

# **Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta**

**Arizal Anwar<sup>1</sup> & Dra. Apriatni Endang Prihatini, M.Si<sup>2</sup>**

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang Semarang 50239, Phone: +622476486851  
[aanarizalanwar@gmail.com](mailto:aanarizalanwar@gmail.com)

## **Abstract**

*The research was distributed by growing companies in Indonesia namely manufacturing firm or company engaged in the service, one of these transport services. The growing demand for air transportation services in Indonesia. Along with the increased demand, human resources has a large role in determining the success of a service company. Thus required human resources that have a good performance so that it is able to serve the consumer well.*

*The purpose of doing research is to know the influence of organizational commitment and organizational culture on performance of employees of PT Angkasa Pura I (Persero) international airport of Adi Soemarmo of Surakarta. The population was employees of PT Angkasa Pura I (Persero) international airport of Adi Soemarmo of Surakarta. While the samples used as much as 51 respondents with sampling techniques used was proportionate random sampling The analysis of the data used in this study using the SPSS program 23.0, test validity, reliability, determination of the coefficient of the correlation coefficient, regression analysis, simple and double, and the test of significance (t-test and F-test), in advance. The results of this study indicate that organizational commitment and organizational culture partially simultaneous or affect the performance of the employees. Variable cultural organizations provide greater influence on performance of employees on organizational commitment variable.*

*The suggestions can be submitted is for PT. Angkasa Pura I (Persero) can hold a character building on a sense of love for the company to enhances the understanding of the vision and mission of the company so that the Organization's commitment to every employee of the higher. In addition, the company should put up posters about cultural organizations at each corner that are often bypassed the employees. This is intended so that employees always read and understand the organizational culture which is applied as a guide in the works.*

**Keywords :** *Organizational commitment, organizational culture, employee performance*

<sup>1</sup>*Arizal Anwar, Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro.*

<sup>2</sup>*Dra. Apriatni Endang Prihatini, M.Si, Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro.*

## **Pendahuluan**

Salah satu aspek penting dari suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Menurut Mangkunegara (2011), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengembangan, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi bisnis dapat terlihat dari kinerja sumber daya manusia tersebut dalam upaya pencapaian tujuan organisasi bisnis. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:13).

Kinerja karyawan yang baik sangat diperlukan oleh setiap perusahaan agar terwujud organisasi bisnis yang efektif dimana organisasi bisnis tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Scott dan Wexly (*dalam* Robbins, 2008:59) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen dan loyalitas yang kuat dalam diri pegawai dapat dibentuk melalui budaya organisasi yang kuat (Moehariono 2012). Moehariono (2012) mengungkapkan bahwa budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan.

Menurut penelitian yang dilakukan Adhika (2014) tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. Suara Merdeka Press Semarang, menunjukkan

bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, sehingga sumber daya manusia memegang fungsi vital dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya. Untuk itu perusahaan ini menginginkan komitmen organisasi pada setiap karyawannya untuk mencapai kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan. Kinerja karyawan juga dapat diukur melalui besarnya komplain yang ada pada perusahaan. Pada tabel di bawah ini disajikan jumlah komplain di perusahaan dari tahun 2012 hingga 2015 sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Penanganan Komplain Konsumen PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo – Surakarta**  
**Periode Tahun 2012 - 2015**

No	Sasaran Komplain	Tahun			
		2012	2013	2014	2015
1	Manajemen	1	-	2	3
2	Sales Section	-	2	4	9
3	Quality Management & Customer Service Section	-	-	-	3
4	Airport Operations & Readiness Section	16	35	59	74
5	Aviation Security	1	2	1	
6	Airlines	7	3	9	3
7	Poskopau	1	-	4	-
8	Parkir	-	1	1	-
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>43</b>	<b>80</b>	<b>92</b>

Sumber : PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta

Data pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah komplain masih relatif tinggi dan meningkat. Dibutuhkan kinerja karyawan yang baik untuk menangani komplain dari konsumen dalam hal ini konsumen yang dimaksud adalah mitra usaha atau konsensioner. Agar konsumen puas, maka komplain harus segera diselesaikan. Tabel 1.2 dibawah ini menyajikan tingkan penyelesaian setiap tahunnya mulai dari tahun 2012 hingga tahun 2015.

**Tabel 2**  
**Tingkat Penyelesaian Komplain Pelanggan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta**  
**Periode Tahun 2012 - 2015**

Status Komplain	2012	2013	2014	2015
Terselesaikan	26	33	74	62
Belum Terselesaikan / Dalam Proses	0	10	6	30
<b>Persentase Penyelesaian Komplain</b>	<b>100%</b>	<b>77%</b>	<b>93%</b>	<b>67%</b>

Sumber : PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta

Pada tabel 1.2 penanganan komplain yang belum terselesaikan pada setiap tahun juga tergolong fluktuatif. Beberapa konsumen masih menyampaikan komplain mengenai kinerja karyawan yang terlihat ngobrol di saat jam kerja. Keramahmatan dalam melayani konsumen dan memberikan alasan kepada konsumen terkait hal yang tidak diperkenankan dilakukan, masih sangat kurang. Komplain yang belum terselesaikan pada tahun tersebut, dapat diselesaikan pada tahun setelahnya atau belum dapat terselesaikan akibat terbentur dari banyaknya biaya yang digunakan. Misalnya komplain mengenai sarana dan prasarana bandara, dimana hal tersebut harus menunggu anggaran dari kantor pusat dan sebagainya.

Terlihat dari permasalahan tersebut bahwa penerapan komitmen organisasi setiap karyawan atas tanggung jawab yang dibebankan belum bisa berjalan dengan maksimal. Seharusnya hal tersebut dapat dihindari jika setiap karyawan maupun manajemen memahami *job description* yang harus dilaksanakan pada setiap tugasnya. Maka dari itu, di PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta menjadikan masalah pengembangan sumber daya manusia sebagai perhatian yang penting bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk memilih masalah komitmen organisasi dan budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta. Maka dalam penelitian ini peneliti memilih judul : **“Pengaruh Komitmen organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta”**.

## **Perumusan Masalah**

Beberapa karyawan beranggapan bahwa bekerja di perusahaan ini hanya sebagai batu loncatan untuk mendapatkan pengalaman kerja dan menunggu tawaran kerja yang lainnya. Hal tersebut berdampak pada hasil kerja karyawan yang kurang berkomitmen sehingga dapat menimbulkan kualitas pekerjaan yang kurang baik. Maka dari itu perusahaan berusaha meningkatkan komitmen organisasi dengan menanamkan nilai-nilai budaya organisasi kepada seluruh karyawannya.

Tapi pelatihan mengenai penanaman budaya kerja perusahaan yang diberikan hanya dilakukan pada level manajemen saja. Selanjutnya masing-masing kepala divisi memberikan sosialisasi kepada seluruh karyawan mengenai pelatihan penanaman budaya kerja perusahaan. Dengan sistem tersebut, masih ada beberapa karyawan yang belum mengetahui nilai-nilai budaya perusahaan yang mana hal tersebut dapat dijadikan landasan kerja pada setiap karyawan. permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana persepsi karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta mengenai Komitmen Organisasi?
2. Bagaimana persepsi karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta mengenai Budaya Organisasi yang diterapkan?
3. Bagaimana Kinerja Karyawan Karyawan PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta ?
4. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta ?
5. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta ?
6. Bagaimana pengaruh Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta ?

## **Kerangka Teori**

Kerangka teori ialah teori-teori yang relevan yang dapat digunakan untuk menjelaskan tentang variabel yang akan di teliti, serta sebagai dasar untuk memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan (hipotesis), dan penyusunan instrumen penelitian (Sugiyono, 1999 : 305). Dalam kerangka teori ini akan dibahas tentang organisasi, perilaku organisasi, manajemen, manajemen sumberdaya manusia (SDM), kinerja karyawan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berdasarkan teori yang ada.

### **Organisasi**

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang mencapai suatu tujuan (Robbins dalam Khaerul Umam, 2012 : 22).

### **Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi mencakup semua aspek yang berhubungan dengan tindakan manusia yang tergabung dalam suatu organisasi atau kelompok kerjasama, yaitu aspek pengaruh organisasi terhadap manusia dan juga sebaliknya pengaruh manusia itu sendiri terhadap organisasi (Indrawijaya 2009).

### **Manajemen**

Wilson Bangun (2008) mengemukakan pengertian manajemen ialah rangkaian aktivitas-aktivitas yang dikerjakan oleh anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuannya.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mangkunegara (2011), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengembangan, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

## **Kinerja Karyawan**

Menurut Khaerul Umam (2012) kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

## **Budaya Organisasi**

Menurut Schein (dalam Umam 2012), budaya organisasi mengacu pada suatu sistem bersama, dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain.

## **Komitmen Organisasi**

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

## **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Adanya komitmen akan meningkatkan kinerja dan mendorong individu aktif terlibat dalam berbagai masalah penting dalam organisasi (Sutrisno 2010 : 306).

## **Pengaruh Budaya terhadap Kinerja**

Menurut Moeheriono (2012), budaya organisasi memberikan arah dan memperkuat standart perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

## **Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya terhadap Kinerja**

Sudarmanto (2009:30) menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi antara lain faktor motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, **komitmen organisasi**, **budaya organisasi**, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karier, kompetensi, sistem penghargaan dan lainnya.

Hipotesis dalam penelitian (a) Ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta, (b) Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta, (c) Ada pengaruh antara komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta.

## **Indikator**

Pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator pada setiap variabelnya. Variabel komitmen organisasi variabelnya (a) kepercayaan karyawan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (b) kesiapan dan kesediaan karyawan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, (c) keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Pada variabel budaya organisasi, indikator yang digunakan sesuai dengan budaya yang diterapkan perusahaan yaitu, (a) aktif menjalin koordinasi antar individu maupun unit kerja, (b) saling menghargai dalam memberikan saran dan kritik, (c) aktif meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan secara kolektif dan individu, (d) proaktif dalam perubahan internal dan eksternal, (e) selaras antara kata dan perbuatan, (f) disiplin dan bertanggung jawab dalam pekerjaan, (g) cepat dan tepat memberi solusi. Selanjutnya pada variabel kinerja karyawan menggunakan indikator (a) menguasai *Job Description*, (b) kualitas kerja yang dicapai karyawan, (c) kemampuan memanfaatkan waktu kerja secara efektif, (d) mengembangkan kreatifitas dalam penyelesaian pekerjaan, (e) kemampuan bekerjasama antar karyawan.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *explanatory research* yaitu jenis penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis yang ada. Pada penelitian ini penulis menjelaskan & menguji hubungan antara variabel bebas (Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi) dan variabel terikat (Kinerja Karyawan).

Populasi dalam penelitian ini adalah 104 karyawan dengan status pegawai tetap PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan proporsional random sampling untuk menentukan sampel yang akan diambil. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin. Jumlah sampel sebesar 51 responden.

Pengumpulan data menggunakan wawancara termasuk dengan memberikan kuesioner bersifat semi tertutup, observasi dan studi kepustakaan. Analisis data dengan menggunakan koefisien korelasi, koefisien determinasi, regresi linier sederhana, regresi linier berganda, Uji t dan Uji F yang dihitung dan diukur melalui aplikasi SPSS versi 23,0 *for Windows*.

## Hasil Penelitian

### Uji Validitas

Pada tabel uji Validitas dapat dilihat bahwa hasil semua variabel mempunyai  $r$  Hitung  $>$   $r$  Tabel dengan jumlah sampel responden sebanyak 41 orang dan  $\alpha = 5\%$  diperoleh  $r$  Tabel sebesar 0,279. Hasil uji validitas menunjukkan angka  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,279) dengan demikian seluruh item pertanyaan dapat dikatakan valid.

### Uji Reabilitas

Dari hasil uji reabilitas menunjukkan bahwa variabel produk, sistem bisnis dan keputusan pembelian memiliki Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel produk, sistem bisnis dan keputusan pembelian adalah reliable atau andal.

### Variabel Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Kategorisasi pada komitmen organisasi sudah sangat tinggi yakni 72,55% dan 27,45% menyatakan tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tergolong sangat baik. Kategorisasi pada budaya organisasi sudah kuat yakni 62,75% dan 37,25% menyatakan kuat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tergolong kuat. Dan kategorisasi pada kinerja karyawan sudah baik yakni 64,71% , dan 35,29% dalam kategorisasi sangat baik. Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa pada kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta tergolong dalam kategori baik.

### Uji Crosstab

Penilaian responden mengenai komitmen organisasi ke dalam kategori sangat tinggi (43,1%). Apabila dihubungkan dengan kinerja karyawan, terletak pada kategori baik. Asumsinya jika responden memiliki komitmen organisasi yang sangat tinggi, maka kinerja mereka juga baik. Penilaian responden mengenai budaya organisasi ke dalam kategori kuat (52,9%). Apabila dihubungkan dengan kinerja karyawan, terletak pada kategori baik. Asumsinya jika responden memiliki budaya organisasi yang kuat, maka kinerja mereka juga baik.

### Uji Korelasi dan Determinasi

Tabel hasil perhitungan korelasi antara variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan :

**Tabel 3**  
**Hasil Perhitungan Korelasi**  
**Variabel Komitmen Organisasi terhadap Variabel Kinerja**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.344 <sup>a</sup>	.118	.100	1.89037

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi ( $X_1$ )  
b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 3 dapat terlihat bahwa koefisien korelasi ( $r$ ) atau tingkat keeratan hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,344. Kekuatan hubungan liniernya rendah. Nilai koefisien determinasi adalah 0,118, dengan kontribusi pengaruh produk terhadap kinerja karyawan hanya sebesar 11,8%.

Tabel hasil perhitungan korelasi antara variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan :

**Tabel 4**  
**Hasil Perhitungan Korelasi**  
**Variabel Budaya Organisasi terhadap Variabel Kinerja**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.576 <sup>a</sup>	.332	.318	1.64548

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X.<sub>2</sub>)  
b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2016*

Berdasarkan Tabel 4 dapat terlihat bahwa koefisien korelasi (r) atau tingkat keeratan hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,576. Kekuatan hubungan liniernya sedang. Nilai koefisien determinasi adalah 0,332, dengan kontribusi pengaruh produk terhadap kinerja karyawan hanya sebesar 33,2%.

Berikut akan disajikan tabel hasil perhitungan korelasi antara variabel Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan:

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Koefisien Korelasi Berganda**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371 <sup>a</sup>	,137	,101	3,83984

a. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi, Komitmen\_Organisasi

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2016*

Berdasarkan Tabel 5 terlihat bahwa koefisien korelasi (r) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,371. Dengan demikian kekuatan Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi dalam mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan adalah rendah. Hasil koefisien determinasi Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,137. Nilai R<sup>2</sup> tersebut bermakna bahwa kontribusi pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 13,7%. Sedangkan yang 86,3% (100-13,7) dipengaruhi oleh faktor selain komitmen organisasi dan budaya organisasi.

## Analisis Regresi Regresi Linier Sederhana

**Tabel 6**  
**Koefisien Regresi dan Uji t Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20.231	3.344		6.050	.000
Komitmen Organisasi	.390	.152	.344	2.566	.013

a. Dependent Variable: Kinerja

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2016*

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat persamaan model regresi linier sederhana variabel komitmen organisasi sebagai berikut :  $Y = 20,231 + 0,390 X_1$  , artinya Jika variabel kinerja naik satu angka, maka variabel komitmen organisasi naik sebesar 0,390 angka.

**Tabel 7**  
**Koefisien Regresi dan Uji t Budaya Organisasi Terhadap Variabel Kinerja**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.042	3.804		2.640	.011
Budaya	.449	.091	.576	4.935	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat persamaan model regresi linier sederhana variabel budaya organisasi sebagai berikut :  $Y = 10,042 + 0,449 X_2$  , artinya Jika variabel kinerja naik satu angka, maka variabel budaya organisasi naik sebesar 0,449 angka.

## Regresi Linier Berganda

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda Variabel Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.333	8.733		.153	.879
Komitmen Organisasi	.464	.226	.290	2.055	.045
Budaya Organisasi	.620	.259	.338	2.396	.021

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan perhitungan yang diperoleh pada Tabel 8 maka diketahui bahwa koefisien regresi untuk Komitmen Organisasi sebesar 0,464 dan Budaya Organisasi sebesar 0,620. Nilai konstantanya adalah 1,333. Maka persamaan regresi linear berganda yang terbentuk adalah:  $Y = 1.333 + 0,464X_1 + 0,620X_2$

## Pengujian Hipotesis

### Uji secara Parsial (Uji-t)

Variabel komitmen organisasi berdasarkan tabel 6 nilai  $t_{hitung}$  variabel komitmen organisasi adalah 2,566 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,0096 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Variabel budaya organisasi berdasarkan tabel 7 nilai  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi adalah 4,935 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,0096 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) secara parsial terhadap kinerja karyawan.

## Uji F

**Tabel 9**  
**Hasil Perhitungan F Hitung Antara Variabel Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	112,622	2	56,311	3,819	,029 <sup>b</sup>
Residual	707,731	48	14,744		
Total	820,353	50			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 9 maka diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $3,819 > 3,191$ ) dan nilai signifikansi ( $0,029 < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## Pembahasan

Komitmen Organisasi yang ada di PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta berdasarkan penelitian ini terletak pada kategori sangat tinggi dan tinggi. Menurut Steers (*dalam* Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan yaitu:

- Ciri pribadi pekerja yang meliputi masa kerja pada organisasi, serta variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
- Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berintraksi dengan rekan kerja

Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja lainnya mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi. Pada penelitian ini, responden terbesar berada pada masa kerja antara 3 hingga 6 tahun. Masa kerja seorang karyawan berbanding lurus dengan pengalaman kerja. Menurut Ranupandojo (2005), semakin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi maka akan berpengalaman orang tersebut sehingga kecakapan kerjanya semakin baik. Sebesar 62,75% responden dalam penelitian ini berjenis kelamin wanita. Angle dan Perry (1981) serta Hrebeniak dan Alutto (1972) (*dalam* Chairy 2002) mengemukakan bahwa wanita memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada pria.

Berdasarkan uji t yang dilakukan terhadap variabel komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap variabel kinerja diketahui bahwa  $t_{hitung} (2,566) > t_{tabel} (2,0096)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hipotesis pertama yaitu ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta dapat diterima, hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2010) yang mengemukakan bahwa adanya komitmen akan meningkatkan kinerja dan mendorong individu aktif terlibat dalam berbagai masalah penting dalam organisasi. Tingginya tingkat komitmen karyawan dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji determinasi yang menunjukkan nilai  $R Square$  sebesar 0,118. Angka tersebut menggambarkan bahwa variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini berkontribusi sebesar 11,8% terhadap variabel kinerja karyawan.

Selain komitmen organisasi, budaya organisasi juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Moeheriono (2012), budaya organisasi memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama. Pada penelitian ini, variabel budaya organisasi di PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta terletak pada kategori sangat kuat dan kuat. Menurut S.P Robbin (2008) budaya organisasi kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya yang diterapkan pada perusahaan sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan uji t yang dilakukan terhadap variabel budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap variabel kinerja diketahui bahwa  $t_{hitung} (4,935) > t_{tabel} (2,0096)$ , sehingga hipotesis kedua yaitu terdapat pengaruh

antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta dapat diterima. Uji determinasi menunjukkan  $R Square$  sebesar 0,332 artinya variabel budaya organisasi mempunyai kontribusi sebesar 32,2% terhadap variabel kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Fislra Wirda dan Tuti Azra (2007) tentang Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang menyebutkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh sebesar 42,2%. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Aput Ivan Alindra (2015) tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Depok Sport Center menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 62,7% terhadap kinerja karyawan. Anggapan masyarakat yang melekat selama ini, adalah budaya kerja di BUMN dipandang tidak kondusif, bersifat menunggu, tidak kreatif, tidak berpikirk global, sangat birokratis, sangat sentralistis, dan struktur disusun tidak berdasarkan kompetensi (Prenanto, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Wirda dan Azra, memiliki hasil yang hampir sama dengan penelitian ini. Hal tersebut mungkin dikarenakan perusahaan atau organisasi yang digunakan sebagai locus antara penelitian ini dan penelitian Wirda merupakan perusahaan yang sama yaitu badan usaha milik negara (BUMN) dimana sebagian budaya yang diterapkan masih dipengaruhi oleh pemerintah serta merupakan perusahaan berbasis layanan masyarakat. Selain itu, budaya pada perusahaan milik pemerintah terkesan kurang fleksibel jika dibandingkan dengan perusahaan swasta. Sedangkan penelitian Alindra memakai locus perusahaan swasta yang menekankan tujuannya pada *profit* sehingga budaya yang diterapkan lebih diutamakan dalam upaya mencapai tujuan tersebut.

Pada intinya, variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kondisi kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta sudah baik sesuai dengan pendapat Khaerul Umam (2012) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Menurut teori yang dikemukakan Timpe (1993) (*dalam* Alimuddin 2012) terdapat faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja baik, yaitu :

- a. Internal (pribadi) yang terdiri dari kemampuan tinggi dan kerja keras,
- b. Eksternal (lingkungan) yang terdiri dari pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan – rekan, dan pemimpin yang baik.

Pada penelitian ini, variabel kinerja karyawan terletak pada kategori sangat baik dan baik. Hal ini dipengaruhi oleh faktor internal yaitu penguasaan *job desk* maupun faktor eksternal karyawan yaitu faktor bantuan atau kerjasama dari rekan-rekan sesama divisi maupun beda divisi. Menurut teori yang dikemukakan oleh Atmosoeparto (2000:11), kombinasi dari faktor komitmen dan budaya organisasi pada aktivitas karyawan dalam organisasi sangat penting karena berpengaruh pada prestasi atau kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan selalu berusaha melibatkan diri pada kegiatan organisasi dan mendukung setiap kebijakan organisasi. Demikian pula dengan keterpihakan dan kepedulian terhadap organisasi, dimana karyawan tersebut akan memberikan kemampuan dan keahliannya yang terbaik kepada organisasinya.

Penelitian ini ditemukan fakta bahwa nilai koefisien determinasi komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta sebesar 0,137 artinya variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi sebesar 13,7%, sedangkan sisanya ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, kepemimpinan, partisipasi, kompetensi dan lainnya. Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Sudarmanto (2009:30) bahwa banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi diantaranya komitmen organisasi dan budaya organisasi.

## **Penutup**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut (a) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta. Hal ini menunjukkan bahwa apabila komitmen organisasi pada setiap karyawan semakin tinggi maka kinerja mereka juga akan semakin baik dan begitu pula sebaliknya, (b) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta. Hal ini menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi diperusahaan kuat maka kinerja karyawan juga semakin baik dan begitu pula sebaliknya, (c) secara simultan terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta. Hal ini menunjukkan bahwa apabila komitmen organisasi setiap karyawan dan budaya organisasi yang diterapkan perusahaan semakin kuat maka akan berpengaruh pula pada peningkatan kinerja karyawan, (d)

variabel budaya organisasi memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan daripada komitmen organisasi. Hal ini dikarenakan setiap karyawan sudah mengetahui nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi yang digunakan sebagai pedoman mereka dalam bekerja, (e) berdasarkan rekapitulasi data mengenai variabel komitmen organisasi, terdapat 2 dari 5 item pertanyaan yang berada di bawah nilai rata-rata, yaitu mengenai pemahaman visi dan misi perusahaan serta kesediaan untuk bekerja keras demi mencapai tujuan perusahaan, (f) berdasarkan rekapitulasi data mengenai variabel budaya organisasi, terdapat 5 dari 10 item pertanyaan yang berada di bawah nilai rata-rata, yaitu mengenai kesempatan meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan, sikap pantang menyerah dalam penyelesaian tugas, selaras antara lisan dan perbuatan, disiplin kerja, dan kemampuan memberikan solusi atas masalah di perusahaan, (g) berdasarkan rekapitulasi data mengenai variabel kinerja, terdapat 3 dari 7 item pertanyaan yang berada di bawah nilai rata-rata yaitu mengenai kualitas hasil kerja, kesediaan membantu karyawan divisi lain, dan belajar dari kesalahan sebelumnya.

## Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian, maka peneliti mencoba memberikan beberapa saran atau masukan yang mungkin dapat membantu perusahaan atau peneliti lain. Beberapa saran dari peneliti adalah sebagai berikut, (a) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta. Akan tetapi indikator mengenai pemahaman visi dan misi perusahaan mengakibatkan karyawan kurang berkomitmen. Oleh karena itu guna meningkatkan komitmen karyawan, perusahaan harus lebih sering mengadakan *character building* mengenai rasa cinta terhadap perusahaan dan memberikan *reward* atas prestasi yang dicapai karyawan, (b) terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, untuk itu diharapkan pihak perusahaan lebih menanamkan nilai-nilai yang terkandung dalam setiap budaya organisasi. Manajemen juga dapat memberikan poster mengenai budaya organisasi di setiap ruangan dan sudut-sudut yang sering dilewati oleh karyawan. Hal tersebut dimaksudkan agar masing-masing karyawan dapat melihat dan membaca budaya organisasinya. Sehingga mereka lebih memahami dan dapat menerapkan budaya organisasi sebagai pedoman dalam bekerja, (c) hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya kualitas hasil kerja karyawan. Untuk itu, sebaiknya setiap karyawan harus melakukan koreksi terlebih dahulu sebelum pekerjaan benar-benar selesai dan diserahkan kepada manajemen, (d) saran bagi peneliti selanjutnya adalah agar dilakukan penelitian lanjutan yang lebih khusus atau dengan variabel baru. Kondisi tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan Sudarmanto (2009:30) yang menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi antara lain faktor motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karier, kompetensi, sistem penghargaan dan lainnya.

## Daftar Rujukan

### Buku :

- Atmosoeparto, Kisdato. (2000). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Bangun, Wilson. (2008). *Intisari Manajemen*. PT Refika Aditama: Bandung.
- Bernadin, H., & Russel, Joyce E.A. 1993. *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Will Inc.
- Dharma, Surya. (2012). *Manajemen Kinerja*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1985). *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga : Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P.(2002).*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara : Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. . (2012). *Manajemen Sumbe Daya Manusia edisi revisi*. Bumi Aksara : Jakarta.
- Indrawijaya, Adam I. .(2009). *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru Algesindo : Bandung
- Luthan, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Mangkunegara, Anwar Prabu A.A.. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke Tujuh*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu A.A.. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya : Bandung

- Meirina, Juwita. 2008. *Komitmen Organisasi*. Majalah Wawasan Tridharma.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Prenanto, Tisna. 2012. *Merubah Budaya BUMN : Harus Komitmen Menjalankan CGC*. Kompasiana
- Ranupandojo. 2005. *Manajemen Personalia*. BPFE : Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal., Ella Jauvani Sagala. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajagrafindo Persada : Jakarta
- Robbins dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat: Jakarta.
- Roberct dan Jackson. (2006). *Human Resources Management* (10th ed.) Jakarta : Salemba Empat.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Samsudin, Sadili. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia : Bandung.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke-3*. Bagian Penerbitan STIE YKPN : Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia : Jakarta.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja & Pengembangan Kompetensi SDM*. Pusaka Pelajar : Yogyakarta.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. (2011). *Perilaku Organisasional*. Buku Seru : Jakarta
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Kencana: Jakarta
- Umam, Khaerul. (2012). *Perilaku Organisasi*. Pusaka Setia : Bandung
- Wahjono, Sentot Imam. (2010). *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu : Yogyakarta

#### **Jurnal :**

- Alimuddin. 2012. Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Cabang Makassar. *Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Hasanudin*.
- Alindra, Aput Ivan. 2015. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Depok Sport Center. *Jurnal Fakultas Ilmu Kelolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Arifin, Noor.(2010). Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan Vol. 7 No. 2*
- Arsya, Tanisa., Dwiarko Nugroho. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen page 1814-1824 Vol 1, No.6*
- Chainy, Liche Seniati. 2002. Seputar Komitmen Organisasi. *Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Indonesia : Jakarta*
- Feriyansyah, M. Fadli. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PPPA Darul Quran. *Jurnal Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah : Jakarta*.

Kokasih, Yonathan Steve. (2014). Pengaruh Budaya & Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis* page 665-673 Vol 2, No. 1

Melizawati. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Indotirta Abadi di Gempol Pasuruan. *Jurnal Universitas Negeri Surabaya*.

Wirda, Fisla, Tuti Azra. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang. *Jurnal Ekonomi & Bisnis* Vol 2 Nomor 1 Page 22-48.

**Website :**

*Budaya Perusahaan PT. Angkasa Pura I (PERSERO)* dikutip dari <http://adisumarmo-airport.com/> diakses pada 22 Pebruari 2016, Pukul 21:16 WIB