstract.** This study aims to analyze the influence of organizational culture on the performance of Bank Mandiri of Banda Aceh region, as well as the role of organizational commitment in mediating the functional relationship between the two variables. The research sample was 156 employees who were taken by purposive sampling. The questionnaires were utilized to data collection process, and then the statistical model used to analyze the relationship between variables consists of structural equation modeling. The study found that organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment and the bank performance. The existence of organizational commitment mediates the influence of organizational culture on the performance of independent banks. The role of mediation is a partial mediation.

**Keywords:** Organizational performance; organizational culture; organizational commitment; Structural Equation Modelling

### **PENDAHULUAN**

Kehadiran PT Bank Mandiri (Persero) sebagai salah satu perusahaan jasa keuangan bank di provinsi Aceh juga diharapkan dapat meningkatkan pelayanan jasa keuangan bagi masyarakat provinsi Aceh. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT Bank Mandiri (Persero) Area Banda Aceh memiliki 947 orang pegawai yang terdiri dari pegawai tetap, pegawai kontrak, pegawai tenaga ahli daya dan pegawai kriya. Guna meningkatkan layanan jasa keuangan bank dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, PT Bank Mandiri (Persero) Area Banda Aceh berupaya meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian awal menyajikan informasi bahwa kinerja bank tersebut relatif berbeda dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator di antaranya *cost efficiency ratio* (CER), pengumpulan dana pihak ketiga dan lain sebagainya. Pada tahun 2014, CER perusahaan tersebut sebesar 30,57% mengalami sedikit peningkatan pada tahun 2015 menjadi sebesar 30,86%. Kemudian pada tahun 2016 rasio tersebut menurun menjadi sebesar 29,35%. Sebaliknya pada periode Desember tahun 2017 rasio tersebut mengalami peningkatan yang sangat signifikan hingga menjadi sebesar 37,49%. Hal ini mengindikasikan bahwa berdasarkan *cost efficiency ratio* juga terdapat persoalan kinerja pada perusahaan jasa keuangan tersebut. Sinyalemen adanya persoalan kinerja organisasi pada PT Bank Mandiri (Persero) Area Banda Aceh juga dapat dilihat dari persepsi pegawainya. Hasil survei awal yang penulis lakukan terhadap 20 orang pegawai bank tersebut mengindikasikan bahwa penilaian mereka terhadap kinerja bank tempat mereka bekerja relatif berbeda satu sama lain.

Secara teoritis kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya komitmen organisasi dan budaya organisasi. Komitmen organisasi dalam diri seseorang pegawai pada dasarnya merupakan keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Siburian, 2013). Adanya keterkaitan antara komitmen organisasi dengan kinerja organisasi seperti dikemukakan oleh Wentzel (2012) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dan kinerja organisasi. Selanjutnya budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2018:333). Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara empiris sudah dibuktikan oleh temuan penelitian Khalif et al. (2017) dan Supriyadi et al. (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat berdampak pada kinerja organisasi.

Pengumpulan data awal yang dilakukan melalui wawancara dengan sejumlah karyawan bank Mandiri mengindikasikan bahwa mereka memiliki komitmen yang relatif berbeda terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Bahkan ada di antara mereka yang ingin pindah ke bank lain selain bank Mandiri, seperti halnya bank umum syariah. Hal ini mengindikasikan adanya persoalan komitmen dalam diri karyawan tersebut. Salah satu alasan yang mereka kemukakan terkait dengan keinginan pindah ke bank lain berhubungan dengan penilaian mereka terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh bank mandiri. Bahkan persepsi mereka terhadap budaya organisasi bank tersebut juga relatif berbeda dan pada umumnya karyawan dengan komitmen relatif rendah mempersepsikan budaya organisasi sebagai sesuatu yang bertentangan dengan nilai dan norma yang mereka anut.

Seperti dikemukakan sebelumnya, kinerja organisasi suatu perusahaan terkait dengan budaya organisasi dan komitmen atau rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Adanya perubahan kinerja Bank Mandiri dari tahun ketahun, tentunya juga dapat dikaitkan dengan dua variabel tersebut. Karena itu, penelitian ini berupaya mengungkapkan fakta empiris mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja Bank Mandiri di Banda Aceh. Guna mempertajam analisis, komitmen organisasi juga ditempatkan sebagai variabel perantara antara kinerja organisasi bank tersebut dengan budaya organisasinya

Berdasarkan latar belakang penelitian, tujuan dari kajian ini adalah mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja Bank Mandiri Banda Aceh, serta menganalisis eksistensi komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh budaya terhadap kinerja bank tersebut.

#### *Keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi*

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Iljins et al., 2015). Campbell et al. (2009) menegaskan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi dan moral kerja, produktivitas, efisiensi, kualitas kerja, inovasi dan kreatifitas, sikap dan kinerja karyawan di tempat kerja. Hasil Campbell et al diperkuat oleh temuan Amri (2015) yang juga membuktikan adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Pada akhirnya budaya organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi. Kotter and Heskett (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak kuat terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi memiliki dampak signifikan pada kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara empiris sudah dibuktikan oleh temuan penelitian Khalif et al. (2017) dan Supriyadi et al. (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat berdampak pada kinerja organisasi. Semakin baik budaya organisasi akan semakin baik pula kinerja organisasi. Sebaliknya budaya organisasi yang kurang baik dapat berdampak buruk pada penurunan kinerja organisasi.

#### *Keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*

Penilaian karyawan terhadap budaya organisasi tempat mereka bekerja dapat berdampak pada komitmen atau rasa keterikatan mereka pada organisasi tersebut. Semakin baik penilaian terhadap budaya organisasi akan semakin tinggi keinginan untuk mempertahankan diri dalam lingkungan organisasi. Secara empiris, adanya hubungan searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi dibuktikan oleh temuan penelitian Rastegar dan Aghayan (2012) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen atau rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Bahkan penilaian karyawan terhadap implementasi budaya organisasi juga mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi (Ratnawati & Amri, 2013). Semakin baik penerimaan terhadap budaya organisasi akan semakin tinggi rasa kebersamaan di antara sesama karyawan. Kondisi ini tidak hanya mendorong komitmen atau rasa keterikatan terhadap organisasi, tetapi juga dapat meningkatkan kekompakan di antara sesama tim kerja (Amri, 2014). Penelitian yang dilakukan Hakim (2015) juga membuktikan adanya hubungan positif antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan rasa keterikatan mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

#### *Keterkaitan Komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi*

Komitmen organisasi atau keterikatan karyawan terhadap organisasi memiliki hubungan yang searah dengan produktivitas kerja karyawan. Karyawan dengan komitmen relatif tinggi akan cenderung mempertahankan keberadaan mereka dalam organisasi dan memberikan yang terbaik terhadap organisasi tersebut. Karena keterikatan seseorang karyawan terhadap organisasi menjadi determinasi bagi dirinya dalam mencapai sasaran atau target pekerjaan yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sohail (2014) yang menyatakan, komitmen seseorang karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja menunjukkan luasnya usaha, sepanjang waktu (*over time*) ke arah pencapaian sasaran dan tidak adanya keinginan untuk membuang atau mengurangi sasaran. Hal ini sejalan dengan pendapat Wentzel (2012) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dan kinerja organisasi.

### *Keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi Melalui Komitmen Organisasi*

Komitmen atau rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja juga dapat dipengaruhi oleh penilaian mereka terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh suatu organisasi dan harus dipatuhi oleh seluruh anggotanya. Semakin baik penilaian terhadap nilai-nilai dan norma-norma tersebut, akan semakin tinggi keinginan pegawai untuk mempertahankan keberadaan mereka dalam organisasi. Adanya keterkaitan antara komitmen organisasi dengan budaya organisasi telah dibuktikan dalam penelitian Rastegar dan Aghayan (2012) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen atau rasa keterikatan pegawai pada organisasi tempat mereka bekerja.

Adanya peningkatan komitmen organisasi sebagai akibat penilaian yang baik terhadap budaya organisasi, bermakna bahwa keinginan pegawai untuk bekerja lebih baik dan ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi terkait erat dengan penilaian mereka terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh organisasi. Pada gilirannya penilaian terhadap nilai dan norma dimaksud dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi.

### **METODE**

Penelitian ini dilakukan pada Bank Mandiri Area Banda Aceh. Objek penelitian berhubungan dengan keterkaitan antara kinerja organisasi dengan implementasi budaya organisasi, serta rasa keterikatan karyawan pada perusahaan jasa keuangan bank tersebut. Populasi penelitian seluruh karyawan level jabatan pada bank tersebut yang berjumlah 339 orang. Karyawan yang dijadikan sampel penelitian adalah mereka yang berada pada level jabatan *Assistant Vice President, Senior Manager, First Senior Manager, Manager, Assistant Manager dan First Assistant Manager* dengan jumlah 156 orang yang diambil secara *purposive sampling*.

Variabel yang dioperasionalkan terdiri dari kinerja organisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Kinerja organisasi diukur dengan menggunakan 5 indikator yang dikembangkan dari empat perspektif meliputi perspektif keuangan, pelayanan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Variabel komitmen organisasi terdiri dari 5 indikator yang diadopsi dari Malthis dan Jackson (2012) meliputi keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan, rasa bangga terhadap perusahaan, kemauan untuk menerima semua tugas yang diberikan, adanya persamaan sistem nilai yang dianut karyawan dengan sistem nilai dalam perusahaan dan kepedulian yang besar terhadap masa depan perusahaan. Selanjutnya pengukuran budaya organisasi menggunakan 11 indikator yang dikembangkan dari Greenberg dan Baron (2013) terdiri dari Menjunjung tinggi kejujuran dan ketulusandalambekerja, selalu terbuka dan tidak sungkan dalam besikap, memberdayakan potensi, disiplin dan konsisten, berpikir dan bertindak terpuji, handal dan bertanggung jawab, menggali kebutuhan dan keinginan nasabah, memberikan layanan terbaik dengan cepat memiliki mental juara dan berani melakukan terobosan, inovatif dalam menciptakan peluang untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi dan fokus dan disiplin mengeksekusi prioritas.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang didarkan kepada para karyawan bank tersebut. Kuesioner dimaksud berisi sejumlah pertanyaan/ Pernyataan tertutup yang berkaitan dengan indikator-indikator masing-masing variabel seperti dijelaskan sebelumnya. Setiap pernyataan diberikan alternatif pilihan jawaban dalam bentuk tingkat kesetujuan. Karyawan bank mandiri diminta untuk memberikan pilihan jawaban mereka dengan cara menconteng (✓) alternatif pilihan jawaban yang mereka anggap paling sesuai. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert sering digunakan untuk mengkuantitatifkan data kualitatif terutama dalam penelitian persepsi (Amri & Taharuddin, 2011; Amri, 2012). Penggunaan skala tersebut dioperasionalkan melalui pemberian bobot pada alternatif pilihan jawaban yang disediakan untuk masing-masing pernyataan, dengan ketentuan 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Penggunaan skala Likert untuk mengkuantitatifkan data kualitatif sudah dilakukan oleh sejumlah peneliti (Farnita & Amri, 2013; Iskandar & Amri, 2014; Amri & Marwiyati, 2019).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas, yakni menguji dan menganalisis hubungan kausalitas antara kinerja organisasi sebagai variabel endogen, komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan budaya organisasi sebagai variabel eksogen. Adanya variabel mediasi berimplikasi bahwa model analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel terdiri dari dua peralatan statistik yakni *structural equation modelling* (SEM) dan regresi bertingkat. SEM merupakan peralatan statistik yang hingga saat ini memiliki kelebihan dalam menganalisis hubungan antar variabel sosial (Ghozali, 2011). Selain dapat menguji hubungan antar variabel, model analisis SEM juga dapat menguji hubungan antara variabel dengan indikatornya dalam waktu yang bersamaan. Selanjutnya regresi linier bertingkat digunakan untuk menguji efek mediasi, terdiri dari tiga tahapan proses regresi (Baron dan Kenny, 1986). Tahap pertama menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan, tahap kedua menguji pengaruh komitmen terhadap kinerja organisasi, dan tahap ketiga menguji pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersamaan terhadap kinerja organisasi.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, penelitian dilakukan terhadap 156 orang karyawan Bank Mandiri Area Banda Aceh. Mereka seluruhnya adalah karyawan level jabatan pada bank tersebut. Setelah kuesioner terkumpulkan melalui google form, maka langkah awal proses pengolahan data adalah melakukan analisis konfirmatori faktor *confirmatory factor analysis* (CFA) terhadap data yang diperoleh. Analisis ini sering juga disebut menguji validitas konstruk teoritis. Dengan kata lain, analisis konfirmatori menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dalam setiap variabel penelitian (konstruk) dinyatakan valid untuk mengukur konstruk tersebut.

Dalam CFA dilakukan uji signifikansi bobot faktor dan uji kesesuaian model (*good of fit test*). Uji signifikansi bobot faktor dimaksudkan untuk menguji apakah masing-masing indikator dinyatakan valid untuk mengukur konstruk. Tolok ukur yang digunakan adalah nilai *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Sebaliknya apabila nilai *loading factor* suatu indikator lebih kecil dari 0,70 maka indikator tersebut dinyatakan tidak valid untuk mengukur konstruk (Ghozali, 2011). Tolok ukur lainnya dalam menilai signifikansi bobot faktor adalah *critical ratio* (CR). Hal ini dimaksudkan untuk mengukur apakah indikator-indikator pada setiap konstruk secara signifikan merupakan dimensi dari konstruk tersebut, dengan ketentuan apabila  $CR > 2,00$  dan  $p\text{-value} < 0,05$  dapat diartikan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari konstruk yang diukur.

Analisis CFA dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahapan. Hal ini disebabkan adanya sebagian indikator yang dinyatakan tidak memenuhi syarat dalam uji tahap pertama, yakni indikator kedua yang berkaitan dengan kinerja organisasi (KO2), dan indikator pertama, keenam, kesepuluh dan indikator kesebelas berkaitan dengan budaya organisasi (BO1, BO6, BO10 dan BO11). Untuk lebih jelasnya mengenai hasil CFA ketiga variabel penelitian seperti ditunjukkan dalam Tabel 1.

**Tabel 1.** Hasil *Confirmatory Factor Analysis*

|             |      |                           | Tahap 1               |                       |                | Tahap 2               |                       |                |
|-------------|------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|             |      |                           | <i>Loading factor</i> | <i>Critical ratio</i> | <i>p-value</i> | <i>Loading factor</i> | <i>Critical ratio</i> | <i>p-value</i> |
| <b>BO11</b> | <--- | <b>Budaya_Organisasi</b>  | <b>,439</b>           |                       |                |                       |                       |                |
| <b>BO10</b> | <--- | <b>Budaya_Organisasi</b>  | <b>,502</b>           | 4,493                 | ***            |                       |                       |                |
| BO9         | <--- | Budaya_Organisasi         | ,725                  | 5,325                 | ***            | ,721                  | 9,113                 | ***            |
| BO8         | <--- | Budaya_Organisasi         | ,750                  | 5,389                 | ***            | ,749                  | 9,510                 | ***            |
| BO7         | <--- | Budaya_Organisasi         | ,761                  | 5,419                 | ***            | ,783                  | 9,993                 | ***            |
| <b>BO6</b>  | <--- | <b>Budaya_Organisasi</b>  | <b>,647</b>           | 5,087                 | ***            |                       |                       |                |
| BO5         | <--- | Budaya_Organisasi         | ,742                  | 5,369                 | ***            | ,756                  | 9,602                 | ***            |
| BO4         | <--- | Budaya_Organisasi         | ,726                  | 5,326                 | ***            | ,726                  | 9,186                 | ***            |
| BO3         | <--- | Budaya_Organisasi         | ,815                  | 5,542                 | ***            | ,805                  | 10,310                | ***            |
| BO2         | <--- | Budaya_Organisasi         | ,737                  | 5,355                 | ***            | ,752                  |                       |                |
| <b>BO1</b>  | <--- | <b>Budaya_Organisasi</b>  | <b>,633</b>           | 5,040                 | ***            |                       |                       |                |
| KM5         | <--- | Komitmen                  | ,770                  |                       |                | ,770                  |                       |                |
| KM4         | <--- | Komitmen                  | ,782                  | 9,898                 | ***            | ,782                  | ,100                  | 9,888          |
| KM3         | <--- | Komitmen                  | ,768                  | 9,689                 | ***            | ,769                  | ,090                  | 9,707          |
| KM2         | <--- | Komitmen                  | ,781                  | 9,880                 | ***            | ,781                  | ,101                  | 9,872          |
| KM1         | <--- | Komitmen                  | ,797                  | 10,097                | ***            | ,797                  | ,100                  | 10,100         |
| KO1         | <--- | Kinerja_Organisasi        | ,755                  |                       |                | ,744                  |                       |                |
| <b>KO2</b>  | <--- | <b>Kinerja_Organisasi</b> | <b>,630</b>           | 7,825                 | ***            |                       |                       |                |
| KO3         | <--- | Kinerja_Organisasi        | ,832                  | 10,647                | ***            | ,839                  | 10,394                | ***            |
| KO4         | <--- | Kinerja_Organisasi        | ,724                  | 9,111                 | ***            | ,731                  | 8,981                 | ***            |
| KO5         | <--- | Kinerja_Organisasi        | ,791                  | 10,053                | ***            | ,801                  | 9,908                 | ***            |

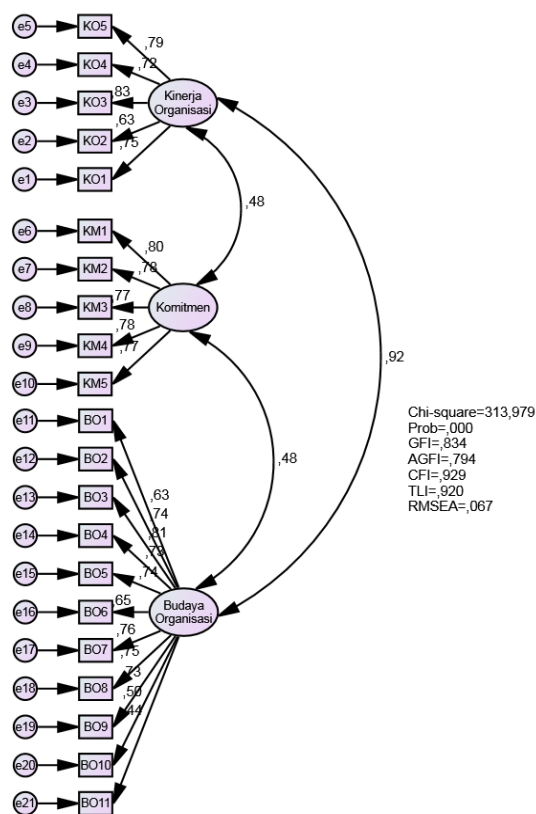
Sumber: Data Primer (Diolah), 2020.

\*\*\* = 0,001

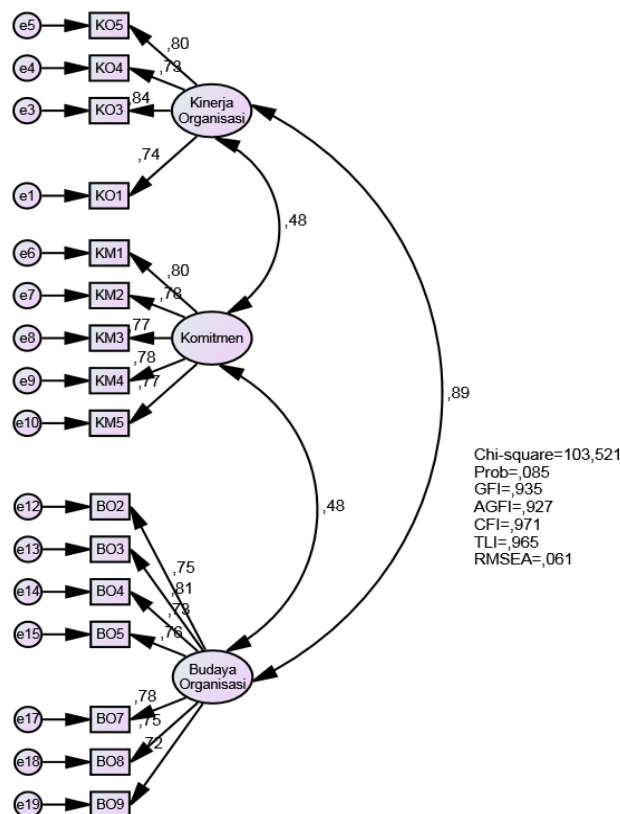
Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa indikator kedua berkaitan dengan kinerja organisasi (KO2) memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,70. Hal ini berarti indikator tersebut tidak dapat memanifestasikan kinerja organisasi. Indikator lain dengan nilai *loading factor* dibawah 0,70 adalah indikator pertama, keenam, kesepuluh dan kesebelas berkaitan dengan budaya organisasi (BO1, BO6, BO10 dan BO11). Dengan demikian dapat diartikan bahwa indikator tersebut dianggap tidak mampu merefleksikan budaya organisasi.

Indikator-indikator yang tidak memenuhi syarat seperti dijelaskan di atas kemudian dikeluarkan atau direduksi. Kemudian dilakukan uji CFA tahap berikutnya. Tabel di atas memperlihatkan bahwa pada tahap kedua seluruh indikator sudah memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70.

Analisis CFA sejalan dengan measurement model yang dimaksudkan untuk mengetahui goodness of fit (kebaikan/kecocokan model) dalam model persamaan structural. Beberapa ukuran statistik yang sering digunakan terdiri dari  $X^2$  atau *chi-square* statistik, GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), TLI (*Tucker Lewis Index*) dan CFI (*Comparative Fit Index*). Hasil pengukuran model (*measurement model*) untuk ketiga variabel penelitian seperti ditunjukkan dalam Gambar 1 dan Gambar 2.



Gambar 1. Hasil Measurement Model Tahap 1



Gambar 2. Hasil Measurement Model Tahap 2

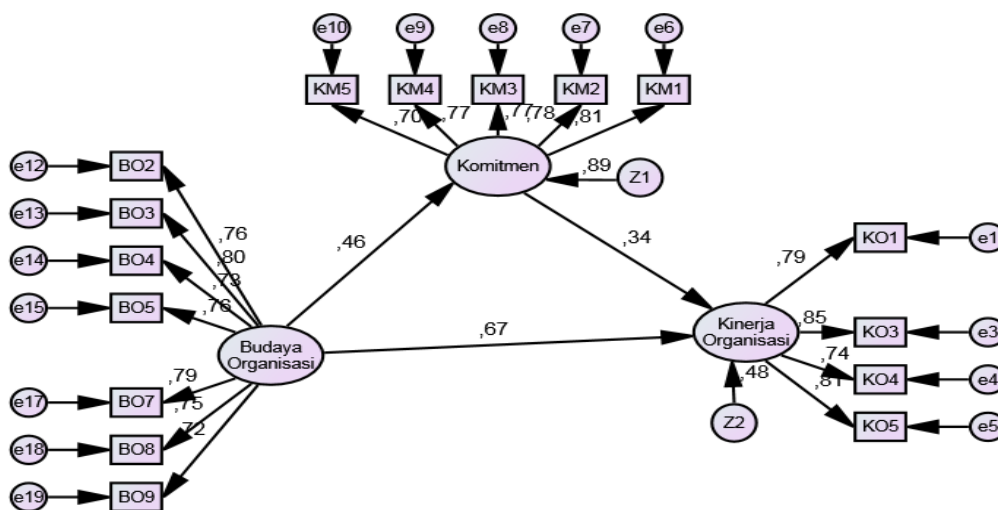
Tabel 2. Hasil Measurement model

| Goodness-of-Fit Index | Kriteria Nilai            | Tahap 1           |            | Tahap 2           |            |
|-----------------------|---------------------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
|                       |                           | Hasil statistik   | Kesimpulan | Hasil statistik   | Kesimpulan |
| $\chi^2$ – Chi-square | $X^2_{hit} < X^2_{tabel}$ | 313,979 > 218,821 | Belum baik | 103,521 < 125,458 | Baik       |
| Prob                  | $\geq 0,05$               | 0,000             | Belum baik | 0,085             | Baik       |
| GFI                   | $\geq 0,90$               | 0,834             | Belum baik | 0,935             | Baik       |
| AGFI                  | $\geq 0,90$               | 0,794             | Belum baik | 0,927             | Baik       |
| CFI                   | $\geq 0,95$               | 0,929             | Belum baik | 0,971             | Baik       |
| TLI                   | $\geq 0,95$               | 0,920             | Belum baik | 0,965             | Baik       |
| RMSEA                 | $\leq 0,08$               | 0,067             | Baik       | 0,061             | Baik       |

Sumber: Data Primer (Diolah), 2020

Berdasarkan Tabel 2 di atas memperlihatkan bahwa pada tahap pertama, belum semua kriteria terpenuhi kecuali nilai RMSEA sebesar 0,067. Sementara kriteria lainnya belum terpenuhi. Selanjutnya pada uji tahap kedua seluruh kriteria sudah terpenuhi dimana  $X^2_{hit} < X^2_{tabel}$ , nilai prob > 0,05, nilai GFI dan AGFI masing-masing > 0,90 dan nilai CFI dan TLI masing-masing > 0,95. Demikian juga halnya dengan nilai RMSEA sebesar 0,061 juga sudah memenuhi syarat di bawah 0,08. Sehingga dapat diartikan measurement model sudah memenuhi ketentuan *goodness of fit index* yang telah ditetapkan.

Setelah uji CFA dan measurement model seperti dijelaskan di atas, tahap selanjutnya dalam penggunaan SEM sebagai alat analisis data adalah menguji keterkaitan antara ketiga variabel yang diteliti dengan melibatkan seluruh indikator pada masing-masing konstruk. Hasil *full structural model* seperti dalam Gambar 3.



Gambar 3. Hasil Full Structural Model

Hasil full structural model tidak hanya menampilkan keterkaitan antar variabel seperti ditunjukkan dalam Gambar 3 di atas, tetapi juga menghasilkan nilai koefisien estimasi antar variabel. Koefisien estimasi tersebut tidak hanya menunjukkan arah pengaruh antar variabel, tetapi juga memperlihatkan signifikansi pengaruh yang tercermin dari nilai p-value masing-masing variabel seperti terlihat dalam tabel 2.

Tabel 2. Koefisien Estimasi Masing-masing Variabel Penelitian

|                    |      |                   | Koefisien Estimasi | Critical Ratio | p-value |
|--------------------|------|-------------------|--------------------|----------------|---------|
| Komitmen           | <--- | Budaya_Organisasi | 0,458              | 4,911          | ***     |
| Kinerja_Organisasi | <--- | Komitmen          | 0,336              | 3,592          | ***     |
| Kinerja_Organisasi | <--- | Budaya_Organisasi | 0,672              | 7,817          | ***     |

Sumber: Data Primer (Diolah), 2020\*\*\* = 0,001

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,458 dan nilai p-value sebesar 0,001 (< 0,05). Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen atau rasa keterikatan karyawan pada organisasi Bank Mandiri. Semakin baik penilaian terhadap budaya organisasi, semakin tinggi komitmen atau rasa keterikatan karyawan terhadap bank tersebut. Sebaliknya penilaian yang kurang baik terhadap budaya organisasi berdampak buruk pada komitmen organisasi. Sehingga terdapat hubungan searah antara budaya organisasi dan rasa keterikatan karyawan terhadap Bank Mandiri. Temuan ini, memperkuat hasil penelitian Rastegar dan Aghayan (2012) dan Hakim (2015) yang juga membuktikan adanya hubungan positif antara persepsi terhadap budaya organisasi dengan rasa keterikatan karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja.

Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, ditunjukkan oleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,672 dan nilai p-value sebesar 0,001 (< 0,05). Hal ini berarti bahwa semakin baik penilaian karyawan terhadap budaya organisasi, semakin pula kinerja bank tersebut. Demikian pula sebaliknya, penilaian yang kurang baik terhadap budaya organisasi berdampak buruk terhadap kinerja organisasi bank tersebut. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Khalif et al. (2017) dan Supriyadi et al. (2017) yang membuktikan bahwa budaya organisasi dapat berdampak pada kinerja organisasi. Semakin baik budaya organisasi akan semakin baik pula kinerja organisasi. Sebaliknya budaya organisasi yang kurang baik dapat berdampak buruk pada penurunan kinerja organisasi.

Komitmen atau rasa keterikatan karyawan pada organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi bank Mandiri area Banda Aceh. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien estimasi sebesar 0,336 dengan p-value sebesar 0,001 (< 0,05). Peningkatan rasa keterikatan karyawan secara nyata dapat meningkatkan kinerja bank tersebut. Sebaliknya, penurunan komitmen dapat berdampak buruk pada penurunan kinerja. Temuan ini sesuai dengan hasil kajian Wentzel (2012) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dan kinerja organisasi.

Berdasarkan nilai koefisien estimasi seperti ditunjukkan dalam tabel di atas, dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Pengaruh langsung antar variabel dicari dengan meng-kuadrat-kan nilai koefisien estimasi yang diperoleh. Selanjutnya pengaruh tidak langsung antar variabel dicari dengan meng-kali-kan dua koefisien estimasi. Untuk lebih jelasnya mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini dapat dilihat tabel 3.

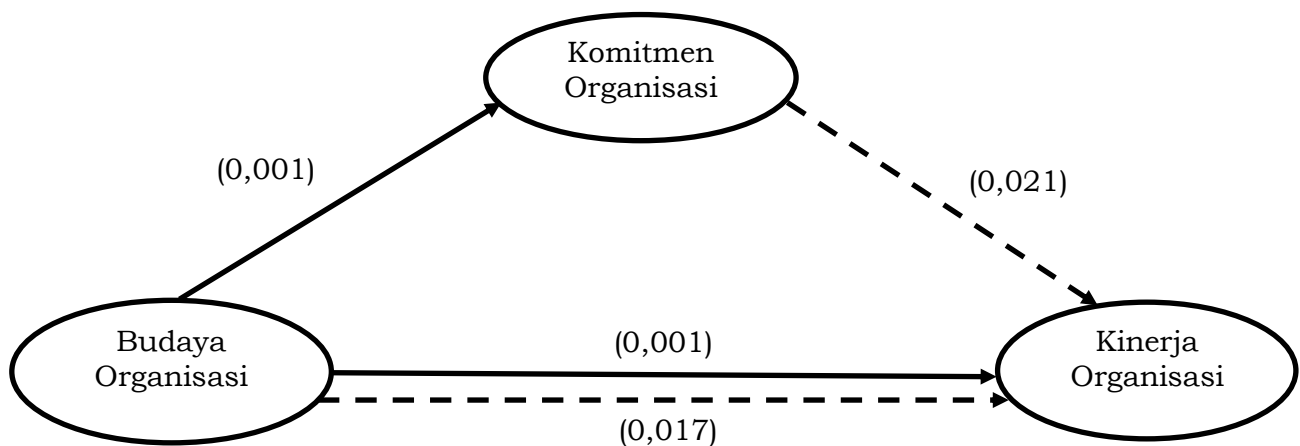
Tabel 3. Pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel

| Bentuk Pengaruh                              | Variabel yang Dianalisis  | Koefisien Estimasi | Besaran Pengaruh |
|--|---|--------------------|------------------|
| Pengaruh langsung<br>(direct effect)         | Budaya organisasi (X) Terhadap komitmen organisasi (Y)                                | 0,458              | 20,98%           |
|  | Budaya organisasi (X) Terhadap kinerja organisasi (Z)                                 | 0,672              | 45,16%           |
|  | Komitmen organisasi (Y) terhadap kinerja organisasi (Z)                               | 0,336              | 11,29%           |
| Pengaruh tidak langsung<br>(indirect effect) | Budaya organisasi (X) terhadap Kinerja organisasi (Z) melalui komitmen organisasi (Y) | (0,458 x 0,336)    | 15,39%           |

Sumber: Data Primer (Diolah), 2020

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen atau rasa keterikatan karyawan pada bank Mandiri area Banda Aceh sebesar 20,98%, dan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi bank tersebut sebesar 45,16%. Selanjutnya pengaruh langsung komitmen organisasi kinerja organisasi sebesar 11,29%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi jauh lebih besar dibandingkan dengan pengaruh komitmen organisasi. Sehingga eksistensi budaya menjadi sangat penting bagi perusahaan jasa perbankan tersebut dalam upaya mendorong peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tabel di atas juga memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui komitmen sebesar 15,39%. Angka ini lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung sebesar 45,16%, sehingga dapat diartikan bahwa komitmen atau rasa keterikatan karyawan tidak memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi bank Mandiri.

Guna menguji efek mediasi komitmen organisasi dalam hubungan fungsional antara kinerja organisasi bank Mandiri dengan budaya yang berlaku pada lembaga keuangan tersebut dilakukan tiga tahapan regresi. Signifikansi pengaruh antar variabel ditunjukkan oleh nilai p-value estimasi. Nilai p-value masing-masing tahapan regresi seperti ditunjukkan dalam Gambar 4.



Gambar 4. Uji Efek Mediasi Komitmen Organisasi antara Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi

Hasil regresi tahap pertama yakni dengan menempatkan budaya organisasi sebagai *predictor variable* bagi komitmen organisasi menghasilkan nilai *sig* sebesar 0,001. Hasil regresi tahap kedua dengan menempatkan budaya organisasi sebagai *predictor variable* bagi kinerja organisasi juga menghasilkan nilai *sig* sebesar 0,001. Selanjutnya hasil regresi tahap ketiga dengan menggunakan komitmen organisasi dan budaya organisasi secara bersamaan dalam memprediksi kinerja organisasi juga menghasilkan nilai *sig* masing-masing sebesar 0,021 dan 0,017. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efek mediasi komitmen organisasi sebagai variabel perantara antara budaya organisasi dan kinerja PT Bank Mandiri (Persero) Area Banda Aceh adalah mediasi parsial (*partial mediation*).

**SIMPULAN**

Penelitian ini memprediksi kinerja organisasi Bank Mandiri area Banda Aceh menggunakan dua variabel eksogen terdiri dari budaya organisasi dan komitmen organisasi atau rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dalam kajian ini, komitmen organisasi juga diposisikan sebagai variabel intervening antara kinerja organisasi di satu sisi dengan budaya organisasi di sisi lain. Sampel penelitian 156 orang karyawan bank tersebut yang diambil secara *purposive sampling*. Penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi dan keterikatan karyawan pada perusahaan jasa perbankan tersebut berpengaruh positif dan signifikan kinerja organisasi. Semakin baik penilaian karyawan terhadap budaya organisasi dan semakin kuat komitmen atau rasa keterikatan mereka terhadap bank tersebut, semakin baik kinerja perusahaan jasa keuangan tersebut. Keberadaan komitmen organisasi mediasi pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja organisasi. Peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara budaya dan kinerja organisasi adalah mediasiparsial.

Penelitian ini berimplikasi bahwa upaya peningkatan kinerja organisasi perusahaan perbankan seperti halnya Bank Mandiri Area Banda Aceh dapat dilakukan melalui intervensi kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan jasa perbankan tersebut serta meningkatkan penerimaan anggota organisasi terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Amri, K., & Taharuddin. (2011). Sensitivitas respon konsumen terhadap merek, *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 114-137.
- Amri, K. (2015). Pengaruh perilaku kepemimpinan dan motivasi dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT Bank Sinarmas Tbk cabang Banda Aceh, *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 522-536.
- Amri, K. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan pengguna layanan perawatan kecantikan, *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 1(1), 10-21.
- Amri, K. (2014). Pengaruh kemampuan kerja, komunikasi, kekompakan tim kerja dan kepemimpinan terhadap kualitas laporan hasil pemeriksaan Inspektorat Aceh. *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah*, 2(2).
- Amri, K., & Marwiyati. (2019). Preferensi muzakki membayar zakat melalui baitul mal: studi empiris di kota Banda Aceh, *Jurnal Manajemen dan Sains*, 4(2), 386-391.
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6):1173–1182.
- Campbell, D., Stonehouse, G. & Houston, B. (2009). *Business Strategy*. Butterworth Heinemann.
- Farnita, I., & Amri, K. (2013). Persepsi mahasiswa terhadap kualitas layanan Pendidikan Akademi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia (AMIKI) Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis* 1 (1), 118-139
- Ghozali, I. (2011) *Structural Equation Modelling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square PLS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Greenberg dan Baron. (2013) *Komitmen Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: Magung.
- Hakim, A. (2015). Effect of organizational culture, organizational commitment to performance: study in hospital of district South Konawe of Southeast Sulawesi, *The International Journal of Engineering And Science*, 4(5), 33-41.
- Iljins, J., Skvarciav, V., & Sarkane, E. G. (2015) Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change, *Social and Behavioral Sciences*, 21(3): 944 – 950.
- Iskandar, D., & Amri, K. (2014). Pengaruh daya tarik iklan, kualitas pesan iklan dan frekuensi penayangan iklan terhadap efektivitas iklan televisi produk mie instan merek Indomie Goreng Cabe Ijo, *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 424-437.
- Khalif, H. B., Dahie, A. M., Mohamed, A. A., & Eid-Ga'amey, M. A. (2017). The impact of organizational culture on employee performance: case study from University of Somalia (Uniso) in Mogadishu Somalia, *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research* 4(8), 89-99.
- Kotter & Heskett, (2012). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- Malthis & Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Rastegar, A. A., dan Aghayan, S. (2012). Impacts of organizational culture on organizational commitment, *Journal of Human Resource Management and Development*, 2(2), 1-13.
- Ratnawati & Amri, K. (2013). Pengaruh keadilan organisasional, kepercayaan pada atasan terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 56-73.
- Robbins, S. P. (2018). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Application*. Eight Edition. New Jersey. Prentice Hall International, Inc.
- Siburian, T. A. (2013). The effect of interpersonal communication, organizational culture, job satisfaction, and achievement motivation to organizational commitment of state high school teacher in the district Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia, *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(12), 247-264.
- Sohail, A., Safdar, R., Saleem, S., Ansar, S., & Azeem, M. (2014). Effect of work motivation and organizational commitment on job satisfaction: A case of education industry in Pakistan, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(6), 40-45.



- Supriyadi, A., Sanusi, A., & Manan, A. (2017). A study on the performance of manufacturing employees: organizational culture, compensation, organizational commitment, and organizational citizenship behavior, *European Journal of Business and Management*, 9(6), 32-43.
- Wentzel, K. (2012), The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers performance in a budget setting” *Behavior Research in Accounting*, 14: 247-271.