



Pengaruh Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Dan Organizational Learning Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Komitmen Organisasi

Sindy Cahya Febrina¹, Ike Ratnasari²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kertanegara Malang, Indonesia
Email: sindyfebrina.sf@gmail.com¹, ike.mm.stiekma@gmail.com²

ABSTRAK

Bank adalah lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan antara pihak yang memiliki dana dan pihak yang memerlukan dana. Bank berfungsi untuk memperlancar lalu lintas pembayaran. Kinerja organisasi yang efektif merupakan ukuran dalam suatu organisasi yang akan menjadi kata kunci dalam suatu organisasi yang akan menjadi daya saing tersendiri dalam persaingan usaha. Hal penting yang harus diperhatikan adalah bagaimana meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja organisasi diantaranya melalui budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning*. Tujuan penelitian: (1) Mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja, *organizational learning*, komitmen organisasi dan kinerja organisasi, (2) Menganalisis pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* terhadap komitmen organisasi, (3) Menganalisis pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi, (4) Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi, (5) Menganalisis pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel antara. Populasi yang digunakan adalah semua karyawan tetap dan karyawan tidak tetap Bank BRI Cabang Malang yang berjumlah 189 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Jumlah sampling yaitu berjumlah 113 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian: Persepsi karyawan Bank BRI Cabang Malang terhadap kinerja organisasi yang paling penting didukung budaya organisasi. Budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja organisasi Bank BRI Cabang Malang. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: budaya organisasi, keterlibatan kerja, *organizational learning*, komitmen organisasi, kinerja organisasi.

ABSTRACT

A bank is an institution that acts as a financial intermediary between those who have funds and those who need funds. The bank functions to expedite payment traffic. Effective organizational performance is a measure in an organization that will be the keyword in an organization that will become its own competitiveness in business competition. The important thing that must be considered is how to increase organizational commitment and organizational performance, including through organizational culture, work involvement and *organizational learning*. Research objectives: (1) Describe the influence of organizational culture, work involvement, *organizational learning*, organizational commitment and organizational performance, (2) Analyze the influence of organizational culture, work involvement and *organizational learning* on organizational commitment, (3) Analyze the influence of organizational culture, work involvement and *organizational learning* on organizational performance, (4) Analyzing the effect of organizational commitment on organizational performance, (5) Analyzing the influence of organizational culture, work involvement and *organizational learning* on organizational performance and organizational commitment as intermediate variables. The population used is all permanent employees and non-permanent employees of Bank BRI Malang Branch, amounting to 189 employees. The sampling technique used *purposive sampling*. The number of sampling is 113 people. The data collection technique used a questionnaire. The data analysis technique used is the *Structural Equation Model* (SEM). Results of the study: Perceptions of employees of BRI Bank Malang Branch of the most important organizational performance supported by organizational culture. Organizational culture, work involvement and *organizational learning* directly affect organizational commitment and organizational performance of BRI Bank Malang Branch. Organizational commitment can mediate the influence of organizational culture, work involvement and *organizational learning* have a direct effect on organizational performance.

Keywords: *organizational culture*, work involvement, *organizational learning*, organizational commitment, organizational performance.



PENDAHULUAN

Bank adalah lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan antara pihak yang memiliki dana dan memerlukan dana, serta berfungsi untuk memperlancar lalu lintas pembayaran. Menurut Robbins and Coulter (2012:188) kinerja organisasi adalah hasil akumulatif dari seluruh aktivitas kerja di dalam perusahaan. Faktor kinerja organisasi merupakan tujuan dijalankannya suatu organisasi dalam sebuah perusahaan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Komitmen organisasi merupakan keinginan pada sebagian karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Colquitt, et. al, 2011). Menurut Gautam (2015) dan Pearce Irefin & Mohammed Ali Mechanic (2014), bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Budaya organisasi merupakan yang dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Menurut Robbins & Judge (2013), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Indikator budaya organisasi menurut Edison (2016:131), meliputi: kesadaran diri, kegresifan, kepribadian, performa dan orientasi tim. Menurut Khalili (2014) dan Azizollah, et.al (2016), bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Menurut Shahzad (2013) dan Mousavi (2015), bahwa budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain budaya organisasi, keterlibatan kerja juga merupakan hal yang harus diperhatikan yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Keterlibatan kerja adalah sejauh mana karyawan diidentifikasi dengan pekerjaannya, aktif berpartisipasi dan menganggap prestasi kerjanya merupakan hal yang penting (Robbins, 2012:377). Menurut Gelderen (2016) dan B.M. Nwibere (2014), bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Menurut Sharma (2019) dan Markos (2010), bahwa keterlibatan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* juga dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Menurut Schermerhom et. al (2012:401) *organizational learning* merupakan proses memperoleh pengetahuan, distribusi informasi, penafsiran informasi dan retensi. Indikator *organizational learning* menurut Calantone, et. al (2002) meliputi: *the commitment to learn, shared vision, open mindedness*, dan *intra organizational knowledge sharing*. Menurut Hendri (2019) dan Kalyar (2012), bahwa *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Menurut Bello (2018) dan Zafar (2015), bahwa *organizational learning* juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Permasalahan pada penelitian ini adalah: (1) Bagaimana deskripsi budaya organisasi, keterlibatan kerja, *organizational learning*, komitmen organisasi dan kinerja organisasi Bank BRI Cabang Malang? (2) Bagaimana pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* terhadap komitmen organisasi Bank BRI Cabang Malang? (3) Bagaimana pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan



organizational learning terhadap kinerja organisasi Bank BRI Cabang Malang? (4) Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi Bank BRI Cabang Malang? (5) Bagaimana pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel antara Bank BRI Cabang Malang?

Tujuan penelitian ini adalah (1) Mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja, *organizational learning*, komitmen organisasi dan kinerja organisasi Bank BRI Cabang Malang, (2) Menganalisis pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* terhadap komitmen organisasi Bank BRI Cabang Malang, (3) Menganalisis pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi Bank BRI Cabang Malang, (4) Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi Bank BRI Cabang Malang, (5) Menganalisis pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel antara Bank BRI Cabang Malang.

Menurut Nazarian et. al (2017), kinerja organisasi adalah kinerja formal, seperti mengukur kemampuan organisasi untuk menyelesaikan perjuangan untuk menjadi target. Menurut Robbins and Coulter (2012:188), kinerja organisasi merupakan hasil akumulatif dari seluruh aktivitas kerja di dalam perusahaan. Menurut Dwiyanto (2008), indikator kinerja organisasi adalah produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas. Menurut Colquitt, et. al (2011), komitmen organisasi adalah keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya (Moorhead and Griffin, 2013:73). Indikator komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (2013), yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif. Kontoghiorghes (2016) menjelaskan budaya organisasi merupakan suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan baik. Menurut Robbins and Judge (2013), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Keterlibatan kerja adalah tingkat ukuran sejauh mana orang mengidentifikasi pekerjaan secara psikologis dan mempertimbangkan tingkat kinerja mereka rasakan adalah penting untuk harga diri (Robbins, 2013:74). Keterlibatan kerja menurut Kreitner and Kinicki (2009:191) merupakan tingkat sejauh mana seorang individu peduli dan terlibat dalam pekerjaannya. Indikator keterlibatan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, peluang untuk pertumbuhan pribadi, peluang untuk berkontribusi (Amstrong, 2014). Schermerhon, et. al (2012:401), *organizational learning* adalah proses memperoleh pengetahuan, distribusi informasi, penafsiran informasi dan retensi. Indikator organizational



learning adalah The commitment to learn, Shared vision, Open mindedness, Intra organizational knowledge sharing (Calantone, et.al, 2002).

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan tetap dan tidak tetap Bank BRI Cabang Malang yang berjumlah 189 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* merupakan teknik untuk menentukan sampel dengan beberapa pertimbangan tertentu yaitu karyawan tetap, karyawan bagian *front office* dan karyawan bagian *back office*. Menggunakan jenis data kuantitatif dan sumber data primer (kuesioner) serta data sekunder (jumlah karyawan). Teknik pengambilan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi.

Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Model* atau Model Persamaan Struktural, mempelajari analisis pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* terhadap komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Model persamaan struktural atau SEM adalah sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Variabel eksogen maupun variabel endogen dapat berbentuk faktor (konstruk yang dibangun dengan beberapa variabel indikator). Sebuah permodelan lengkap pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*Measurement Model*) dan (*Structural Model/Causal Model*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Variabel budaya organisasi memiliki skor rata-rata 2,82 menunjukkan netral. Rata-rata skor tertinggi pada indikator orientasi tim sebesar 2,95 dan terendah pada indikator kesadaran diri sebesar 2,69. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa budaya organisasi dalam mendisposisi untuk merespon kinerja organisasi dari apa yang diharapkan sejajar dari apa yang dialami. Variabel keterlibatan kerja memiliki skor rata-rata 2,82 menunjukkan netral. Rata-rata skor tertinggi pada indikator lingkungan kerja sebesar 2,91 dan terendah pada indikator peluang untuk berkontribusi sebesar 2,66. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa keterlibatan kerja lebih bersumber pada lingkungan kerja dibandingkan dengan keterlibatan kerja. Variabel *organizational learning* memiliki skor rata-rata 2,84 menunjukkan netral. Rata-rata skor tertinggi pada indikator *the commitment to learn* sebesar 3,55 dan terendah pada indikator *shared vision* sebesar 2,57. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa *the commitment to learn* mendorong *organization learning* dalam meningkatkan kinerja organisasi lebih besar daripada *shared vision*. Variabel komitmen organisasi memiliki skor rata-rata 2,75 menunjukkan netral. Rata-rata skor tertinggi pada indikator komitmen normatif sebesar 2,86 dan terendah pada indikator komitmen afektif sebesar 2,58. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa di kalangan karyawan tentang komitmen normatif akan mendorong komitmen

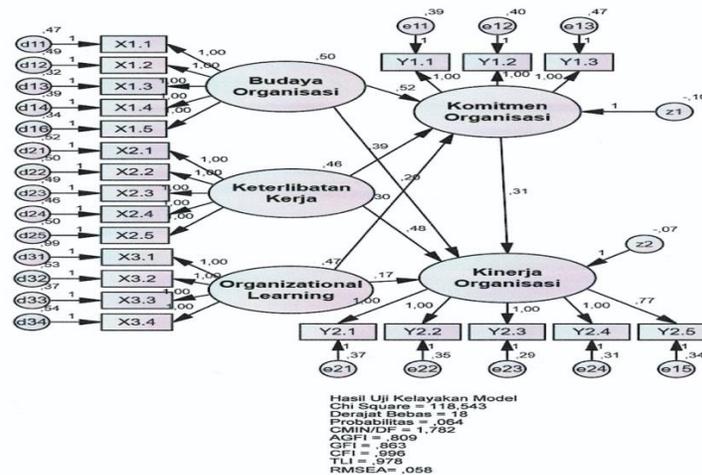


organisasi melebihi komitmen afektif. Variabel kinerja organisasi memiliki skor rata-rata 2,83 menunjukkan netral. Rata-rata skor tertinggi pada indikator produktivitas sebesar 3,12 dan terendah pada indikator akuntabilitas sebesar 2,34. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan merespon produktivitas guna meningkatkan kinerja organisasi melebihi akuntabilitas itu sendiri.

Evaluasi Normalitas *Univariate* dan *Multivariate* dengan hasil selengkapnya dapat diketahui bahwa secara univariate (per indikator) maupun multivariate nilai critical ratio berada pada interval $-2,58 < CR < 2,58$. Dengan demikian seluruh data baik univariate maupun multivariate berdistribusi normal. Evaluasi Outlier *Univariate* dan *Multivariate* berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa *Z score* seluruh indikator berada di interval $-4,00$ sampai $4,00$, artinya seluruh data pada seluruh indikator tidak terkena outlier. Analisis Faktor Konfirmatori dilakukan bertujuan untuk mengkonfirmasi setiap indikator yang sudah dibuat berdasarkan penelitian terdahulu maupun teori yang sudah ada dapat digunakan untuk menjelaskan konstruk budaya organisasi, keterlibatan kerja, *organization learning*, komitmen organisasi, dan kinerja organisasi.

Besarnya *Factor loading* pada kelima indikator yaitu: kesadaran diri, kegresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim adalah di atas 0,5, maka kelima indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur konstruk budaya organisasi. Berdasarkan penghitungan, diperoleh nilai reliabilitas konstruk budaya organisasi sebesar 1,000, artinya reliabilitas konstruk budaya organisasi sebesar 100%. Besarnya *Factor loading* pada kelima indikator yaitu: pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, peluang untuk pertumbuhan pribadi, dan peluang untuk berkontribusi adalah di atas 0,5, maka kelima indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur konstruk keterlibatan kerja. Berdasarkan penghitungan, diperoleh nilai reliabilitas konstruk keterlibatan kerja sebesar 1,000, artinya reliabilitas konstruk keterlibatan kerja sebesar 100%. Besarnya *Factor loading* pada keempat indikator yaitu: *the commitment to learn, shared vision, open mindedness, dan intra organizational knowledge sharing* adalah di atas 0,5, maka keempat indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur konstruk *organizational learning*. Berdasarkan penghitungan, diperoleh nilai reliabilitas konstruk *organizational learning* sebesar 1,000, artinya reliabilitas konstruk *organizational learning* sebesar 100%. Besarnya *Factor loading* pada ketiga indikator yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif tersebut adalah di atas 0,5, maka kelima indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur konstruk kepuasan kerja. Berdasarkan penghitungan, diperoleh nilai reliabilitas konstruk komitmen organisasi sebesar 1,000, artinya reliabilitas konstruk komitmen organisasi sebesar 100%. Besarnya *Factor loading* pada keempat indikator yaitu: produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas adalah di atas 0,5, maka keempat indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur konstruk kinerja karyawan. Berdasarkan penghitungan, diperoleh nilai reliabilitas konstruk kinerja organisasi sebesar 1,000, artinya reliabilitas konstruk kinerja organisasi 100%. Penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji

berbagai hubungan dalam suatu model. Guna menganalisis, mengevaluasi validitas, dan kausalitas antarvariabel dari model ini digunakan *software* AMOS 24.



Gambar 1. Hasil Model Struktural

Tabel 1. Evaluasi Kriteria Indeks-Indeks Kesesuaian Model Persamaan Struktural

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
<i>Absolute fit</i>			
Chi-square (χ^2)	118,543	$\leq 99,617$	Kurang Baik
Probabilitas	,064	$\geq 0,05$	Baik
Derajat Bebas	18	-	-
GFI	0,863	$\geq 0,90$	Marginal
RMSEA	0,058	$\leq 0,08$	Baik
<i>Parsimony fit</i>			
CMIN/DF	1,782	$\leq 2,00$	Baik
AGFI	0,809	$\geq 0,90$	Marginal
<i>Incremental fit</i>			
CFI	0,996	$\geq 0,95$	Baik
TLI	0,9978	$\geq 0,95$	Baik

Hasil uji kelayakan model pada model evaluasi disajikan pada tabel 1 dan ringkasan hasil yang diperoleh dalam analisis dan nilai yang direkomendasikan untuk mengukur kelayakan model. Hasil uji kelayakan model pada model, hampir seluruh kriteria memenuhi rekomendasi yang disarankan, kecuali pada hasil uji *chi square* dan nilai probabilitas. Hair et al (2010) secara khusus memberikan perkecualian terhadap hasil uji *chi square* bahwa pada sampel di bawah 250 sampel dan jumlah indikator 12-30 hasil uji statistik yang signifikan tetap mendukung fit model dengan syarat nilai CFI dan TLI lebih dari 0,95 dan RMSEA kurang dari 0,08. Perubahan yang berarti tampak pada nilai GFI, AGFI, CMIN/DF, RMSEA, CFI dan TLI, sehingga hasil evaluasi model ini bisa diterima, dan menjadi model akhir untuk dilakukan interpretasi dan uji hipotesis.

Persamaan Struktural melalui hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam hipotesis pada model ini diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan dua konstruk adalah tidak berbeda dengan nol melalui uji-t seperti yang ada dalam analisis regresi. Pengujian hipotesis pada model struktural berhubungan dengan hasil uji koefisien regresi pada setiap jalur yang dihasilkan yang dijelaskan tabel 2.



Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Regresi Pengaruh Antar Variabel

	Pengaruh	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen Organisasi	<--- Budaya Organisasi	0,522	0,134	3,899	***	par_1
Komitmen Organisasi	<--- Keterlibatan Kerja	0,390	0,170	2,292	0,022	par_2
Komitmen Organisasi	<--- <i>Organizational Learning</i>	0,298	0,128	2,332	0,020	par_3
Kinerja Organisasi	<--- Budaya Organisasi	0,196	0,099	1,979	0,048	par_4
Kinerja Organisasi	<--- <i>Organizational Learning</i>	0,172	0,085	2,035	0,042	par_5
Kinerja Organisasi	<--- Keterlibatan Kerja	0,481	0,125	3,849	***	par_6
Kinerja Organisasi	<--- Komitmen Organisasi	0,312	0,088	3,550	***	par_7

$$Y_1 = 0,522X_1 + 0,390X_2 + 0,298X_3 \quad \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = 0,196X_1 + 0,481X_2 + 0,172X_3 \quad \dots\dots\dots (2)$$

$$Y_2 = 0,312Y_1 \quad \dots\dots\dots (3)$$

Persamaan pertama (1), faktor penentu komitmen organisasi ada tiga yaitu budaya organisasi, keterlibatan kerja, dan *Organizational Learning*. Ketiga penentu ini bertanda positif, artinya budaya organisasi yang baik, keterlibatan kerja yang baik, dan *organizational learning* yang baik akan mendorong tingginya komitmen organisasi. Persamaan kedua (2), faktor penentu kinerja organisasi ada tiga yaitu budaya organisasi, keterlibatan kerja, *organizational learning*, komitmen organisasi. Keempat penentu ini bertanda positif, artinya budaya organisasi yang baik, keterlibatan kerja yang baik, *organizational learning*, dan komitmen yang baik, akan mendorong tingginya kinerja organisasi. Persamaan kedua (3), faktor penentu kinerja organisasi ada satu yaitu komitmen organisasi. Penentu ini bertanda positif, artinya komitmen yang baik, akan mendorong tingginya kinerja organisasi.

Hasil pengujian hipotesis 1: Nilai koefisien jalur Budaya Organisasi (X_1) → Komitmen Organisasi (Y_1) sebesar 0,522, artinya pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (Y_1) sebesar 0,495. Nilai probabilitas = 0,000 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (Y_1). Nilai koefisien jalur Keterlibatan Kerja (X_2) → Komitmen Organisasi (Y_1) sebesar 0,390, artinya pengaruh Keterlibatan Kerja (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Y_1) sebesar 0,390. Nilai probabilitas = 0,022 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Keterlibatan Kerja (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Y_1). Nilai koefisien jalur *Organizational Learning* (X_3) → Komitmen Organisasi (Y_1) sebesar 0,298, artinya *Organizational Learning* (X_3) terhadap Komitmen Organisasi (Y_1) sebesar 0,298. Nilai probabilitas = 0,020 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh persepsi *Organizational Learning* (X_3) terhadap Komitmen Organisasi (Y_1). Kesimpulannya adalah budaya organisasi, keterlibatan kerja, dan *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. **Hasil Pengujian Hipotesis 2:** Nilai koefisien jalur Budaya Organisasi (X_1) → Kinerja Organisasi (Y_2) sebesar 0,196, artinya pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Organisasi (Y_2) sebesar 0,196. Nilai probabilitas = 0,048 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Organisasi (Y_2). Nilai koefisien jalur Keterlibatan Kerja (X_2) → Kinerja Organisasi (Y_2) sebesar 0,481,



artinya pengaruh Keterlibatan Kerja (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) sebesar 0,481. Nilai probabilitas = 0,000 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Keterlibatan Kerja (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Nilai koefisien jalur Organizational Learning (X3) → Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,172, artinya Organizational Learning (X3) terhadap Kinerja Organisasi (Y2) sebesar 0,172. Nilai probabilitas = 0,042 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh persepsi Organizational Learning (X3) terhadap Kinerja Organisasi (Y2). Kesimpulannya adalah Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. **Hasil Pengujian Hipotesis 3** : Nilai koefisien jalur Komitmen Organisasi (Y₁) → Kinerja Organisasi (Y₂) sebesar 0,312, artinya pengaruh Kepuasan Kerja (Y₁) terhadap Kinerja Organisasi (Y₂) sebesar 0,312. Nilai probabilitas = 0,000 < taraf signifikansi (α) 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh Komitmen Organisasi (Y₁) terhadap Kinerja Organisasi (Y₂). Kesimpulannya adalah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil Pengujian Hipotesis 4 : Pemodelan akhir dapat diterangkan bahwa konstruk endogen Komitmen Organisasi terbukti berfungsi sebagai mediasi antara Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan *Organizational Learning* terhadap Kinerja Organisasi. Pengaruh total yang tergolong besar bersumber dari Budaya Organisasi sebesar 0,359, Keterlibatan Kerja sebesar 0,603, dan *Organizational Learning* sebesar 0,265 terhadap Kinerja Organisasi. Dua hubungan memberikan makna bahwa jalur-jalur penting menuju Kinerja Organisasi akan bermula dari ketiga variabel eksogen tersebut.

Tabel 3. Pengujian terhadap Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Pengaruh			Langsung	Tidak Langsung	Total
Komitmen Organisasi	<---	Budaya Organisasi	0,522	--	0,522
Komitmen Organisasi	<---	Keterlibatan Kerja	0,390	--	0,390
Komitmen Organisasi	<---	<i>Organizational Learning</i>	0,298	--	0,298
Kinerja Organisasi	<---	Budaya Organisasi	0,196	0,163	0,359
Kinerja Organisasi	<---	<i>Organizational Learning</i>	0,172	0,093	0,265
Kinerja Organisasi	<---	Keterlibatan Kerja	0,481	0,122	0,603
Kinerja Organisasi	<---	Komitmen Organisasi	0,312	--	0,312

Hasil analisis pada bagian pengaruh tidak langsung tampak bahwa adanya proporsi yang cukup seimbang antara pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja bersumber dari Budaya Organisasi sebesar 0,163, Keterlibatan Kerja sebesar 0,122, dan *Organizational Learning* sebesar 0,093. Perbandingan pengaruh total dari Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan *Organizational Learning* terhadap Kinerja Organisasi lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh langsung terhadap Kinerja Organisasi. Kesimpulannya adalah komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya Organisasi, keterlibatan kerja, dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi.

Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja dan *Organizational Learning* terhadap Komitmen Organisasi: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi yang terdiri dari: Kesadaran Diri (mendapat kepuasan dari pekerjaan dan mentaati aturan); Keagresifan (mengembangkan diri dan kemampuannya serta penuh inisiatif dan menetapkan rencana); Kepribadian



(saling menghormati, saling membantu dan saling menghargai pendapat); Performa (mengutamakan kualitas, berinovasi dan bekerja dengan efektif dan efisien) dan Orientasi tim (melakukan diskusi dan menyelesaikan masalah dengan baik). Artinya semakin tinggi budaya organisasi yang dimiliki akan menyebabkan peningkatan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Khalili (2014) dan Azizollah, et. al (2016), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Keterlibatan kerja yang terdiri dari: Pekerjaan itu sendiri (pekerjaan itu penting dan adanya peluang untuk maju); Lingkungan kerja (peralatan dan fasilitas memadai, dan ruang kerja aman dan nyaman); Kepemimpinan (dapat mengalokasikan pekerjaan dan dapat mendelegasikan dan memberi otonomi); Peluang untuk pertumbuhan pribadi (adanya peluang untuk mengembangkan karir dan mencapai karir yang sukses); dan Peluang untuk berkontribusi (memberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan menanggapi kontribusi karyawan lain). Artinya semakin tinggi keterlibatan kerja maka akan menyebabkan peningkatan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mendukung Gelderen (2016) dan Nwibere (2014), keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. *Organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. *Organizational learning* yang terdiri dari: *The commitment to learn* (organisasi sebagai kunci untuk perbaikan, sebagai investasi bukan biaya dan sebagai jaminan untuk kelangsungan hidup organisasi); *Shared vision* (memiliki kesamaan tujuan dengan perusahaan, memiliki kesepakatan total visi perusahaan di semua divisi dan berkomitmen pada tujuan perusahaan); *Open mindedness* (sedia mengevaluasi kritis, menyadari cara memandang pasar terus dipertanyakan dan mampu menafsirkan informasi nasabah); dan *Intra organizational knowledge sharing* (menganalisa dan mengkomunikasikan pelajaran yang didapat, memiliki mekanisme khusus dan berupaya berbagi pelajaran dan pengalaman). Artinya dengan adanya *organizational learning* maka akan menyebabkan peningkatan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mendukung Hendri (2019) dan Kalyar (2012), *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja dan *Organizational Learning* terhadap Kinerja Organisasi: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang terdiri dari: Kesadaran diri; Keagresifan; Kepribadian; Performa; dan Orientasi tim. Artinya semakin tinggi budaya organisasi yang dimiliki maka akan menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Shahzad (2012) dan Mousavi (2015), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Keterlibatan kerja yang terdiri dari: Pekerjaan itu sendiri; Lingkungan kerja; Kepemimpinan; Peluang untuk pertumbuhan pribadi; dan Peluang untuk berkontribusi. Artinya dengan adanya keterlibatan kerja maka akan menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung Sharma (2019) dan Markos (2010), keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. *Organizational learning* berpengaruh



terhadap kinerja organisasi. *Organizational learning* yang terdiri: *The commitment to learn*; *Shared vision*; *Open mindedness*; dan *Intra organizational knowledge sharing*. Artinya dengan adanya *organizational learning* maka akan menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung Bello (2018) dan Zafar (2015), *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Komitmen organisasi yang terdiri dari: Komitmen afektif (memberikan kontribusi atas kemauan sendiri, mengerjakan pekerjaan perusahaan daripada pekerjaan pribadi dan melakukan pekerjaan tepat waktu dengan hasil yang baik); Komitmen kontinuans (tetap bekerja karena kebutuhan dan keinginan, loyal terhadap pekerjaan dan taat peraturan perusahaan); dan Komitmen Normatif (mengerjakan sesuai dengan *job description*, taat menjalankan peraturan dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam perusahaan). Artinya semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka akan menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung Gautam (2015) dan Ireffin and Mohammed Ali M (2014), komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja dan *Organizational Learning* terhadap Kinerja Organisasi melalui Komitmen Organisasi: Budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi, artinya budaya organisasi (kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa dan orientasi tim), keterlibatan kerja (pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, peluang untuk pertumbuhan pribadi dan peluang untuk berkontribusi) dan *organizational learning* (*the commitment to learning*, *shared vision*, *open mindedness*, dan *intra organizational knowledge sharing*) dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui komitmen organisasi sehingga perusahaan menjadi berkualitas dan target yang terpenuhi yang ditentukan oleh Bank BRI Cabang Malang.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) budaya organisasi dalam mendisposisi untuk merespon kinerja organisasi dari apa yang diharapkan sejajar dari apa yang dialami. Keterlibatan kerja lebih bersumber pada lingkungan kerja dengan peluang untuk berkontribusi. *The commitment to learn* mendorong *organizational learning* dalam meningkatkan kinerja organisasi lebih besar daripada *shared vision*. Di kalangan karyawan tentang komitmen normatif akan mendorong komitmen organisasi melebihi komitmen afektif. Karyawan merespon produktivitas guna meningkatkan kinerja organisasi melebihi akuntabilitas itu sendiri. (2) Budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi didukung oleh kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa dan orientasi tim berkontribusi terhadap komitmen



organisasi. Dukungan keterlibatan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, peluang untuk pertumbuhan pribadi dan peluang untuk berkontribusi dapat meningkatkan komitmen organisasi. *Organizational learning* didukung oleh *the commitmen to learn, shared vision, open mindedness*, dan *intra organizational knowledge sharing* mendorong peningkatan komitmen organisasi. (3) Budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi didukung oleh kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa dan orientasi tim. Dukungan keterlibatan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, peluang untuk pertumbuhan pribadi dan peluang untuk berkontribusi dapat meningkatkan kinerja organisasi. *Organizational learning* didukung oleh *the commitment to learn, shared vision, open mindedness* dan *intra organizational knowledge sharing* mendorong peningkatan kinerja organisasi. (4) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Komitmen organisasi didukung oleh komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif dapat meningkatkan kinerja organisasi. (5) Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning* terhadap kinerja organisasi. Hubungan budaya organisasi, keterlibatan kerja, *organizational learning* dengan komitmen organisasi dan hubungan komitmen organisasi dengan kinerja organisasi memberikan makna bahwa jalur-jalur penting menuju kinerja organisasi akan bermula dari ketiga variabel eksogen yaitu budaya organisasi, keterlibatan kerja dan *organizational learning*.

DAFTAR RUJUKAN

- Allen, N. J., and Meyer, J. P. 2013. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuans and Normative Commitment to Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63. No. 1. Pp: 1-18.
- Azizollah, A. A. F., & Amin D. M. 2016. The Relationship between Organizational Culture and Organizational Comiitment in Zahedan University of Medical Science. *Global Journal of Health Science*. Vol. 8. No. 7. Pp: 195-197.
- Bello, O. B., & Adeoye, A. O. 2018. Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Performance: Empirical Evidence Among Selected Manufacturing Companies in Lagos Metropolis, Nigeria. *Journal of Economics and Management*. Vol. 33. No. 3. ISSN: 1732-1948. DOI: 10.22367/jem.2018.33.02.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. 2002. Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance. *Industry Marketing Manage*. Vol. 31. No. 6. Pp: 515-524.
- Colquitt, J. A, Lepine J. A, Wesson M J. 2011. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.



- Gautam, D K., Dhikari, D. R. 2015. Typological Framework of Organizational Commitment and Compliance to Increase Organizational Performance. *Asia Pacific Journal of Management*. DOI: 10.13140/RG.2.1.2189.2320.
- Gelderen, B. R. V., Leonie W. Bik. 2016. Affective Organizational Commitment, Work Engagement and Service Performance among Police Officer. *Policing: An International Journal of Policie Strategies & Management*. Vol. 39. No. 1. Pp:206-221. <http://doi.org/10.1108/PIJPSM-10-2015-0123>.
- Hendri, M. I. 2019. The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Learning Effect of the Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 68. No. 7. Pp:1208-1234. <https://doi.org/10.118/IJPPM-05-2018-0174>.
- Irefin, P., & Mechanic, M. A. 2014. Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*. Vol. 19. No. 3. Ver. 1 (Mar, 2014). Pp: 33-41. e-ISSN: 2279-0837. p-ISSN: 2279-0845.
- Kalyar, M. N., Rafi, N., & Ahmad, B. 2012. Organizational Learning and Organizational Commitment: A Correlational Study in Manufacturing Context. *African Journal of Business Management*. Vol. 6. No. 9. Pp: 3349-3355. DOI: 10.5897/AJBM11.3047.
- Khalili, Maryam. 2014. A study on Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Management Science Letters*. Vol. 4. No. 7. Pp: 1463-1466. DOI: 10.5267/j.msl.2014.6.018.
- Kontoghiorghes, C. 2016. Linking High Performance Organizational Culture and talent Management: Satisfaction/Motivation and Organizational Commitment as Mediator. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27. No. 16. Pp: 1833-1953. DOI: 10.1080/09585192.2015.1075572.
- Kotler, P., & Amstrong, G. 2014. Priciples of Marketing. 12th. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Markos, s., & Sridevi, M. S. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5. No. 12. Pp:89-96. DOI: 10.5539/IJBM.V5N12P89.
- Mousavi, S., Hosseini, S., & Hassanpour, N. 2015. On the Effect of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches. *Iranian journal of Management Studies*. Vol. 8. No. 1. Pp: 97-116. e-ISSN: 2008-7055, p-ISSN: 2345-3745.
- Nazarian, A., Soares, A & Lottermoese, B. 2017. Inherited Organizational Performance? The Perception of Generarion Y on the Influence of Leadership Style. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 38. No. 8. Pp: 1078-1094. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0119>.



- Nwibere, B. M. 2014. Interactive Relationship between Job Involvement, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nigerian Universities. *International Journal of Management and Sustainability*. Vol. 3. No. 6. Pp: 321-340. e-ISSN: 2306-0662. DOI: 10.18488/journal.11/2014.3.6/11.6.321.340.
- Robbins, S P., and Coulter, M. 2012. *Management*. 11th. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. 15th. New Jersey: Pearson Education.
- Schermerhom, J. R. 2012. *Exploring Management*. 3th. New Jersey: John Willey: Pearson Education.
- Shahzad, F., Iqbal, S., Gulzar, M. 2013. Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quartely*. Vo. 5. No. 2. Pp:56-64. ISSN: 2152-1034.
- Sharma, N., Chaudhary, N., Singh, V. K. 2019. The Impact of Job Engagement and Organizational Commitment on Organizational Performance: Evidence from India. Chapter 13. DOI: 10.4018/978-1-5225-7799-7.ch013.
- Zafar, H., Hafeez, M. H., Shariff. M. N. M. 2015. Mediating Impact of Innovation on Relationship between Market Orientation, Organizational Learning and Organizational Performance. In 7th *Kuala Lumpur Internasional Business, Economics and Law Conference at Kuala Lumpur*. Vol. 2. Pp: 15-16. ISBN: 978-967-11350-4-5.