

**PENGESAHAN HASIL UJIAN SKRIPSI**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Panitia ujian sarjana strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam sidang yang diselenggarakan pada hari kamis, tanggal 30 April 2020, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai. Setelah mendengarkan, melihat, memperhatikan dan menimbang,

**MENERANGKAN:**

Nama Lengkap : **DINDA NURMALA**  
NPM : **1605160384**  
Program Studi : **MANAJEMEN**  
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
Judul Skripsi : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI DAN DIMODERASI MOTIVASI KERJA**

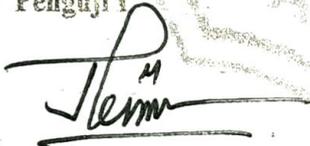
**MEMUTUSKAN**

Bahwa nama tersebut di atas dinyatakan "lulus" dengan nilai "A" dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, 16 Juni 2020

**TIM PENGUJI UJIAN**

Penguji I



**M. TAUFIK LESMANA, SE.,MM.**

Penguji II



**JASMAN SARIFUDDIN SE.,M.Si**

**Ketua Tim Pengesahan**



**Ketua**

**H. JANURI, SE., MM.,M.Si**

**Sekretaris**

**ADE GUNAWAN, SE.,M.Si**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : DINDA NURMALA  
N.P.M : 1605160384  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI DAN DIMODERASI MOTIVASI KERJA STUDI PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, April 2020

Pembimbing Skripsi



(Dr. JUFRIZEN, SE, M.Si)

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(JASMAN SARIPUDDIN HSB, SE, M.Si)

(H. JANURI, SE, MM, M.Si)

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

**Nama Lengkap : DINDA NURMALA**  
**N.P.M : 1605160384**  
**Program studi : MANAJEMEN**  
**Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI DAN DIMODERASI MOTIVASI KERJA STUDI PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI SUMATERA UTARA**

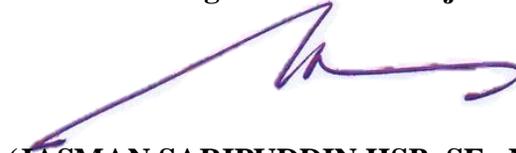
Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan	Paraf
24/3-2020	Perbaiki deskripsi jawaban responden diibuat dalam bentuk indikator-indikator	
26/3-2020	Perbaiki hasil penelitian dan pembahasan	
28/3-2020	Perbaiki pembahasan dengan menambah interpretasi hasil penelitian didukung dengan hasil penelitian terdahulu	
30/3-2020	Perbaiki kesimpulan dan saran	
2/4-2020	Perbaiki daftar pustaka, tambahkan daftar pustaka jurnal-jurnal dosen yang mendukung dan saran	
5/4-2020	Acc Sidang Meja Hijau	

**Pembimbing**



(Dr. JUFRIZEN, SE, M.Si)

Medan, April 2020  
 Diketahui/Disetujui  
 Ketua Program Studi Manajemen



(JASMAN SARIPUDDIN HSB, SE., M.Si)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA YANG  
DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASI DAN DIMODERASI  
MOTIVASI KERJA STUDI PADA KANTOR WILAYAH  
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
PROVINSI SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi salah satu Persyarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Program Studi Manajemen*



**Oleh:**

**Nama : DINDA NURMALA  
NPM : 1605160384  
Program Studi : Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Komitmen Organisasi Dan Dimoderasi Motivasi Kerja Pada Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara**

**Dinda Nurmala**

**Program Studi Manajemen**

Email : dindanurmala10@gmail.com

Tujuan penelitian bertujuan untuk menganalisis beberapa hal yaitu: pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi sebagai variabel intervening berperan sebagai mediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan motivasi sebagai variabel moderator berperan sebagai moderasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja, motivasi. Dalam penelitian ini juga menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan menggunakan teknik nonprobability sampling dengan menggunakan sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (SmartPLS) untuk menguji lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai positif dan signifikan; (2) pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi positif dan signifikan; (3) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja positif dan signifikan; (4) komitmen organisasi berperan sebagai mediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja; (5) motivasi sebagai variabel moderator tidak berperan sebagai moderasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja dan Motivasi

## **ABSTRACT**

### **Effect of Organizational Culture on Performance Mediated Organizational Commitment and Moderated Work Motivation on Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara**

**Dinda Nurmala**

**Program Studi Manajemen**

Email : dindanurmala10@gmail.com

*The purpose of this study aims to analyze several things, namely: the influence of organizational culture on employee performance, the influence of organizational culture on organizational commitment, organizational commitment as an intervening variable acts as a mediator on the influence of organizational culture on performance and motivation as a moderator variable acts as a moderation on the influence of organizational culture on the performance. This research uses Human Resource Management theory related to organizational culture, organizational commitment, performance, motivation. In this study also uses the type of associative research using nonprobability sampling techniques using saturated sampling where all members of the population are sampled. Data collection techniques using a list of questions such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPLS) to test the five hypotheses proposed in this study. Research results show that: (1) the influence of organizational culture on employee performance is positive and significant; (2) the influence of organizational culture on positive and significant organizational commitment; (3) the effect of organizational commitment on positive and significant performance; (4) organizational commitment acts as a mediator on the influence of organizational culture on performance; (5) motivation as a moderator variable does not act as a moderation on the influence of organizational culture on performance.*

*Keywords : Organizational Culture, Organizational Commitment, Performance and Motivation*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat dalam menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Shalawat bertangkaikan salam atas junjungan Rasul Allah Muhammad Sallallahu Alaihi wasalam yang telah membawa kita dari zaman jahilliyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat sekarang ini.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis sangat merasa terbantu atas masukan, bimbingan dan motivasi yang tak henti - hentinya, dari pihak - pihak yang selalu memberikan dukungannya kepada saya. Untuk itu dengan rasa bangga dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta, yang telah banyak berkorban dan memberi semangat kepada penulis baik dengan selesainya skripsi ini.
2. Bapak Dr. Agussani, M.Ap selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE, MM,. M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Jasman Saripuddin, SE, M. Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Jufrizen S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sebagai Dosen Pembimbing pada penulisan skripsi hingga selesai yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahannya dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu dosen serta Staf Pegawai yang banyak membantu penulis dalam memberikan informasi akademik dan membantu penulis selama menjalankan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak Ady Wijaya Joanes Brebeuf selaku kepala bagian umum Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara yang telah berkenan memberi izin untuk meneliti disana.
10. Bapak Rubai O'him selaku kepala subkepegawaian Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara yang telah memberikan data dan keterangan yang diperlukan untuk penulisan skripsi ini.
11. Pada seluruh staf dan karyawan Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara khususnya di bagian umum kepegawaian yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu.
12. Terkhusus untuk teman saya Ayudyah yang telah memberikan semangat dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan cepat.

13. Terkhusus teman-teman dan sahabat seperjuangan saya yang selalu ada, mendukung dan menyemangati untuk menyelesaikan skripsi ini.

Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, tentunya hal ini tidak terlepas dari keterbatasan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan referensi. Akhir kata penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Medan, Desember 2019  
Penulis

**DINDA NURMALA**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	8
A. Landasan Teori.....	8
1. Teori Kinerja .....	8
a. Pengertian Kinerja .....	8
b. Faktor-Faktor Kinerja .....	9
c. Dimensi Kinerja.....	10
d. Indikator Kinerja.....	12
2. Teori Komitmen Organisasi.....	13
a. Pengertian komitmen organisasi.....	13
b. Faktor-Faktor komitmen organisasi.....	13
c. Bentuk komitmen organisasi .....	14
d. Indikator komitmen organisasi .....	15
3. Teori Motivasi Kerja .....	16

a.	Pengertian motivasi kerja .....	16
b.	Faktor-Faktor motivasi kerja .....	17
c.	Teori-teori motivasi kerja.....	18
d.	Indikator motivasi kerja .....	19
4.	Teori Budaya Organisasi .....	20
a.	Pengertian budaya organisasi .....	20
b.	Faktor-Faktor budaya organisasi .....	21
c.	Fungsi budaya organisasi .....	22
d.	Indikator budaya organisasi.....	22
B.	Kerangka Konseptual.....	24
C.	Hipotesis .....	28
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
A.	Desain Penelitian .....	29
B.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	29
C.	Definisi Operasional .....	30
D.	Teknik Pengambilan Sampel .....	32
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	33
F.	Teknik Analisis Data .....	35
1.	Teknik analisis data menggunakan PLS .....	35
2.	Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit .....	36
3.	Tahapan-Tahapan analisis data PLS .....	37
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>39</b>
A.	Deskripsi Data.....	39
1.	Deskripsi Identitas Responden .....	39

2. Deskripsi Variabel Terikat .....	40
3. Deskripsi Variabel Bebas .....	41
4. Deskripsi Variabel Intervening .....	42
5. Deskripsi Variabel Moderasi.....	43
B. Analisis Data.....	44
1. Analisis Partial Least Square Bervariabel Intervening ....	44
a. Analisis Model Pengukuran/ Outer Model.....	44
b. Analisis Model Struktural/ Inner Model .....	47
2. Analisis Partial Least Square Bervariabel Moderasi .....	52
a. Analisis Model Pengukuran/ Outer Model .....	52
b. Analisis Model Struktural/ Inner Model .....	56
C. Pembahasan.....	59
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>64</b>
A. Kesimpulan .....	64
B. Saran.....	65

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	31
Tabel 3.2	Indikator Kinerja .....	32
Tabel 3.3	Indikator Budaya Organisasi.....	32
Tabel 3.4	Indikator Komitmen Organisasi.....	33
Tabel 3.5	Indikator Motivasi Kerja.....	33
Tabel 3.6	Skala Likert .....	35
Tabel 4.1	Identitas Responden .....	39
Tabel 4.2	Data Variabel Kinerja.....	40
Tabel 4.3	Data Variabel Budaya Organisasi .....	41
Tabel 4.4	Data Variabel Komitmen Organisasi .....	42
Tabel 4.5	Data Variabel Motivasi Kerja .....	43
Tabel 4.6	Composite Reliability .....	44
Tabel 4.7	Average Variance Extracted .....	45
Tabel 4.8	Discriminant Validity .....	46
Tabel 4.9	R-Square .....	48
Tabel 4.10	F-Square.....	49
Tabel 4.11	Direct Effect.....	49
Tabel 4.12	Indirect Effect .....	51
Tabel 4.13	Total Effect .....	52

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	28
Gambar 3.1	Model Analisis Jalur .....	38
Gambar 4.1	Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model.....	47
Gambar 4.2	<i>T-Value</i> Inner dan Outer Model Intervening .....	51
Gambar 4.3	Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model.....	56
Gambar 4.4	<i>T-Value</i> Inner dan Outer Model.....	59

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada sebuah lembaga pemerintahan, kinerja pegawai sangat penting untuk mendukung dan membantu pencapaian target kerja dari masing-masing pegawai, oleh karena itu pihak lembaga harus selalu mengontrol pegawainya apakah pegawai mereka sudah bekerja dengan kinerja yang baik agar mampu meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai target kerja mereka. Peningkatan kinerja yang efektif dan efisien oleh masing-masing pegawai adalah salah satu yang sangat didambakan oleh pimpinan lembaga. Pegawai akan mendapatkan penghargaan untuk setiap kinerja yang mereka berikan dengan kemampuan, skill, motivasi diri yang mereka miliki.

Namun atasan sangat berperan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan suatu organisasi itu. Dalam hal ini, atasan harus mempunyai peran yang penting dalam usahanya untuk mengelola pegawainya dalam meningkatkan kinerja mereka.

Organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap prestasi yang diperoleh oleh pegawai dengan cara memberikan reward (hadiah), imbalan, dan (penghargaan) dan motivasi untuk bekerja penuh semangat, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya, sehingga suatu organisasi akan mudah dalam memenuhi tujuan yang direncanakan (Lina, 2014).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja, dimana budaya organisasi ini menjadi suatu kebiasaan dan tradisi yang harus dilakukan dan dijalankan pada

setiap masing-masing pegawai organisasi untuk menunjukkan salah satu kinerja terhadap organisasi.

Tiap-tiap organisasi memiliki perbedaan budaya yang mereka terapkan di dalam organisasi tersebut. Adapun faktor budaya organisasi yang sama sekali tidak mempengaruhi baik terhadap motivasi pegawai maupun kinerja pegawai pada Kementerian Keuangan Kanwil Direktorat Jenderal Perendaharaan Provinsi Sumatera Utara (Mubarak & Darmanto, 2015).

Budaya organisasi yang dianut di Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan yang sering disebut dengan "*SMILE-C*" yang terdiri dari *Share and Care* yaitu setiap pegawai saling peduli dan berbagi untuk meningkatkan kerja sama, *Modern* yaitu Pelaksanaan pekerjaan terkait tugas dan fungsi DJPb di dukung oleh teknologi yang modern, *Inovative* yaitu DJPb mendorong setiap pegawai untuk berinovasi, *Learn* yaitu pegawai di lingkungan DJPb diharapkan terus belajar baik di kantor maupun diluar kantor, *Effective and Efficient* yaitu efektif yaitu setiap pekerjaan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dalam batas waktu yang ditentukan. Efisiensi yaitu mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan *input* (biaya), yang sama untuk menghasilkan *output* (hasil) yang lebih besar, *Commitment* : DJPb berkomitmen menjaga nilai Kementerian Keuangan dan terus meningkatkan prestasi. Nyatanya budaya organisasi yang dianut tidak diterapkan dan dijalani dengan baik, masih banyak pegawai yang belum menjalankan budaya organisasi yang dianut dalam Kantor Wilaya Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara. Tetapi beberapa faktor selain budaya organisasi, ada beberapa lagi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai ialah komitmen dan

motivasi kerja. Karena beberapa faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

Oleh sebab itu komitmen organisasi juga sangat penting dalam suatu lembaga untuk mewujudkan tujuan dari lembaga tersebut, komitmen dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena untuk pencapaian tujuan organisasi adalah dari hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif (Kurniawan, 2013). Komitmen pegawai didalam Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan dituangkan didalam selebaran kontrak kerja masing-masing pegawai seberapa komitmennya karyawan dapat menyelesaikan kontrak kerja dengan baik untuk dapat mengukur kinerja pegawai.

Motivasi juga menentukan hasil kinerja karyawan, jika adanya penurunan motivasi kerja dari masing-masing pegawai, pegawai tidak dapat memberikan hasil kinerja mereka secara optimal dan efisien. Pada dasarnya faktor-faktor motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (karakteristik pribadi) dalam motivasi meliputi kebutuhan, keinginan dan harapan yang terdapat di dalam pribadi. Faktor eksternal (karakteristik perusahaan) terdiri dari lingkungan kerja, gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, dan hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat, dan tanggung jawab (Mangkunegara, 2005).

Namun demikian, di dalam penelitian ini diantara beberapa faktor diatas penulis berfokus pada empat faktor untuk dikaji di dalam penelitian ini yakni budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi komitmen organisasi dan di moderasi oleh motivasi kerja.

Bedasarkan alasan yang telah dikemukakan penulis diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis beberapa hal yaitu: pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, komitmen organisasi sebagai variabel intervening berperan sebagai mediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan motivasi sebagai variabel moderator berperan sebagai moderasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Fenomena yang sering terjadi di dalam setiap lembaga pemerintahan, kurangnya tingkat kinerja karyawan yang disebabkan penerapan budaya organisasi yang kurang baik pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara tidak di jalankan.

Di dalam sebuah lembaga pemerintahan juga sangat di tentukan oleh kondisi lingkungan internal dan perilaku organisasi yang tidak mau berkomitmen pada organisasi, fenomena yang sering terjadi mengakibatkan kinerja di suatu lembaga yang telah bagus dapat di rusak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh sikap karyawan yang tidak mau berkomitmen pada organisasi (Anggraeni, 2016). Karyawan dalam sebuah lembaga pemerintahan dapat termotivasi dengan memberikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan karyawan itu sendiri.

Berdasarkan uraian faktor-faktor permasalahan yang sudah diuraikan dan dibatasi oleh penulis, penulis sangat tertarik untuk meneliti dengan judul penelitian **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Komitmen Organisasi dan Dimoderasi Motivasi Kerja”**

## **B. Identifikasi masalah**

Dari hasil wawancara, gejala masalah utama kinerja yang dapat diidentifikasi dari beberapa hal yaitu : (1) Masih ada pegawai yang kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya; (2) Masih ada kurangnya kerjasama di dalam perusahaan karena ketidakcocokan kepribadian antara pegawai; (3) Masih ada pegawai yang sudah mengabsen tetapi tidak ada di kantor; (4) Masih ada pegawai yang tidak melaksanakan budaya organisasi DJPb dengan baik; (5) Masih ada pegawai yang kurang memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Permasalahan di atas dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: kemampuan dan keterampilan, kepribadian, sikap, pengetahuan, motivasi, kepemimpinan, komitmen, gaji, pekerjaan, mental dan fisik, ambisiusitas; pola pikir, latar belakang keluarga, beban kerja, dan budaya organisasi.

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

Ada beberapa faktor - faktor kinerja yang disebutkan di atas, namun penulis hanya fokus pada tiga faktor saja. Adapun faktor-faktor kinerja yang dibatasi dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi. Adapun batasan lainnya ada pada objek penelitian, yaitu pegawai Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan uraian latar belakang maka perumusan masalah yang dijadikan objek penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara?

- 3) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara?
- 4) Apakah komitmen organisasi berperan sebagai mediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara?
- 5) Apakah motivasi berperan sebagai moderasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara?

#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi berperan sebagai mediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.

- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi berperan moderasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.

## **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat teoritis dan manfaat praktis penelitian ini adalah :

- a. Manfaat teoritis penelitian ini adalah untuk memecahkan permasalahan bersifat konseptual, seperti keterbatasan pemikiran, konsep atau wacana ilmiah. Jika penelitian berhasil dilakukan akan dapat berguna oleh pihak-pihak tertentu sebagai referensi untuk memperkaya pengetahuan.
- b. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk memecahkan permasalahan bersifat praktis, seperti keterbatasan metode, cara atau aplikasi tertentu. Penelitian yang dihasilkan akan dapat diaplikasikan oleh pihak-pihak tertentu sebagai solusi untuk memecahkan permasalahan praktis. Penulis dapat memecahkan permasalahan dengan metode yang ada dan dapat mengelolah data dari informasi yang sangat terbatas.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja organisasi di tunjukan bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan. Setiap proses yang dilaksanakan oleh masing-masing pegawai harus selalu melakukan monitoring, karena dengan monitoring bisa menilai dan memperbaiki hasil kinerja mana yang cukup mencapai dari target, Dengan monitoring juga bisa meninjau sumber daya manusia.

Kinerja merupakan sikap yang nyata yang ditampilkan oleh setiap orang untuk menonjolkan hasil prestasi pegawai selama ini dan seberapa keras pegawai dapat berkinerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan tertentu. Kesulitan penilaian kinerja pegawai sudah banyak diakui, di karenakan masing-masing individu memiliki power kinerja yang berbeda, karena tidak mudah mengukur dan menilai kinerja pegawai. Kinerja adalah perbandingan antara prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diharapkan (Dessler, 2005).

Sedangkan menurut Siagian (2005) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional pegawai, bagian organisasi dan bagian yang berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja menurut (Mahsun, 2006) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam peren canaan strategi organisasi.

Kinerja yang ditunjukkan oleh individu sering digunakan untuk menyebut prestasi dan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Kinerja adalah merupakan hasil kerja dari pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada pegawai tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan (Jufrizen, 2016).

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang mereka tunjukan dengan tingkat keberhasilan mereka dalam menirma pekerjaan dan hasil kerja yang mereka capai.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan salah satu faktor bentuk kerja pegawai terhadap lembaga organisasi untuk mencapai tujuan. Setiap lembaga ingin memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan kuantitas dan mempunyai produktivitas kerja yang bagus, banyak faktor kinerja yang bisa dilihat dari masing-masing karyawan.

Menurut Mangkunegara (2010) bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

##### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mengerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, budaya, dan etika kerja, manajemen, tingkat penghasilan, kesempatan berprestasi beban pekerjaan, lingkungan kerja dan teknologi (Indrajaya & Adnyani, 2013).

Dari faktor kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja di dukung oleh faktor kemampuan dan motivasi. Seperti apapun kinerja karyawan itu harus banyak dilihat dan memperhatikan faktor diatas dari karyawan itu sendiri.

### **c. Dimensi Pengukuran Kinerja**

Kinerja juga dapat dilihat dari segi peran penting dan dimensi kinerja untuk bisa menilai kinerja pegawai dengan baik. Menurut Bernardin & Russel (2011) terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan (1) *Quality*, yaitu tingkatan di mana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harap; (2) *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, atau jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan; (3) *Timeliness*, yaitu tingkatan di mana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari mana ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas yang lain; (4) *Cost effectiveness*, yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian tiap unit; (5) *Need for supervision*,

yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya; (6) *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan yang menunjukkan seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Sedangkan dimensi yang digunakan dalam penilai kinerja menurut Prawirosentono (1999) sebagai berikut: (1) Pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugas karyawan; (2) Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas; (3) Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan pekerjaan; (4) Produktivitas, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan; (5) Pengetahuan teknis, dasar teknis dan kepraktisan sehingga pekerjaannya mendekati standar kerja; (6) Judgement, kebijakan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai; (7) Komunikasi, kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain; (8) Kerjasama, kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim; (9) Kehadiran dalam rapat, kemampuan dan partisipasi dalam rapat berupa ide atau pendapat; (10) Manajemen proyek, kemampuan mengelola proyek baik membina tim membuat jadwal kerja, anggaran dan menciptakan hubungan baik; (11) Kepemimpinan, kemampuan mengarahkan dan membimbing bawahan, sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa banyak pengukuran-pengukuran yang dapat menilai untuk menilai kinerja salah satunya adalah dimensi penilaian

kinerja yang dapat diukur dengan hasil kerja, sifat kepribadian, komunikasi, kerjasama dan produktivitas masing-masing.

#### **d. Indikator Kinerja**

Kinerja pegawai dapat di lihat, di nilai dan di ukur oleh indikator-indikator atau pengukuran kinerja dari berbagai pendapat, apakah dengan melihat pengukuran indikator di katakan bisa berhasil melihat kinerja pegawai.

Pengukuran kinerja di arahkan pada enam aspek yaitu hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, disiplin waktu dan absensi (Sutrisno, 2009). Indikator kinerja lainnya adalah sebagai berikut ini:

(1) Dimensi pertama, kinerja tugas, mengacu pada kemahiran melakukan tugas-tugas pekerjaan utama; (2) Dimensi kedua, kinerja kontekstual, mengacu pada perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi; (3) Dimensi ketiga, kinerja adaptif, merujuk pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja; (4) Dimensi keempat, perilaku kerja kontraproduktif, mengacu pada perilaku yang membahayakan kesejahteraan organisasi (Koopmans et al., 2011). Indikator kinerja adalah sebagai berikut: (1) Kualitas kerja yaitu terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan; (2) Kuantitas kerja yaitu terdiri dari output dan kecepatan dalam melaksanakan kerja “extra”; (3) Keandalan kerja yaitu terdiri dari pelaksanaan dalam mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan dalam melaksanakan kerja; (4) Sikap yaitu sikap karyawan terhadap perusahaan, maupun sikap karyawan terhadap yang lain (Mangkunegara, 2013).

Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja dapat di nilai dari aspek inisiatif, disiplin waktu dan absensi, kualitas kerja dan dapat tidaknya di andalkan.

## **2. Komitmen Organisasi**

### **a. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi sangat penting dilakukan dalam masing-masing diri pegawai, dimana melalui komitmen organisasi itu diharapkan kinerja mereka dapat menghasilkan apa yang menjadi tujuan awal setiap organisasi.

Menurut Hrebiniak & Alutto, (1972) komitmen organisasi yaitu sebagai suatu gejala struktural yang terjadi sebagai akibat dari suatu transaksi antara individu dan organisasi dalam investasi selama beberapa waktu. Komitmen organisasi menurut Passie et al (1970) merupakan proses agar tujuan organisasi dan tujuan individu lebih terintegrasi dan kongruen. Sedangkan menurut (Mathis & Jackson, 2000) memberikan definisi komitmen organisasional adalah derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen sebagai suatu kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi (Sianipar & Haryanti, (2014).

Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi digambarkan sebagai keterlibatan pegawai dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal bersama organisasi yang sudah menyatu dalam hati dan diri seorang karyawan.

### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi sangat penting untuk setiap lembaga, jika komitmen organisasi setiap anggota nya menurun berakibat menurunnya kinerja dan kemauan komitmen dalam diri untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Umiker (1999) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah; (1) Kepedulian yang diatur secara langsung mempengaruhi

komitmen untuk menghasilkan kinerja lebih unggul, dan secara tidak langsung mempengaruhi komitmen karyawan terhadap atasan dan profesinya; (2) Perampangan, penggabungan, penurunan upah, ketidakamanan kerja, dan imbalan atas produktivitas yang meningkat; (3) Persepsi dari dukungan organisasional dan tingkat dimana manajer menilai kontribusi pegawai dan kepedulian tentang produktivitas yang meningkat dari pegawai; (4) Kestabilan kerja. Peluang frustrasi disebabkan tuntutan-tuntutan yang baru dan perubahan pola kerja akan mengurangi komitmen; (5) Kekuasaan pegawai. Pegawai lebih suka mengambil risiko dan membuat komitmen ketika mereka merasa ditanggapi, memiliki kebebasan menjadi dirinya sendiri, dan terselamatkan dari diskriminasi dan gangguan.

Sedangkan menurut Stum (1998) ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yaitu: (1) Budaya keterbukaan; (2) Kepuasan kerja; (3) Kesempatan personal untuk berkembang; (4) Arah organisasi; (5) Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya adalah kepedulian yang secara langsung diatur, kestabilan kerja, budaya keterbukaan dan kesempatan personal untuk berkembang.

### **c. Bentuk Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi juga dapat dinilai dari dimensi komitmen organisasi itu sendiri, dimana kita bisa melihat seberapa komitmennya di dalam diri pegawai untuk mencapai tujuan mereka. Menurut (Allen et al., 1993) mengajukan tiga dimensi komitmen organisasional yaitu: (1) *Affective commitment* Keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada

keinginan untuk menjalankannya. (2) *Continuance commitment* Keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya. (3) *Normative commitment* Keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain.

Sedangkan menurut Kanter (1993) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional yaitu : (1) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi; (2) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena pegawai percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat; (3) Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Disimpulkan bahwa bentuk komitmen itu adalah affective commitment, komitmen terpadu dan komitmen kontrol yang mengarah kepada norma-norma yang dianut organisasi bisa membentuk komitmen secara pribadi pegawai.

#### **d. Indikator Komitmen Organisasi**

Untuk mengetahui seberapa penting pendukung atau indikator dan seberapa banyak indikator komitmen organisasi yang mendukung bahwa komitmen organisasi itu sangat penting pada disetiap anggota organisasi. Indikator komitmen organisasional menurut Sutanto & Gunawan (2013) adalah kebanggaan

terhadap organisasi; (1) kesediaan untuk berkorban bagi organisasi, dan (3) kesetiaan terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Stum (1998) mengemukakan ada lima faktor yang berpengaruh dan pengukuran terhadap komitmen organisasional, yaitu : (1) Budaya keterbukaan; (2) Kepuasan kerja; (3) Kesempatan personal untuk berkembang; (4) Arah organisasi; (5) Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

### **3. Motivasi Kerja**

#### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi disebut dengan keinginan seseorang untuk mengejar sesuatu yang diberikan kepada organisasi, untuk lebih semangat dalam bekerja dan perusahaan bisa mencapai tujuannya dengan cepat. Motivasi diiringi dengan pemberian oleh organisasi kepada karyawan untuk mengucapkan rasa terimakasih organisasi terhadap karyawan dengan apa yang di korban untuk lembaga tersebut.

Sedangkan menurut Anoraga (2001) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi (Mowday & Porter, 1983). Motivasi adalah dorongan karyawan atau sikap mental karyawan yang mengarah atau mendorong perilaku kearah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan (Hasibuan, 2003). Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu

mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (Hasibuan, 2017).

Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja untuk semangat atau dorongan seseorang untuk menambah prestasi dilingkungan kerja atau organisasi, serta memacu seseorang untuk bertambah memacu dirinya lebih semangat dalam bekerja.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan (Sutrisno, 2009).

##### 1) Faktor Intern

Faktor Intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

##### 2) Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern itu adalah kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab dan peraturan yang fleksibel.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) menambahkan pada faktor motivasi hendaknya harus memuat atau syarat mutlak perlu bagi pegawai yang mana karakteristik guna memiliki motivasi berprestasi mengambil risiko; (1) memiliki tujuan yang realistis; (2) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan tersebut; (3) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diorganisir.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor intern dan ekstern dan motivasi untuk berprestasi tinggi.

### **c. Teori-Teori Motivasi Kerja**

Menurut pendapat Robbins & Timothy (2008) mengklasifikasikan teori motivasi menjadi dua. Pertama, teori zaman dahulu yang meliputi:

#### 1) Teori hierarki kebutuhan Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi, maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhan terpenuhi tampak pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puas.

#### 2) Teori ERG Alderfer

Teori ERG dari Clayton Alderfer, dalam teorinya dia setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki, namun demikian hierarki kebutuhan yang diusulkan hanya terdiri atas tiga set kebutuhan yaitu : (1) eksistensi yaitu makanan, kebutuhan akan udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan; (2) keterkaitan yaitu kebutuhan akan hubungan sosial dan interpersonal yang berarti; (3) pertumbuhan yaitu kebutuhan seseorang individu untuk menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif. Kedua, teori motivasi kontemporer meliputi:

#### a) Teori kebutuhan McClelland

McClelland mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah

kondisi jiwa yang mendorong seseorang mampu mencapai prestasinya secara maksimal (Mc Clelland & Boyatzis, 2004).

b) Teori keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi perusahaan harus bertindak adil terhadap setiap karyawannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku karyawan harus dilakukan secara objektif.

**d. Indikator Motivasi Kerja**

Untuk mengetahui seberapa penting pendukung atau indikator dan seberapa banyak indikator atau pengukuran motivasi kerja yang mendukung bahwa motivasi kerja juga menunjang untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Menurut Fakhry (2015) adapun indikator motivasi kerja adalah : (1) Dimensi kebutuhan untuk berprestasi; (2) Dimensi kebutuhan untuk berafiliasi; (3) Dimensi kebutuhan untuk berkuasa. Sedangkan menurut (George & Gareth, 2005) indikator motivasi adalah :

1) Perilaku Karyawan

Kemampuan karyawan memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Perilaku karyawan yang baik dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

2) Usaha Karyawan

Hal ini berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Usaha keras yang dilakukan karyawan menandakan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

### 3) Kegigihan Karyawan

Kegigihan karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun adanya rintangan, masalah, dan halangan. Kegigihan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) indikator motivasi antara lain “Kerja keras, orientasi masa depan, tingkat cita-cita yang tinggi, orientasi tugas atau sasaran, usaha untuk maju, ketekunan, rekan kerja yang dipilih oleh para ahli, pemanfaatan waktu”.

Dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut dimensi kebutuhan berprestasi, harapan, kerja keras dan tingkat cita-cita yang tinggi indikator diatas bisa mengukur motivasi pegawai untuk bekerja dilembaga untuk mewujudkan mencapai tujuan yang menjadi tujuan lembaga.

## **4. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Setiap lembaga mempunyai tradisi yang harus dipatuhi setiap insan anggotanya, budaya organisasi sangat melekat untuk menggambarkan bagaimana lembaga itu mematuhi peraturan-peraturan yang sudah ada. Jika budaya organisasi tidak dijalankan dengan baik, maka lingkungan organisasi tersebut tidak harmonis.

Menurut David (2004) menyatakan bahwa: “Budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa.”

Sedangkan budaya organisasi menurut Busro (2018) adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Budaya organisasi menurut Widodo (2010) budaya organisasi merupakan kumpulan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Sedangkan menurut Wibowo (2007) mengatakan budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai atau kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pola tingkah laku, sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi itu masing-masing yang diwariskan satu generasi ke generasi berikutnya.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Untuk melihat budaya organisasi berjalan dengan baik atau tidak oleh suatu organisasi dan apakah budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap lingkungan pekerjaan organisasi atau tidak, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Menurut (Ardiana et al., 2013) bahwa yang mempengaruhi budaya organisasi budaya yaitu; (1) Karakter perorangan; (2) Etika perusahaan; (3) Pembagian kekuasaan; (4) Struktur organisasi. Sedangkan menurut Sembiring (2012) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah mengamati keteraturan perilaku ketika orang berinteraksi, kelompok norma-norma, nilai-nilai yang dikeluarkan, filosofi formal, permainan, iklim, keterampilan yang tentram, kebiasaan berfikir. Faktor yang lain bahwa faktor

yang mempengaruhi budaya organisasi ialah inovasi dan mengambil resiko, perhatian terhadap detail, orientasi orang, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian (Noor, 2012).

### **c. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Chatab (2008) fungsi budaya organisasi adalah identitas yang merupakan ciri atau karakter organisasi, pengikat atau pemersatu sumber atau inspirasi, sumber penggerak atau pola perilaku. Sedangkan menurut (Busro, 2018) mengemukakan fungsi budaya organisasi adalah membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integritas dan sebagai identitas anggota-anggota organisasi, motivasi dan perekat sosial yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.

Fungsi organisasi yang lain di kemukakan oleh (Ulum, 2016) bahwa fungsi organisasi adalah bernilai untuk organisasi dan pegawai, budaya meningkatkan komitmen, pemeliharaan stabilitas organisasional dan mekanisme pengawasan.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi sangat penting dilakukan dan diterapkan untuk meningkat motivasi dan komitmen diri setiap pegawai yang menjalankan budaya organisasi dengan baik dan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dengan cepat.

### **d. Indikator Budaya Organisasi**

Untuk mengetahui seperti apa budaya organisasi perlu mengetahui indikator, pengukuran budaya organisasi tersebut. Menurut (Robbins, 2001) tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai indikator budaya organisasi, yaitu : (1) Inovasi dan pengambilan resiko, budaya organisasi yang baik akan memberikan

kebebasan karyawan untuk berinovasi dan berani mengambil resiko; (2) Perhatian terhadap detail, budaya organisasi yang baik akan memberikan pelayanan semaksimal mungkin dengan memperhatikan secara detail bukannya dengan global; (3) Orientasi hasil, budaya organisasi yang baik akan selalu berorientasi pada hasil bukan pada proses semata; (4) Orientasi orang, budaya organisasi yang baik akan selalu berorientasi pada orang baik anggota organisasi maupun para pelanggan; (5) Orientasi tim, budaya organisasi yang baik akan selalu menekankan kekompakan tim dalam bekerja bukan kerja individual; (6) Keagresifan, budaya organisasi yang baik akan memberikan penghargaan yang lebih tinggi bagi anggota organisasi yang mempunyai dorongan motivasi baik dalam bentuk hadiah, tunjangan, maupun pemberian tunjangan yang lain yang sifatnya positif; (7) Stabilitas, budaya organisasi yang baik akan memberikan keyakinan dan kemantapan bagi anggota organisasi untuk tetap bertahan di dalam organisasi tersebut.

Terdapat enam indikator budaya organisasi menurut Sedarmayanti (2017) yaitu : (1) Karakteristik dominan; (2) Kepemimpinan organisasi; (3) Manajemen pegawai; (4) Perikat Organisasi; (5) Penekanan Organisasi; (6) Kriteria keberhasilan. Sedangkan menurut Edision (2016) menyatakan indikator dari budaya organisasi yang meliputi; (1) kesadaran diri; (2) keagresifan; (3) kepribadian; (4) performa; (5) orientasi diri.

Dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator budaya organisasi merupakan evaluasi pegawai, kepemimpinan pegawai, penekanan organisasi, kesadaran diri dan orientasi diri itu semua untuk mencapai tujuan lembaga dalam mencapai tujuannya dengan melihat dari segi budaya organisasinya.

## **B. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual yang dibuat dalam penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan gambar tentang penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan gambar tentang penelitian yang akan dilakukan penulis secara keseluruhan yaitu menganalisis dan menjelaskan hubungan antar variabel.

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai dan norma yang dianut secara bersama-sama oleh anggota organisasi, jika pegawai melihat bahwa nilai-nilai dan norma sangat penting dan bermakna bagi mereka dan sistem yang sangat berharga dengan ini lah salah satu pendukung pegawai melakukan pekerjaannya dengan nyaman dan mendukung hasil kinerja yang dia berikan.

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu maka dikemukakan bahwa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja (Nystrom, 1993); (Gultom, 2014); (Jufrizen et al., 2017) ; (Jufrizen, 2017); (Muis et al., 2018) dan (Andayani & Tirtayasa, 2019). Penelitian oleh Fey & Denison (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pengaruh positif meningkatkan kinerja karyawan.

### **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi sangat penting untuk memiliki rasa nyaman dalam lingkungan kerja, begitu juga dengan komitmen sangat penting untuk setiap instansi pemerintahan pegawai yang memiliki komitmen pada diri sendiri untuk

cepat menyelesaikan kontrak kerja dengan baik akan mampu membawa lembaga sampai dengan menjadi tujuannya.

Dijelaskan pula oleh Robbins (2001) yang menyatakan bahwasannya indikator pembentukan budaya organisasi adalah *attention to detail, people orientation, team oriented, aggressiveness, dan stability*. Artinya dengan melalui proses yang telah diatur oleh organisasi, dan menerapkan prinsip budaya organisasi diharapkan dapat membentuk komitmen organisasi yang kuat. Artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Jandeska & Maria, 2005) dan (Muis et al., 2018). Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### **3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja**

Komitmen organisasi sangat penting untuk mendukung kinerja mereka dalam kontrak kerja pertama awal memasuki dunia pekerjaan, dari komitmen itu lembaga bisa menilai seberapa inginnya setiap pegawai melihat organisasi mereka maju dan mencapai semua tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pahmi et al., 2011) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Suwardi & Utomo, 2011) dan (Jufrizen et al., 2018) dan (Adhan et al., 2020). Berdasarkan teori diatas disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

#### **4. Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan Hakim (2015) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja: Studi Di Rumah Sakit Kabupaten Konawe Selatan Sulawesi Tenggara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Itu juga menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memiliki peran yang signifikan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Soepardjo & Seno (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Gusty & Seno, 2018). Maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi dan kinerja.

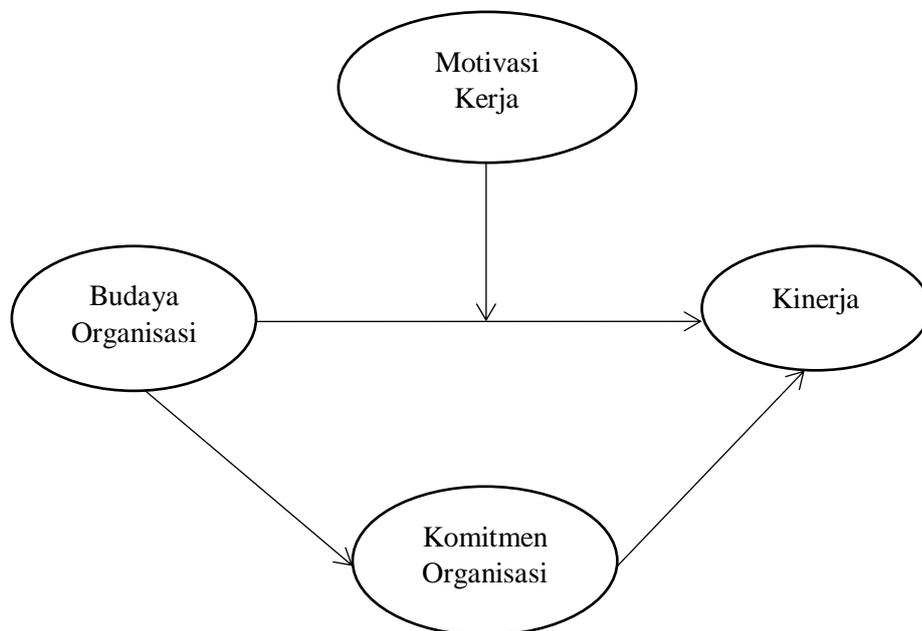
#### **5. Motivasi Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Pimpinan harus selalu mengontrol setiap anggotanya, mereka perlu dikasih motivasi dengan dukungan dan segala jenis motivasi agar kinerja mereka semakin baik, dan tetap selalu berhubungan harmonis kepada bawahanya untuk

menciptakan budaya organisasi dan lingkungan pekerjaan yang sangat nyaman untuk kinerja yang lebih baik dari masa sebelumnya.

Pendapat Hutomo & Akhmad (2015) dalam melakukan penelitian tentang efek moderasi dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Dian, 2017) dengan penelitian Pengaruh Persepsi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bukit Tinggi menunjukkan hasil motivasi yang baik menunjukkan kinerja yang baik.

Maka dapat disimpulkan bahwa setiap variabel berpengaruh positif terhadap kinerja dan saling berkaitan satu sama lain untuk melihat sebgus mana kinerja nya ketika pegawai menerapkan itu semua.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### **C. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis yang dinyatakan penulis hanya bersifat sementara dalam masalah yang diteliti.

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara
4. Motivasi berperan sebagai moderasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kanntor Wilaya Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.
5. Komitmen organisasi berperan sebagai mediasi budaya organisasi terhadap kinerja Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang menggunakan dua atau lebih variabel guna untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lainnya. Alasan peneliti memilih penelitian asosiatif sebagai metode penelitian disebabkan dalam penelitian ini mempunyai hubungan antar variabel yang satu dengan variabel yang lain.

#### **B. Definisi Operasional**

Definisi operasional masing-masing variabel penelitian ini, dimana definisi operasional merupakan segala sesuatu yang menjadi objek dalam penelitian (Kurniawan & Kunto, 2013). Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah :

##### **1. Kinerja (Y)**

Kinerja adalah hasil hasil kerja pegawai selama periode tertentu dalam menjalankan tugas mencapai target kerja, sudah berhasil mencapai standar kerja dan mencapai kriteria pekerjaan yang dibutuhkan oleh lembaga atau instansi pemerintahan. Kinerja adalah salah satu faktor dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki tingkat kemampuan tertentu. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas tidak cukup efektif untuk mengukur pemahaman yang jelas tentang pekerjaan yang diberikan.

Adapun pengukuran indikator kinerja, yaitu :

Tabel 3.2  
Indikator Kinerja

No	Indikator	Nomor Item
1.	Kualitas kerja	1,2
2.	Kuantitas kerja	3,4
3.	Keandalan	5,6
4.	Sikap	7,8

Sumber : Mangkunegara (2013)

## 2. Budaya Organisasi (X)

Budaya sebagai kebiasaan pegawai didalam lingkungan pekerjaan yang dapat menyebabkan nyaman dalam lingkungan pekerjaan yang harmonis menjunjung tinggi peraturan-peraturan dan menerapkannya di setiap pekerjaan hingga pkebiasaan berperilaku di luar lingkungan pekerjaan.

Budaya organisasi di setiap negara memiliki banyak perbedaan dimana mereka menerapkan masing-masing budaya yang baik untuk lebih menonjolkan bahwa di lingkungan kerja mereka lebih nyaman dari pada organisasi lainnya, adapun indikator budaya oragnisasi dari satu negara ke negara lainnya.

Tabel 3.3  
Indikator Budaya Organisasi

No	Indikator	Nomor Item
1.	Inovasi dan pengambilan resiko	1,2
2.	Perhatian terhadap detail	3,4
3.	Orientasi hasil	5,6
4.	Orientasi orang	7,8
5.	Orientasi tim	9,10
6.	Keagresifan	11,12
7.	Stabilitas	13,14

Sumber: Robbins (2001)

### 3. Komitmen Organisasi (VI)

Komitmen organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena melalui komitmen organisasi juga dapat mengukur udah sampai mana kinerja pegawai dengan perjanjian kerja di awal masuk kedalam lingkungan kerja lembaga atau instansi pemerintahan.

Pegawai dituntut seberapa besar keinginan untuk menggapai apa yang menjadi tujuan dan keinginan lembaga pemerintahan. Dan seberapa besar pengabdian pegawai bekerja dalam suka dan duka di lembaga pemerintahan.

Tabel 3.4  
Indikator Komitmen Organisasi

No	Indikator	Nomor Item
1.	Affective commitment	1,2,3
2.	Continuance commitment	4,5,6
3.	Normative commitment	7,8,9

Sumber : Allen et al (1993)

### 4. Motivasi Kerja (VM)

Motivasi sebagai pendorong agar pegawai mampu bekerja dengan semangat dan lebih baik lagi, pemberian motivasi sangat penting dilakukan karena pemberian motivasi juga sebagai tanda bahwa pimpinan lembaga peduli dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pegawai.

Tabel 3.5  
Indikator Motivasi Kerja

No	Indikator	Nomor Item
1.	Perilaku karyawan	1,2,3
2.	Usaha karyawan	4,5,6
3.	Kegigihan karyawan	7,8,9

Sumber : George & Gareth (2005)

## C. Tempat dan Waktu Penelitian

### 1. Tempat Penelitian

Peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap karyawan yang dimediasi komitmen organisasi dan dimoderasi motivasi kerja pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara, Jalan P. Diponegoro No. 30A

### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian yang direncanakan oleh penulis adalah pada bulan November 2019 sampai dengan Maret 2020.

**Tabel 3.1 Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan																			
		November				Desember				Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pra Riset																				
2.	Penyusunan Proposal																				
3.	Seminar Proposal																				
4.	Riset																				
5.	Pengumpulan data																				
6.	Pengelola data																				
7.	Penyusunan Laporan Akhir																				

#### **D. Populasi dan Sampel**

Teknik sampling merupakan pengambilan sampel secara umum untuk mengetahui berapa sampel dan populasi yang mau di teliti. Penulis memilih teknik *nonprobability sampling* untuk menghitung berapa sampel dan populasi untuk diteliti. Populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Harinaldi, 2005). Jadi populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 85 orang.

Pengambilan sampling *nonprobability sampling* yaitu sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2010). Didalam penelitian ini sampel yang akan digunakan adalah jumlah dari populasi pada pegawai Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data ini adalah data primer didalam penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner, yaitu dengan membuat beberapa pertanyaan tentang indikator dari setiap variabel yang mengacu pada diri karyawan yang akan diteliti. Skala kuesioner tersebut menggunakan skala bertingkat (*rating scale*), yang artinya diperhatikan dalam pembuatan *rating sale* adalah kehati-hatian dalam membuat skala, agar pernyataan yang diskalakan mudah dimengerti oleh responden, sehingga responden bisa menjawab dengan jujur (Siyoto & Ali, 2015). Kuesioner juga dapat berupa pertanyaan-pertanyaan tertutup maupun terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui internet.

Tabel 3.6  
Skala Likert

Opsi Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2010)

Berikut ini uji validitas dari reliabilitas yang digunakan untuk penelitian yaitu :

a. Validity (validitas)

Berkenaan dengan tingkat kecermatan suatu instrumen penelitian. Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi product moment yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i) (\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

n : Jumlah sampel

X : Budaya organisasi/komitemen organisasi/motivasi kerja

Y<sub>i</sub> : Kinerja pegawai

$\sum x_i$  : Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y_i$  : Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i^2)$  : Kuadrat Jumlah pengamatan variabel x

$(\sum x_i)^2$  : Jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y_i^2)$  : Kuadrat Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i y_i)$  : Jumlah hasil kali variabel x dan y

Jika nilai korelasi (r) yang diperoleh positif, maka butir yang akan diuji tersebut adalah valid. Namun walaupun positif perlu bila nilai korelasi (r) tersebut

dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$ , apabila nilai  $r \geq r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut adalah valid. Apabila  $r < r_{tabel}$ , maka butir instrumen tersebut tidak valid, sehingga tidak layak untuk dijadikan sebagai item-item didalam instrumen penelitian (Siswadi, 2016).

#### b. Reliability (Reliabilitas)

Menurut Juliandi & Irfan (2013) menyatakan bahwa “ Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Formula Alpha Cronbach. Menurut (Arikunto, 2010), Rumus Alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 atau 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian.

Rumus Alpha Cronbach:

$$r_{11} = \left[ \frac{K}{(K-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = koefisien reliabilitas alpha

$k$  = jumlah item pertanyaan

$\sum \sigma^2 b$  = jumlah varian butir

$\sigma^2 t$  = varians total.

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Teknik Analisis Data Menggunakan *Partial Least Square* (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (Partial Least Square/PLS) untuk menguji lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *software* SmartPLS 2.0 untuk menguji hubungan antar variable. Terdapat enam langkah yang akan ditempuh, sebagai berikut; (1) Spesifikasi Model Membuat Inner Model yang menggambarkan hubungan penelitian ini pendugaan parameter dilakukan dengan melihat nilai Weight Estimate dan nilai Path Estimate (Hartono, 2011); (2) Membuat Diagram Jalur menurut Purwohandoko (2009) hasil perancangan dari inner model dan outer model selanjutnya dapat dinyatakan dalam bentuk diagram jalur. Ada dua hal yang perlu dilakukan antara lain menyusun model struktural yaitu menghubungkan antar variabel laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun model pengukuran yaitu menghubungkan variabel laten endogen dan variabel eksogen dengan indikator; (3) Konversi Diagram Jalur ke Dalam Persamaan Setelah model dikembangkan dalam sebuah diagram jalur, selanjutnya diagram jalur dikonversikan kedalam model persamaan yang spesifik, sehingga dapat diketahui berapakah nilai dari besar pengaruh diantara variabel laten dan indikatornya; (4) Pendugaan Parameter Setelah model dispesifikasikan secara lengkap kedalam persamaan, langkah berikutnya adalah melakukan pendugaan terhadap parameter dari variabel endogen (Y) dan variabel eksogen (X). Pendugaan parameter bertujuan mengestimasi model teoritis yang dibangun dengan mengukur kebaikan model pada jenjang variabel laten dan parameter yang diestimasi atau indikatornya.

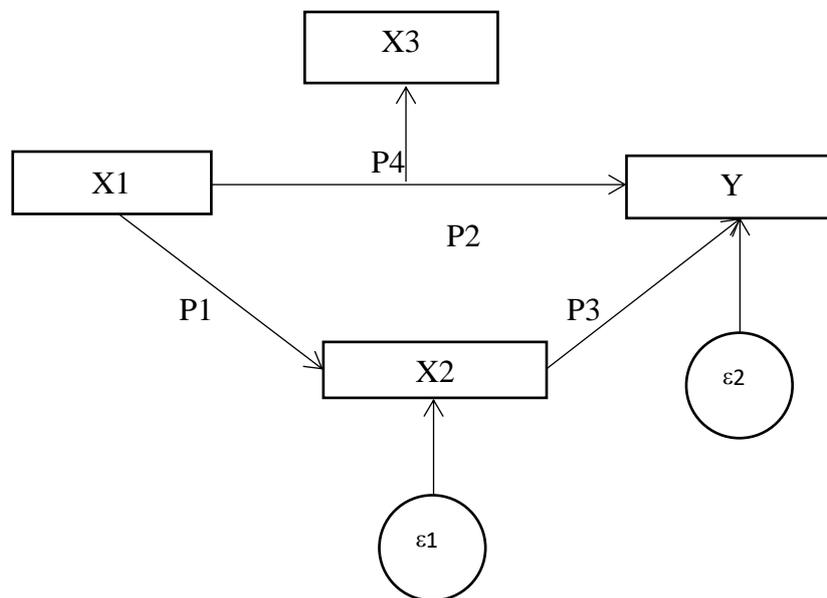
## **2. Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit**

- a. Evaluasi Model Pengukuran Refleksi (Outer Model) Model refleksi bertujuan untuk mengukur skor yang dinilai berdasarkan korelasi yang dihitung dengan Convergent validity, Discriminant validity, dan Composite reliability model

konstruk dimana harus diukur lagi menggunakan QSquare predictive relevance untuk menilai seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya (Solimun, 2010).

- b. Evaluasi Model Pengukuran Struktural (Inner Model) Evaluasi goodness of fit dari inner model ditentukan berdasarkan nilai R-square atau koefisien determinasi dari variabel laten. R-Square yang diperoleh merupakan nilai sebuah pekerjaannya untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- c. Pengujian Hipotesis Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode resampling Bootstrap. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data bebas distribusi (distribution free), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar.

### 3. Model Persamaan Jalur



**Gambar 3.1 Model Analisis Jalur**

$$\text{Persamaan Jalur I } Y = Px_1 + \varepsilon_1$$

$$\text{Persamaan Jalur II } Y_2 = Px_1 + Px_2 + \varepsilon_1$$

$$\text{Persamaan Jalur III } Y_3 = Px_1 + Px_2 + X1. X3 + \varepsilon_1$$

### **3. Tahapan-Tahapan Analisis Data *Partial Least Square* (PLS)**

- a. Tahapan analisis data untuk model yang menggunakan variabel intervening dan moderator adalah sebagai berikut: 1) Analisis model pengukuran (outer models): (a) Validitas dan reliabilitas konstruk (construct reliability and validity); (b) Validitas diskriminan (discriminant validity); 2) Analisis model pengukuran (inner models): (a) R-Square; (b) F-Square; (c) Pengujian hipotesis, yakni Pengaruh langsung (direct effect); (c) Pengaruh tidak langsung (indirect effect); (d) Pengaruh total (total effect) .
- b. Tahapan analisis data untuk model yang menggunakan variabel moderator adalah sebagai berikut: 1) Analisis model pengukuran (outer models) : (a) Validitas dan reliabilitas konstruk (construct reliability and validity); (b) Validitas diskriminan (discriminant validity); 2) Analisis model pengukuran (inner models): R-Square; (b) F-Square; (c) Pengujian hipotesis: Pengaruh variabel interaksi (Juliandi, 2018).

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

##### 1. Deskripsi Identitas Responden

Data di dalam table-table dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja

**Tabel 4.1 Data Identitas Responden**

Identitas	Sub Identitas	Frekuensi	Persentase
1. Jenis Kelamin	1. Laki-Laki	46	54.1%
	2. Perempuan	39	45.9%
	Total	85	100%
2. Usia	1. Kurang 20 tahun	0	0
	2. 21-25 tahun	4	4.7%
	3. 26-30 tahun	20	23.5%
	4. 31-35 tahun	22	25.9%
	5. Lebih 40 tahun	39	45.9%
	Total	85	100%
3. Pendidikan	1. SMA	25	29.4%
	2. D3	12	14.2%
	3. S1	32	37.6%
	4. S2	16	18.8%
	Total	85	100%
4. Lama bekerja	1. Kurang 1 tahun	0	0
	2. 1-5 tahun	7	8.2%
	3. 6-10 tahun	22	25.9%
	4. 11-20 tahun	24	28.3%
	5. Lebih 20 tahun	32	37.6%
	Total	85	100%

Dapat dilihat dalam Tabel 4.1 hasil perhitungan persentase dari data responden, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa dari identitas jenis kelamin, responden yang terbesar adalah laki-laki (54.1%), dan yang terkecil adalah perempuan (45.9%). Selanjutnya menginformasikan bahwa dari usia,

responden terbesar adalah lebih dari 40 tahun sebesar (45.9%), dan yang terkecil adalah dan 21-25 tahun sebesar (4.7%). Pada tingkat pendidikan, responden yang terbesar adalah S1 (37.6%), dan yang terkecil adalah D3 (14.2%). Dan yang terakhir adalah lama bekerja, responden yang terbesar adalah lebih dari 20 tahun (37.6%), dan yang terkecil adalah 1-5 tahun (8.2%).

## 2. Deskripsi Variabel Kinerja

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variable kinerja yang dirangkum dalam tabel 4.2 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Data Variabel Kinerja**

No	Pernyataan	Jawaban											
		STS		TS		KS		S		SS		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>A.</b>	<b>Kualitas kerja</b>												
1.	Selalu mempertahankan kualitas kerja.	0	0	1	1.2	24	28.2	22	25.9	38	44.7	85	100
2.	selalu mengintropeksi diri.	0	0	0	0	1	1.2	20	23.5	64	75.3	85	100
<b>B.</b>	<b>Kuantitas Kerja</b>												
3.	Selalu memeriksa pekerjaan dengan teliti sebelum memberikan kepada atasan.	0	0	0	0	2	2.4	34	40	49	57.6	85	100
4.	Menyelesaikan pekerjaan sebelum batas tanggal yang sudah ditentukan	0	0	1	1.2	0	0	35	41.2	49	57.6	85	100
<b>C.</b>	<b>Keandalan</b>												
5.	Selalu dapat diandalkan dalam melakukan pekerjaan.	0	0	0	0	25	29.4	34	40	26	30.6	85	100
6.	Selalu membawa hasil yang baik dalam melakukan pekerjaan dilua kantor.	0	0	0	0	12	14.1	42	49.4	31	36.5	85	100
<b>D.</b>	<b>Sikap</b>												
7.	Selalu memberikan sikap positif sesama rekan kerja.	0	0	0	0	6	7.1	45	52.9	34	40	85	100
8.	Sering sekali membantu rekan kerja.	0	0	0	0	2	2.4	52	61.2	31	36.4	85	100
	Persen rata-rata				0.3		10.6		41.76		47.33		

Pada tabel 4.2 memperlihatkan kesimpulan dari jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel kinerja, paling besar terdistribusi pada kelompok jawaban “sangat setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 47.33%. Sedangkan paling kecil terdistribusi pada kelompok jawaban “tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 0.3%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai mayoritasnya baik.

### 3. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel budaya organisasi yang dirangkum dalam tabel 4.3 sebagai berikut.

**Tabel 4.3 Data Variabel Budaya Organisasi**

No	Pernyataan	Jawaban											
		STS		TS		KS		S		SS		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>A.</b>	<b>Inovasi dan resiko</b>												
1.	Didorong untuk berfikir kreatif.	0	0	0	0	8	9.4	43	50.6	34	40	85	100
2.	Berani mengambil resiko.	27	31.8	16	18.8	10	11.7	5	5.9	27	31.8	85	100
<b>B.</b>	<b>Perhatian Terhadap Detail</b>												
3.	Menyelesaikan pekerjaan dengan akurat.	0	0	0	0	3	3.5	35	41.2	47	55.3	85	100
<b>C.</b>	<b>Orientasi Hasil</b>												
4.	Bekerja dengan hasil maksimal.	0	0	0	0	2	2.4	35	41.2	48	56.4	85	100
<b>D.</b>	<b>Orientasi Orang</b>												
5.	Bekerja sesuai dengan target yang ditentukan.	0	0	0	0	3	3.5	41	48.3	41	48.2	85	100
<b>E.</b>	<b>Orientasi Tim</b>												
6.	Berusaha saling menolong antar sesama anggota.	0	0	1	1.2	10	11.8	46	54.1	28	32.9	85	100
<b>F.</b>	<b>Keagresifan</b>												
7.	Melakukan persaingan yang sehat antar pegawai.	0	0	0	0	1	1.2	20	23.5	64	75.3	85	100
<b>G.</b>	<b>Stabilitas</b>												
8.	Merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan.	0	0	1	1.2	2	2.4	54	63.5	28	32.9	85	100
	Persen rata-rata		3.9		2.65		5.7		41.0		46.6		

Pada tabel 4.3 memperlihatkan kesimpulan dari jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel budaya organisasi, paling besar terdistribusi pada kelompok jawaban “sangat setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 46.6%. Sedangkan paling kecil terdistribusi pada kelompok jawaban “tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 2.65%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pegawai mayoritasnya baik.

#### 4. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel komitmen organisasi yang dirangkum dalam tabel 4.4 sebagai berikut.

**Tabel 4.4 Data Variabel Komitmen Organisasi**

No	Pernyataan	Jawaban											
		STS		TS		KS		S		SS		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>A.</b>	<b>Affective Commitment</b>												
1.	Merasa senang untuk melakukan kemajuan organisasi.	0	0	1	1.2	13	15.3	42	49.4	29	34.1	85	100
2.	Memiliki rasa emosional yang tinggi pada organisasi.	11	12.9	6	7.1	14	16.5	20	23.5	34	40	85	100
3.	Memiliki rasa cinta terhadap organisasi.	0	0	0	0	3	3.5	46	54.1	36	42.4	85	100
<b>B.</b>	<b>Continuance Commitment</b>												
4.	Bersedia berkorban pada organisasi.	3	3.5	0	0	9	10.6	32	37.7	41	48.2	85	100
5.	Siap siaga dalam mengambil resiko.	0	0	0	0	11	12.9	48	56.5	26	30.6	85	100
6.	Selalu rela melakukan yang terbaik untuk organisasi.	0	0	0	0	11	12.9	53	62.4	21	24.7	85	100
<b>C.</b>	<b>Normative Commitment</b>												
7.	Selalu memiliki sifat moral yang tinggi pada tanggung jawab yang dikasih oleh organisasi.	0	0	0	0	0	0	44	51.8	41	48.2	85	100
8.	Selalu gigih dalam menyelesaikan tugas dengan cepat dan baik.	0	0	0	0	4	4.7	63	74.1	18	21.1	85	100
9.	Mempunyai pengaruh besar dalam menjalankan kewajiban.	0	0	0	0	18	21.2	39	45.9	28	32.9	85	100
	Persen rata-rata		1.8		0.9		10.8		50.6		31.4		

Pada tabel 4.4 memperlihatkan kesimpulan dari jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel komitmen organisasi, paling besar terdistribusi pada kelompok jawaban “setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 50.6%. Sedangkan paling kecil terdistribusi pada kelompok jawaban “tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 0.9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pegawai mayoritasnya baik.

## 5. Data Variabel Motivasi Kerja

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel motivasi kerja yang dirangkum dalam tabel 4.5 sebagai berikut.

**Tabel 4.5 Data Variabel Motivasi Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban											
		STS		TS		KS		S		SS		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>A.</b>	<b>Perilaku Karyawan</b>												
1.	Menyelesaikan tugas tepat waktu	0	0	0	0	6	7.1	20	23.5	59	69.4	85	100
2.	Menjalankan tugas dengan santai.	18	21.2	8	9.4	0	0	10	11.8	49	57.6	85	100
3.	Pernah sewaktu-waktu untuk tidak melakukan apapun dalam pekerjaan dan kewajiban.	0	0	0	0	4	4.7	16	18.8	65	76.5	85	100
<b>B.</b>	<b>Usaha Karyawan</b>												
4.	Menjalankan pekerjaan dengan baik dan benar.	0	0	0	0	0	0	16	18.8	69	81.2	85	100
5.	Lingkungan pekerjaannya yang mendukung	0	0	0	0	0	0	20	23.5	65	76.5	85	100
6.	Atas usaha keras organisasi bisa mencapai tujuannya.	0	0	0	0	8	9.4	24	28.2	53	62.4	85	100
<b>C.</b>	<b>Kegigihan Karyawan</b>												
7.	Selalu ada pemacu pada diri sendiri untuk bisa menjadi yang terbaik dari yang terbaik.	0	0	0	0	10	11.8	14	16.5	61	71.7	85	100
8.	Gigih dalam menyelesaikan tugas dengan cepat dan baik.	0	0	4	4.7	2	2.4	42	49.4	37	43.5	85	100
9.	Dengan perjuangan organisasi akan memberikan yang terbaik untuk kerja keras.	0	0	0	0	12	14.1	12	14.1	61	71.8	85	100
	Persen rata-rata		2.4		1.6		5.5		22.7		67.8		

Pada tabel 4.5 memperlihatkan kesimpulan dari jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan variabel motivasi kerja, paling besar terdistribusi pada kelompok jawaban “sangat setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 67.8%. Sedangkan paling kecil terdistribusi pada kelompok jawaban “tidak setuju”, dengan persentase rata-rata sebesar 1.6%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai mayoritasnya baik.

## **B. Analisis Data**

### **1. Analisis Partial Least Square Ber-Variabel Intervening**

#### **a. Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)**

##### **1) Construct Reliability and Validity**

###### **a) Composite Reliability**

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* diatas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 keatas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.6 Composite reliability**

	<b>Composite Reliability</b>
<b>X</b>	0.901
<b>Z1</b>	0.930
<b>Y</b>	0.934

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

- a) Variabel budaya organisasi adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* budaya organisasi adalah  $0.901 > 0.6$ .

- b) Variabel komitmen organisasi adalah reliabel, karena nilai composite reliability komitmen organisasi adalah  $0.930 > 0.6$ .
- c) Variabel kinerja adalah reliabel, karena nilai composite reliability motivasi kerja adalah  $0.934 > 0.6$ .

**b) Average Variance Extracted (AVE)**

*Average Variance Extracted (AVE)* menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

**Tabel 4.7 Average Variance Extracted (AVE)**

	AVE
<b>X</b>	0.535
<b>Z1</b>	0.632
<b>Y</b>	0.638

Sumber : Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

- a) Variabel budaya organisasi adalah reliabel, karena nilai *Average Variance Extracted* budaya organisasi adalah  $0.535 > 0.5$ .
- b) Variabel komitmen organisasi adalah reliabel, karena nilai *Average Variance Extracted* komitmen organisasi adalah  $0.632 > 0.5$ .
- c) Variabel motivasi kerja adalah reliabel, karena nilai *Average Variance Extracted* motivasi kerja adalah  $0.638 > 0.5$ .

**c) Discriminant Validity**

Pengertian discriminant validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

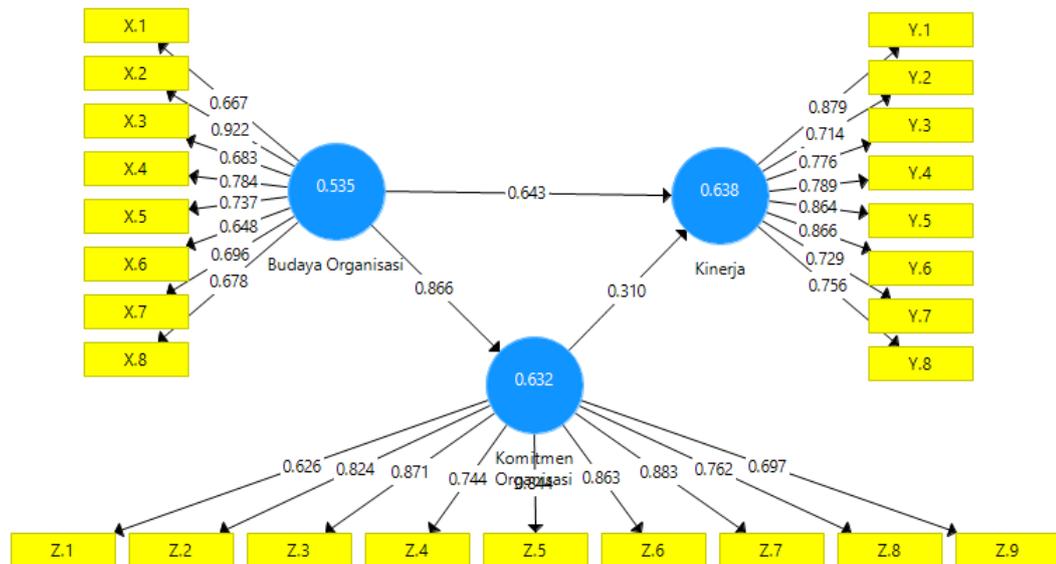
**Tabel 4.8 Discriminant Validity**

	Discriminant Validity		
	X	Z1	Y
X			
Z1	0.948		0.931
Y	1.004		

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan pengujian Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

- a) Variabel X terhadap Z1 memiliki nilai Heretroit-Monotrait Ratio  $0.918 > 0.948$ , artinya validitas diskriminan kurang baik, atau tidak benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).
- b) Variabel X terhadap Y nilai Heretroit-Monotrait Ratio  $1.004 > 0.90$ , artinya validitas diskriminan kurang baik, atau tidak benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).
- c) Variabel Y terhadap Z1 nilai Heretroit Monotrait Ratio  $0.931 > 0.90$ , artinya validitas diskriminan kurang baik, atau tidak benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).



**Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model**

## b. Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

### 1. Path Coefficient

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari *t* test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*).

#### a) R-Square

Pengertian R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018).

Kriteria dari R-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah :

- Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.75 → Model adalah substansial (kuat)
- Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.50 → Model adalah moderate (sedang)
- Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.25 → Model adalah lemah (buruk)

**Tabel 4.9 R-Square**

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<b>Y</b>	0.855	0.851
<b>Z1</b>	0.750	0.747

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan dari pengujian nilai r-square pada adalah sebagai berikut:

- a) R-Square Adjusted Model Jalur I = 0.747. Artinya kemampuan variabel X dan Z1 dalam menjelaskan Y adalah sebesar 74.7% dengan demikian model tergolong moderat.
- b) R-Square Adjusted Model Jalur II = 0.851. Artinya kemampuan variabel X dalam menjelaskan Z1 adalah sebesar 85.1% dengan demikian model tergolong kuat.

**b) F-Square**

Pengertian F2 effect size (F-Square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R<sup>2</sup> saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai  $f^2 = 0.02$  → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b. Jika nilai  $f^2 = 0.15$  → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c. Jika nilai  $f^2 = 0.35$  → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.10 F-Square**

	<b>X</b>	<b>Z1</b>	<b>Y</b>
<b>X</b>		3.000	0.710
<b>Z1</b>			0.165
<b>Y</b>			

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan dari pengujian F-square pada tabel 4.10 sebagai berikut :

- a) Variabel kinerja terhadap budaya organisasi memiliki nilai  $f^2 = 0.710$ , maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b) Variabel kinerja terhadap komitmen organisasi memiliki nilai  $f^2 = 0.165$ , maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen
- c) Variabel komitmen organisasi terhadap budaya organisasi memiliki nilai  $f^2 = 3.000$ , maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen

**c) Direct Effect**

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018).

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value):

- Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan
- Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan

**Tabel 4.11 Direct Effect**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ((O/STERR))</b>	<b>P-Values</b>	<b>t table</b>
<b>X-&gt;Y</b>	0.643	0.657	0.116	5.450	0.000	1.982
<b>X -&gt; Z1</b>	0.866	0.877	0,021	40.291	0.000	1,982
<b>Z1 -&gt; Y</b>	0.310	0.301	0.117	2.654	0.008	1,982

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan dari nilai direct effect pada tabel 4.11 adalah sebagai berikut :

- a) Budaya organisasi terhadap kinerja : Koefisien jalur = 5.450 > T-Tabel = 1,982 artinya, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan.
- b) Budaya organisasi terhadap komitmen organisasi : Koefisien jalur = 40.291 > T-Tabel = 1,982 artinya, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah positif dan signifikan.
- c) Komitmen organisasi terhadap kinerja : Koefisien jalur = 2.654 > T-Tabel = 1,982 , artinya, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan.

**d) Indirect Effect**

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung ( indirect effect) menurut (Juliandi, 2018) adalah : Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z1/komitmen organisasi), memediasi pengaruh variabel eksogen (X/budaya organisasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung. Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z1/komitmen organisasi) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X/budaya organisasi) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung .

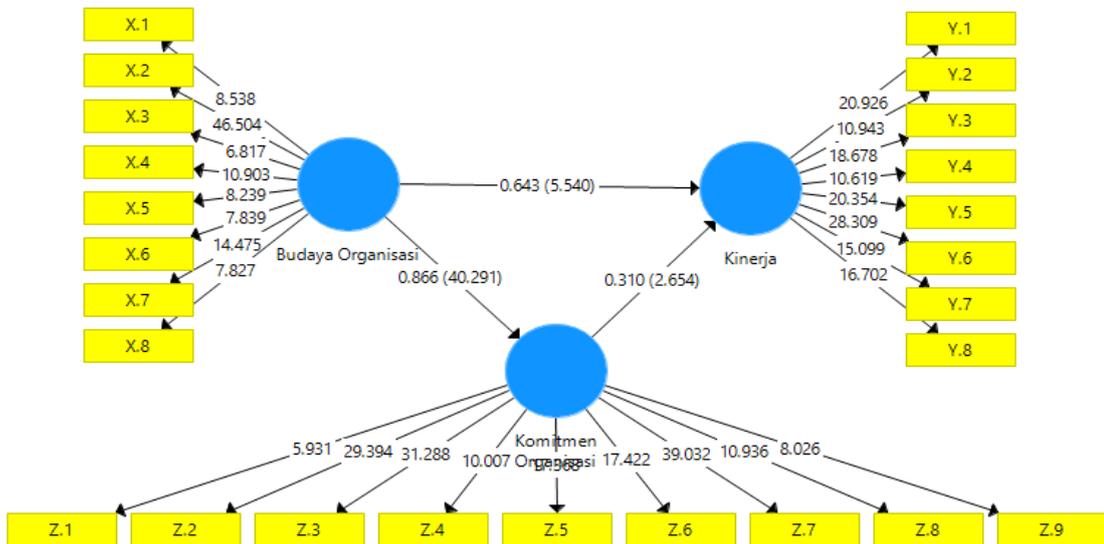
**Tabel 4.12 Indirect effect**

	<i>Original Sampel</i>	<i>P-Values</i>
X Z1 Y	0.269	0,011

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Sehingga dapat disimpulkan nilai indirect effect yang terlihat pada tabel pengaruh tidak langsung X Z1 Y adalah 0.269 , dengan P-Values  $0.011 < 0.05$  (signifikan), maka Z1 (komitmen organisasi) memediasi pengaruh X (budaya organisasi) terhadap Y (kinerja).

Berikut hasil pengujian t terhadap inner dan outer model.



**Gambar 4.3 T-Value Inner dan Outer Model**

Uji t yang dilakukan merupakan hasil uji t dari perhitungan secara bootstrap. Hasil uji t pada gambar di atas selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t tabel.

### c) Total Effect

Pengertian total effect (total efek) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.13 Total Effect**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>P-Values</b>
<b>X-&gt;Y</b>	0.643	0.000
<b>X -&gt; Z1</b>	0.866	0.000
<b>Z1 -&gt; Y</b>	0.310	0.008

Kesimpulan dari nilai total effect pada tabel 4.13 adalah sebagai berikut :

- a) Total effect untuk hubungan budaya organisasi dan kinerja adalah sebesar 0.643.
- b) Total effect untuk hubungan budaya organisasi dan komitmen organisasi adalah sebesar 0.866.
- c) Total effect untuk hubungan komitmen organisasi dan kinerja adalah sebesar 0,310.

## **2. Analisis Partial Least Square Ber-Variabel Moderator**

### **1) Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis(Outer Model)**

#### **Construct Reliability and Validity**

##### **a. Composite Reliability**

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* diatas 6,0 menunjukkan konstruk memiliki reabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 keatas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.14 Hasil Composite Reliability**

	<b>Composite Reliability</b>
<b>X</b>	0.901
<b>Z2</b>	0.904
<b>Y</b>	0.933
<b>Budaya Organisasi* Motivasi Kerja</b>	0.874

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan pengujian composite reliability adalah sebagai berikut:

- a) Variabel X adalah reliabel, karena nilai composite reliability X adalah  $0.901 > 0.6$ .
- b) Variabel Z2 adalah reliabel, karena nilai composite reliability Z2 adalah  $0.904 > 0.6$ .
- c) Variabel Y adalah reliabel, karena nilai composite reliability Y adalah  $0.933 > 0.6$ .
- d) Variabel X\*Z2 adalah reliabel, karena nilai composite reliability X\*Z2 adalah  $0.874 > 0.6$ .

**b. Average Variance Extracted (AVE)**

*Average Variance Extracted (AVE)* menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

**Tabel 4.15 Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

	<b>Composite Reliability</b>
<b>X</b>	0.535
<b>Z2</b>	0.544
<b>Y</b>	0.638
<b>Budaya Organisasi* Motivasi Kerja</b>	0.152

Sumber : Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

- a) Variabel X adalah reliabel, karena nilai *Average Variance Extracted* X adalah  $0.535 > 0.5$ .

- b) Variabel Z1 adalah reliabel, karena nilai *Average Variance Extracted* Z1 adalah  $0.544 > 0.5$ .
- c) Variabel Y adalah reliabel, karena nilai *Average Variance Extracted* Y adalah  $0.638 > 0.5$ .
- d) Variabel Budaya Organisasi\* Motivasi Kerja adalah tidak reliabel, karena nilai *Average Variance Extracted* Budaya Organisasi\* Motivasi Kerja adalah  $0.152 < 0.5$

**c. Discriminant Validity**

Pengertian discriminant validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik) (Juliandi, 2018). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT  $< 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik menurut (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.16 Descriminant Validity**

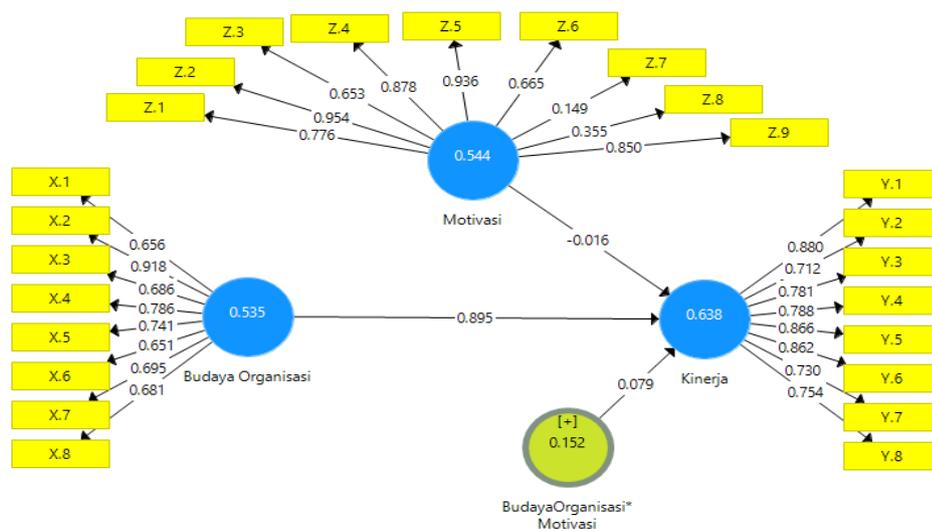
	Discriminant Validity			
	X	Z2	Y	Budaya Organisasi* Motivasi Kerja
X		0.343		
Z2				
Y	1.004	0.259		0.220
Budaya Organisasi* Motivasi Kerja	0.259	0.468		

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan pengujian Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) adalah sebagai berikut:

- a) Variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja memiliki nilai Heretroit-Monotrait Ratio  $0.343 < 0.915$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar dari konstruksi.

- b) Variabel budaya organisasi terhadap kinerja nilai Heretroit-Monotrait Ratio  $1.004 > 0.90$ , artinya validitas diskriminan kurang baik, atau tidak benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).
- c) Variabel budaya organisasi terhadap budaya organisasi\*motivasi kerja nilai Heretroit Monotrait Ratio  $0.259 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar dari konstruksi (konstruk adalah unik).
- d) Variabel budaya organisasi\*motivasi kerja terhadap motivasi kerja nilai Heretroit Monotrait Ratio  $0.468 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar dari konstruksi (konstruk adalah unik).
- e) Variabel budaya organisasi\*motivasi kerja terhadap kinerja nilai Heretroit Monotrait Ratio  $0.220 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar dari konstruksi (konstruk adalah unik).
- f) Variabel kinerja terhadap motivasi kerja nilai Heretroit Monotrait Ratio  $0.259 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar dari konstruksi (konstruk adalah unik).



**Gambar 4.3 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model**

## 2) Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

### a. *Path Coefficient*

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)*.

### b. R-Square

Pengertian R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018).

Kriteria dari R-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah :

- a. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.75 → Model adalah substansial (kuat)
- b. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.50 → Model adalah moderate (sedang)
- c. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.25 → Model adalah lemah (buruk)

**Tabel 4.17 R-Square**

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<b>Y</b>	0.841	0.835

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan dari pengujian nilai r-square pada adalah R-Square Adjusted untuk model Jalur yang menggunakan variabel moderator adalah 0.835. Artinya kemampuan variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan budaya organisasi\*motivasi kerja (interaksi budaya organisasi dengan motivasi kerja) dalam menjelaskan kinerja adalah sebesar 83.5% dengan demikian model tergolong substansial.

### c. F-Square

Pengertian F2 effect size (F-Square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai  $f^2 = 0.02 \rightarrow$  Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b. Jika nilai  $f^2 = 0.15 \rightarrow$  Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c. Jika nilai  $f^2 = 0.35 \rightarrow$  Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.18 F-Square**

	<b>X</b>	<b>Z2</b>	<b>Y</b>	<b>Budaya Organisasi* Motivasi Kerja</b>
<b>X</b>			4.008	
<b>Z2</b>			0.001	
<b>Y</b>				
<b>Budaya Organisasi* Motivasi Kerja</b>			0.031	

Sumber: Data SEM-PLS 2020

- a) Variabel kinerja terhadap budaya organisasi memiliki nilai  $f^2 = 4.008$ , maka efek yang kuat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b) Variabel kinerja terhadap motivasi kerja memiliki nilai  $f^2 = 0.001$ , maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c) Variabel kinerja terhadap budaya organisasi\*motivasi kerja memiliki nilai  $f^2 = 0.031$ , maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### d. Direct Effect

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018).

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value):

- Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan

- Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan

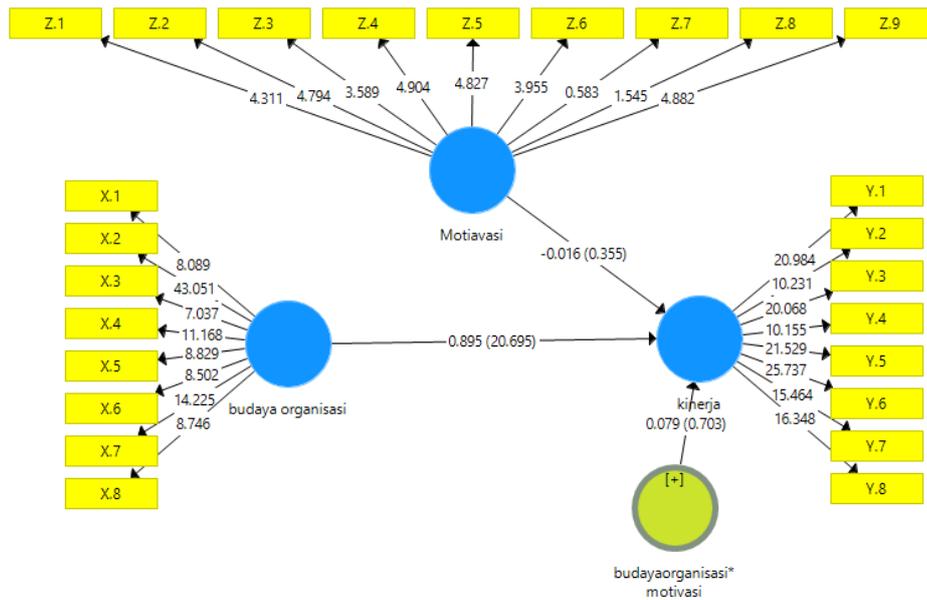
**Tabel 4.19 Direct Effect**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STERR )</b>	<b>t table</b>	<b>P- Value</b>
<b>X-&gt;Y</b>	0,895	0,891	0,043	20,695	1,982	0.000
<b>Z2 -&gt; Y</b>	-0,016	-0,014	0,046	0,355	1,982	0.723
<b>X*Z2 -&gt; Y</b>	0.079	0.057	0,113	0,703	1,982	0,482

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan dari nilai direct effect pada tabel 4.10 adalah sebagai berikut :

- X terhadap Y : Koefisien jalur = 20,695 > T-Tabel = 1,982 artinya, pengaruh X terhadap Y adalah signifikan.
- Z2 terhadap Y : Koefisien jalur = 0,355 < T-Tabel = 1,982 artinya, pengaruh Z2 terhadap Y adalah tidak signifikan.
- X\*Z2 terhadap Y : Koefisien jalur = 0,703 < T-Tabel = 1,982 , artinya variabel moderator (Z2) tidak memoderasi pengaruh suatu variabel endogen (bebas) terhadap variabel endogen (terikat).



**Gambar 4.4 T-Value Inner dan Outer Model**

Uji t yang dilakukan merupakan hasil uji t dari perhitungan secara bootstrap.

Hasil uji t pada gambar di atas selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t tabel.

### C. Pembahasan

#### 1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis data diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja, karena dengan menjalankan budaya organisasi yang diterapkan kepada masing-masing pegawai dengan baik akan menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman, dengan lingkungan kerja yang nyaman itu akan menciptakan peningkatan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi harus diterapkan dengan sangat baik untuk menjaga nilai-nilai perusahaan serta menjaga lingkungan kerja yang nyaman untuk hasil kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa peneliti yang juga mengatakan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkat kinerja karyawan artinya positif dan signifikan (Fey & Denison, 2000); (Parry & Thomson, (2003) (Nystrom, 1993); (Gultom, 2014); (Jufrizen et al., 2017); (Jufrizen, 2017); (Muis et al., 2018) dan (Andayani & Tirtayasa, 2019)

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Dari hasil analisis data diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti budaya organisasi yang dianut dan dijalankan dengan kuat dari masing-masing pegawai dapat memberikan kualitas dan akan memberikan dampak positif bagi anggota organisasi lain, yaitu berkurangnya kecenderungan pegawai untuk meninggalkan organisasi, dari hal seperti itu akan tercipta komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap pegawai harus menjalankan budaya organisasi dengan nilai-nilai yang ditanamkan pada perusahaan setiap hari, agar tercipta komitmen didalam diri pegawai.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa peneliti yang juga mengatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan (Taurisa & Ratnawati, 2012); (Fauzi et al., 2016); (Jandeska & Maria, 2005) dan (Muis et al., 2018).

## **3. Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja**

Dari hasil analisis data diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi pegawai maka akan berdampak pada peningkatan kinerja

pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap pegawai harus memiliki komitmen dalam dirinya untuk meningkatkan kinerja dan dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut, dengan komitmen juga pegawai akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya disbanding dengan pegawai yang tidak memiliki komitmen.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa peneliti yang juga menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Suwardi & Utomo, 2011); (Bunga, 2012). Begitu juga beberapa hasil penelitian lain menunjukkan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Pahmi et al., 2011), (Jufrizen et al., 2018) dan (Adhan et al., 2020).

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi**

Dari hasil analisis data diketahui bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini berarti jika komitmen organisasi timbul dalam diri masing-masing pegawai secara tidak langsung memberikan dampak yang sangat baik dan positif bagi pegawainya sendiri maupun cerminan perusahaannya itu sendiri, karena ketika pegawai sudah berkomitmen akan otomatis pegawai tersebut setiap hari akan menjalankan budaya organisasi dengan senang hati yang berhimbis kepada kinerja perusahaan yang luar biasa mencapainya.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa peneliti yang mengatakan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dimediasi oleh komitmen organisasi, mengatakan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh positif

terhadap kinerja dan signifikan yang dimediasi oleh komitmen organisasi (Nurdin & Acep, 2016);(Tarjono & Asep, 2018), (Soepardjo & Seno, 2014), (Gusty & Seno, 2018).

## **5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja**

Dari hasil analisis data diketahui bahwa motivasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini berarti motivasi secara langsung tidak ada hubungan yang erat (tidak kaitan) sama sekali dengan budaya organisasi. Motivasi memiliki keterikatan yang kuat dengan kinerja pegawai.

Motivasi yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi, pemenuhan kebutuhan yang menjadi motivasi pegawai di tempat bekerja dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai sesuai dengan kontribusinya masing-masing.

Dengan demikian, apabila kebutuhan yang menjadi motivasi kerja pegawai semakin dipenuhi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian lain yang tidak sejalan menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. (Dian, 2017); (Hutomo & Akhmad, 2015) dan (Sutarno, 2011). Hasil penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian yang sejalan, menyatakan bahwa motivasi kerja memoderasi secara positif atau memperkuat pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap interaksi budaya organisasi dengan motivasi kerja meningkat satu satuan akan mengakibatkan meningkatkan kinerja organisasi (Kadek & Widanaputra, 2017); (Widyastuti & Hasan, 2015).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi komitmen organisasi dan dimoderasi motivasi kerja dengan objek penelitian Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan analisis dan pembahasan dari hasil penelitian, peneliti menyimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil dari pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.
2. Hasil dari pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.
3. Hasil dari pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.
4. Hasil dari pengujian keempat menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.
5. Hasil dari pengujian kelima menunjukkan bahwa motivasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan.

## **B. Saran**

Peneliti memberikan saran yang mungkin dapat memberi manfaat kepada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini. Saran-saran penulis sebagai berikut:

- 1) Sebaiknya perusahaan menjalankan masing-masing fungsi budaya organisasi dengan baik, supaya dapat tercipta lingkungan kerja yang lebih baik lagi.
- 2) Komitmen masing-masing pegawai harus lebih di tingkatkan lagi, untuk dapat meraih pencapaian dari apa yang di target perusahaan.
- 3) Kinerja setiap pegawai yang selalu memberikan kinerja mereka dengan sangat baik diberikan reward, untuk tanda bahwa perusahaan menghargai kinerja yang telah diberikan untuk perusahaan.
- 4) Sebaiknya motivasi kerja dari atasan ditingkatkan lagi, seperti pengawasan dan perhatian kepada pegawai yang bekerja untuk tujuan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Kanter. (1993). *Human Resources Management*. Jakarta: PT Bratama Media.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Allen, N., Meyer, P., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations Extention and Test of a Three Conceptualization Component. *Journal of Applied Psychology*, 78(4).
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Anggraeni, M. (2016). Kepuasan kerja Komitmen organisasi dan Turnover Intention di PT Hill Jaya Sakti. *Skripsi Pada Pogram Sarjana SI Ekonomi Dan Bisnis*, 1–29.
- Anoraga, P. (2001). *Psikologi Kerja Jakarta*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ardiana, Hariadi, & Nuzulia. (2013). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi Diperusahaan Daerah Bpr Daerah Pati. *Juornal Of Social and Industrial Psychology*, 2(1), 3–4.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernardin, J. A., & Russel, J. E. . (2011). *Human Resource Management An Experiential Approach*. Boston: McGraw Hill.
- Bunga, N. J. (2012). Pengaruh Locus Of Control, Gaya kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor. *Accounting Analysis Journal*, 1(1), 1–8.
- Busro, M. (2018a). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Busro, M. (2018b). *Teori Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Chatab. (2008). *Diagnostic Management*. Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta.
- David, R. F. (2004). *Manajemen Strategis Konsep* (Edisi 7). Jakarta: Prehallindo.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. United Kingdom: Pearson

Education.

- Dian, R. (2017). Pengaruh Persepsi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Benefita*, 2(3), 278–287. <https://doi.org/10.22216/jbe.v2i3.2285>
- Edision, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Anggota Ikata Penerbit Indonesia.
- Fakhry, Z. (2015). *Good Governance Sekretariat*. Yogyakarta: Cv Budi Utama.
- Fauzi, M., Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening. *Journal of Management*, 2(2), 1–15.
- Fey, F. C., & Denison, R. D. (2000). Organizational Culture and Effectiveness The Case of Foreign Firms in Rusia and Sweden. *Journal Working Papper Servicess in Business Administration*, 665–667.
- George, J. M., & Gareth, J. R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Gusty, R., & Seno, A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (STUDI PADA HOTEL MUTIARA MERDEKA PEKANBARU). *Jurnal JOM FISIP*, 5, 1–12.
- Harinaldi. (2005). *Prinsip Prinsip Statistik untuk Teknik dan Sains*. Jakarta: PT Erlangga.
- Hartono, J. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Model Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Upp Stim Ykpn.
- Hasibuan, J. S. (2017). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1–13.
- Hasibuan, M. S. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Journal Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.

- Hutomo, P. T. P., & Akhmad, T. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi Studi Empiris pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara. *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 1–17.
- Indrajaya, A., & Adnyani, A. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV Hitakara Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 24, 410–421.
- Jandeska, K., & Maria, K. L. (2005). Womens Perceptions of Organizational Culture Work Attitudes and Role Modelling Behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 4, 36–91.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 4–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/jimb.v17i1.1209>
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180>
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Islamic Work Ethic On Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance At Private Islamic Universities In The City Of Medan. *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES) 2018*, 179–186.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Toward the Job Satisfaction and impact on the Permanent Lectures. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Juliandi, A. (2018). Structural equation model based partial least square SEM-PLS Menggunakan SmartPLS. *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*, 16–17.
- Juliandi, A., & Irfan. (2013). *Metedologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Kadek, J. A., & Widanaputra, W. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 18(2), 1575–1603.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Vet, H. C., & Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work

- performance: A systematic review. *Journal American College of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Kurniawan, D., & Kunto, Y. S. (2013). Pengaruh Promosi Dan Store Atmosphere Terhadap Impulse Buying Dengan Shopping Emotion Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Di Matahari Department Store Cabang Supermall Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*, 1(2), 1–8.
- Kurniawan, M. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik Studi Empiris pada Skpd Pemerintah Kabupaten Kerinci. *Jurnal Akuntansi*, 1(3), 1–29.
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14(1), 77–97.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A. P. (2005). Pengaruh Motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai BKKBN Kabupaten MUARA ENIM. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 3(6), 1–25.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. P. (2010). *Evaluasi Kerja SDM (Cetakan 2)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Edisi 7)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2000). *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mc Clelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (2004). Leadership Motive Pattern and Long Term Success In Management. *Journal Of Applied Psychology*, 9(67), 737–743.
- Mowday, S. R. . R. ., & Porter, L. . (1983). *Motivation And Work Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Mubarak, A., & Darmanto, S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasioal dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada PNS di Kecamatan WatuKumpul Kabupaten Pematang. 5(1), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.26714/mki.v5i1.1719>
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi*

& *Ekonomi Syariah*), 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesy.v1i1.7>

- Noor, J. (2012). *Metodologi Penelitian Skripsi Tesis Disertai Karya Ilmiah*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Nurdin, S., & Acep, R. (2016). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Ecodemica*, 4(1), 1–15.
- Nystrom, P. C. (1993). Organizational Cultures Strategies and Commitments in Health Care Organizations. *Journal Health Care Manage Review*, 18, 43–49.
- Pahmi, Idrus, & Mahlia. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi*.
- Parry, K. W., & Thomson, S. B. P. (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376.
- Passie, J. S. T., Schneider, U., & Henderk, M. E. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Journal Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Purwohandoko. (2009). Pengaruh Tangible Resource Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan Air Minum dalam Kemasan (AMDK) di Wilayah Sidoarjo Surabaya dan Pasuruan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahawan*, 134–142.
- Robbins, P. S. (2001a). *Organizational Behavior*. Jakarta: Prentice Hall International.
- Robbins, P. S., & Timothy, J. A. (2008). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sembiring. (2012). *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Bandung: Fokusmedia.
- Siagian, S. P. (2005). *Organisasi dan manajemen*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Sianipar, A. R. B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan. *Jurnal Psikodimensia*, 13(1), 98–114.

- Siswadi, Y. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Jasa Marga Cabang Balmera Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 124–133. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/jimb.v17i1.982>
- Siyoto, S., & Ali, S. (2015). *Dasar Metodologi*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Soepardjo, T., & Seno, D. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 1783–1793.
- Solimun. (2010). *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural Metode PLS*. Malang: Citra Malang.
- Stum, D. (1998). Five Ingredients For an Employee Retention Formula. *Journal of Human Resources Focus*, 75.
- Sugiyono. (2010). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, E. M., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan Kerja Komitmen Organisasional dan Turnover Intentions. *Jurnal Mitra Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1).
- Sutarno, S. (2011). Pengaruh Lingkungan Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 5(1), 76–88.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwardi, & Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1).
- Tarjono, T., & Asep, D. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Personel Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Pada Sekolah Pembentukan Perwira Lembaga Pendidikan Dan Pelatihan Polri Sukabumi. *Jurnal Ekonomak*, 4(3), 1–18.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 19(2), 170–187.
- Ulum, M. (2016). *Perilaku Organisasi Menuju Orientasi Pemerdayaan*. Malang: Ub Press.

Umiker, A. (1999). *Management Accounting* (1). New Jersey Englewood Cliffs: New Jersey Englewood Cliffs.

Wibowo. (2007). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Widodo, T. (2010). Pengaruh Lingkungan Kerja Budaya Organisasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Amonng Makarti*, 3(5), 1–19.

Widyastuti, P., & Hasan, F. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Moderating Pada Koperasi Pegawai Pln Sektor Priok*. 1(1), 1–14.

## LAMPIRAN

### KUESIONER PENELITIAN

#### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi dan Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja**

#### **Petunjuk :**

1. Berikan tanda (√) untuk pilihan jawaban yang tersedia yang menurut Bapak / Ibu paling sesuai.
2. Jawaban kuesioner ini hanya untuk tujuan penelitian dan tidak akan dipublikasikan.

#### **Identitas Responden**

1. Jenis Kelamin :  
 Laki-Laki  
 Perempuan
2. Umur :  
 <20 Tahun  
 21-25 Tahun  
 26-30 Tahun  
 31-35 Tahun  
 >40 Tahun
3. Pendidikan :  
 SMA  
 D 3  
 S 1  
 S 2
4. Lama Pekerjaan :  
 <1 Tahun  
 1-5 Tahun  
 6-10 Tahun

11-20 Tahun

&gt;20 Tahun

**A. Kinerja**

No	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>A.</b>	<b>Kualitas kerja</b>					
1.	Saya selalu mempertahankan kualitas kerja yang baik meski dalam keadaan beban kerja yang banyak.					
2.	Saya selalu mengintropeksi diri dalam melakukan kesalahan bekerja untuk memenuhi harapan perusahaan.					
<b>B.</b>	<b>Kuantitas kerja</b>					
1.	Selalu memeriksa pekerjaan dengan teliti sebelum memberikan kepada atasan.					
2.	Menyelesaikan pekerjaan sebelum batas tanggal yang sudah ditentukan.					
<b>C.</b>	<b>Keandalan</b>					
1.	Saya selalu dapat diandalkan dalam melakukan pekerjaan apapun dengan kondisi yang sulit sekali pun.					
2.	Saya selalu membawa hasil yang baik dalam melakukan pekerjaan diluar kantor.					
<b>D.</b>	<b>Sikap</b>					
1.	Saya selalu memberikan sikap positif terhadap sesama rekan kerja.					
2.	Saya sering sekali membantu rekan kerja dalam melakukan kegiatan atau pekerjaan satu tim.					

**B. Budaya Organisasi**

No	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>A.</b>	<b>Inovasi dan Pengambilan Resiko</b>					

1.	Saya didorong untuk berfikir kreatif dalam mengerjakan pekerjaan.					
2.	Saya berani mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan.					
<b>B.</b>	<b>Perhatian Terhadap Detail</b>					
2.	Saya dituntut dalam menyelesaikan pekerjaan dengan akurat.					
<b>C.</b>	<b>Orientasi Hasil</b>					
1.	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan hasil maksimal.					
<b>D.</b>	<b>Orientasi Orang</b>					
1.	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan.					
<b>E.</b>	<b>Orientasi Tim</b>					
2.	Saya berusaha saling menolong antar sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan.					
<b>F.</b>	<b>Keagresifan</b>					
2.	Saya melakukan persaingan yang sehat antar pegawai dalam melakukan pekerjaan.					
<b>G.</b>	<b>Stabilitas</b>					
2.	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik.					

### C. Komitmen Organisasi

No	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>A.</b>	<b>Affective Commitment</b>					
1.	Saya selalu merasa senang melakukan segala hal untuk kemajuan organisasi.					
2.	Memiliki rasa emosional yang tinggi pada organisasi.					

3.	Memiliki rasa cinta terhadap organisasi.					
<b>B.</b>	<b>Continuance Commitment</b>					
1.	Saya bersedia melibat kan diri untuk berkorban pada organisasi.					
2.	Siap siaga dalam mengambil resiko demi organisasi.					
3.	Selalu rela melakukan yang terbaik untuk organisasi.					
<b>C.</b>	<b>Normative Commitment</b>					
1.	Selalu memiliki sifat moral yang tinggi pada tanggung jawab yang dikasih oleh organisasi.					
2.	Saya selalu gigih dalam menyelesaikan tugas dengan cepat dan baik.					
3.	Saya mempunyai pengaruh besar dalam menjalankan kewajiban untuk organisasi.					

#### **D. Motivasi Kerja**

No	PERNYATAAN	PENILAIAN				
<b>A.</b>	<b>Perilaku karyawan</b>	SKS	TS	KS	S	SS
1.	Sering sekali saya menyelesaikan tugas sebelum tanggal yang sudah ditentukan.					
2.	Dalam menjalankan tugas saya melakukannya dengan santai.					
3.	Saya pernah sewaktu-waktu untuk tidak melakukan apapun dalam pekerjaan dan kewajiban.					
<b>B.</b>	<b>Usaha karyawan</b>					
1.	Saya selalu mejalankan pekerjaan dengan baik dan benar.					

2.	Lingkungan pekerjaan saya yang mendukung saya untuk rajin mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.					
3.	Atas usaha keras saya organisasi bisa mencapai tujuannya.					
<b>C.</b>	<b>Kegigihan Karyawan</b>					
1.	Selalu ada pemacu pada diri sendiri untuk bisa menjadi yang terbaik dari yang terbaik.					
2.	Saya selalu gigih dalam menyelesaikan tugas dengan cepat dan baik.					
3.	Dengan perjuangan saya, organisasi akan memberikan yang terbaik untuk kerja keras saya					





**Tabulasi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi  
(Variabel Z1)**

No	Butir Pertanyaan									Total
	Btr1	Btr2	Btr3	Btr4	Btr5	Btr6	Btr7	Btr8	Btr9	
1	3	4	4	4	3	3	4	4	3	32
2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	34
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	39
6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
7	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
8	5	5	5	5	4	4	5	4	4	41
9	5	5	5	5	4	4	5	4	4	41
10	5	5	5	5	4	4	5	4	4	41
11	3	5	5	4	4	4	4	3	5	37
12	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
14	3	4	4	4	3	3	4	4	3	32
15	3	4	4	4	3	4	4	4	4	34
16	4	5	4	4	4	4	4	4	3	36
17	4	5	4	4	4	4	4	4	3	36
18	4	5	5	5	4	4	4	4	4	39
19	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
20	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
21	3	5	5	5	5	5	5	5	5	43
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
23	3	4	4	4	3	3	4	4	3	32
24	3	4	4	4	3	4	4	4	4	34
25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
26	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
28	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
29	4	3	4	1	3	3	4	4	3	29
30	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34
31	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
32	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
33	4	1	4	4	4	4	5	4	4	34
34	4	2	4	4	4	4	5	4	4	35
35	3	2	5	5	4	3	5	4	4	35
36	4	3	5	5	5	4	5	4	5	40
37	5	3	5	5	5	3	5	4	5	40
38	5	3	5	5	5	3	5	4	5	40
39	3	4	5	5	5	4	5	4	5	40
40	5	4	3	5	5	4	5	4	5	40
41	5	4	5	5	5	3	5	3	3	38
42	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43
43	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43
44	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
45	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
46	4	1	4	4	4	4	5	4	4	34
47	3	2	4	4	4	4	5	4	4	34
48	4	2	5	5	4	4	5	4	4	37

49	4	3	5	5	5	4	5	4	5	40
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
51	5	5	3	5	5	3	5	5	3	39
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
53	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
54	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
55	4	1	4	4	4	4	5	4	4	34
56	4	2	4	4	4	4	5	4	4	35
57	3	2	5	5	4	4	5	4	4	36
58	4	3	5	5	5	4	5	4	5	40
59	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
60	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
61	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34
62	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34
63	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
68	4	3	4	1	3	3	4	4	3	29
69	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
74	4	3	4	1	3	3	4	4	3	29
75	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34
76	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34
77	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
81	5	5	5	5	4	5	4	5	3	41
82	3	5	4	5	5	5	5	5	5	42
83	5	5	4	5	3	5	5	3	5	40
84	2	5	5	5	5	5	5	5	5	42
85	5	5	4	5	3	5	5	3	5	40

**Tabulasi Jawaban Responden Variabel Motivasi  
(Variabel Z2)**

No	Butir Pertanyaan									Total
	Btr1	Btr2	Btr3	Btr4	Btr5	Btr6	Btr7	Btr8	Btr9	
1	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
2	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
3	4	1	4	4	4	4	5	4	4	34
4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	35
5	3	2	5	5	4	3	5	4	4	35
6	4	3	5	5	5	4	5	4	5	40
7	5	3	5	5	5	3	5	4	5	40
8	5	3	5	5	5	3	5	4	5	40
9	3	4	5	5	5	4	5	4	5	40
10	5	4	3	5	5	4	5	4	5	40
11	5	4	5	5	5	3	5	3	3	38
12	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43
13	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43
14	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
15	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
16	4	1	4	4	4	4	5	4	4	34
17	3	2	4	4	4	4	5	4	4	34
18	4	2	5	5	4	4	5	4	4	37
19	4	3	5	5	5	4	5	4	5	40
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
21	5	5	3	5	5	3	5	5	3	39
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
23	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
24	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
25	4	1	4	4	4	4	5	4	4	34
26	4	2	4	4	4	4	5	4	4	35
27	3	2	5	5	4	3	5	4	4	35
28	4	3	5	5	5	4	5	4	5	40
29	5	3	5	5	5	3	5	4	5	40
30	5	3	5	5	5	3	5	4	5	40
31	3	4	5	5	5	4	5	4	5	40
32	5	4	3	5	5	4	5	4	5	40
33	5	4	5	5	5	3	5	3	3	38
34	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43
35	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43
36	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
37	4	1	4	4	4	4	4	4	3	32
38	4	1	4	4	4	4	5	4	4	34
39	3	2	4	4	4	4	5	4	4	34
40	4	2	5	5	4	4	5	4	4	37
41	4	3	5	5	5	4	5	4	5	40
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
43	5	5	3	5	5	3	5	5	3	39
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
45	5	5	5	5	5	5	3	2	5	40
46	5	5	5	5	5	5	3	2	5	40
47	5	5	5	5	5	5	3	2	5	40
48	5	5	5	5	5	5	3	2	5	40







## Analisis Data Variabel Intrevening

**Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

Matriks	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (...)
	Cronbach's Al...	rho_A	Reliabilitas Ko...	Rata-rata Varia...
Budaya Organi...	0.873	0.889	0.901	0.535
Kinerja	0.918	0.922	0.934	0.638
Komitmen Org...	0.925	0.930	0.939	0.632

**Hasil Akhir**  
Koefisien Jalur  
Efek Tidak Langsung  
Pengaruh Total  
Outer Loading  
Outer Weight  
Variabel Laten  
Residual

**Kriteria Kualitas**  
R Square  
f Square  
Validitas dan Reliabilitas Konstruk  
Validitas Diskriminan  
Collinearity Statistik (VIF)  
Fit Model  
Kriteria Seleksi Model

**Hasil Sementara**  
Perubahan Kriteria Berhenti

**Basis Data**  
Pengaturan  
Inner Model  
Outer Model  
Data Indikator (Original)  
Data Indikator (Standardisasi)  
Data Indikator (Korelasi)

**Validitas Diskriminan**

	Budaya Organi...	Kinerja	Komitmen Org...
Budaya Organi...			
Kinerja	1.004		
Komitmen Org...	0.948	0.931	

**Hasil Akhir**  
Koefisien Jalur

**Kriteria Kualitas**  
R Square

**Hasil Sementara**  
Perubahan Kriteria Berhenti

0110 3012 0,00 0,00 0,00 0,00

Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspo

mediasi dinda 1.txt \*mediasi.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 2)

### R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square
	R Square	Adjusted R Sq...
Kinerja	0.855	0.851
Komitmen Org...	0.750	0.747

Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspo

mediasi dinda 1.txt \*mediasi.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 2)

### f Square

Matriks	f Square		
	Budaya Organi...	Kinerja	Komitmen Org...
Budaya Organi...		0.710	3.000
Kinerja			
Komitmen Org...		0.165	

Basis Data

mediasi dinda 1.txt \*mediasi.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 2) Bootstrapping (Menjalankan No. 2)

### Tidak Langsung Spesifik

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja	0.269	0.264	0.105	2.552	0.011

**Hasil Akhir**  
[Koefisien Jalur](#)  
[Total Pengaruh Tidak Langsung](#)  
[Efek Tidak Langsung Spesifik](#)  
[Pengaruh Total](#)  
[Outer Loading](#)  
[Outer Weights](#)

**Kriteria Kualitas**  
[R Square](#)  
[Adjusted R Square](#)  
[f Square](#)  
[Rata-rata Varians Diekstrak \(AVE\)](#)  
[Reliabilitas Komposit](#)  
[rho A](#)

**Fit Model**  
[SRMR](#)  
[d ULS](#)  
[d G](#)

**Histogram**  
[Histogram Koefisien Jalur](#)  
[Histogram efek tidak langsung](#)  
[Histogram Total Efek](#)

**Basis Data**  
[Pengaturan](#)  
[Inner Model](#)  
[Outer Model](#)  
[Data Indikator \(Original\)](#)  
[Data Indikator \(Standardisasi\)](#)

mediasi dinda 1.txt \*mediasi.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 2) Bootstrapping (Menjalankan No. 2)

### Koefisien Jalur

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values
Budaya Organi...	0.643	0.657	0.116	5.540	0.000
Budaya Organi...	0.866	0.877	0.021	40.291	0.000
Komitmen Org...	0.310	0.301	0.117	2.654	0.008

## Analisis Data Variabel Moderator

### Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracte
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
Motiavasi	0.879	0.955	0.904	0.544
budaya organisasi	0.873	0.886	0.901	0.535
budayaorganisasi*motivasi	0.963	1.000	0.874	0.152
kinerja	0.918	0.923	0.933	0.638

### Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heter...	
	Motiavasi	budaya organi...	budayaorganis...	kinerja
Motiavasi				
budaya organis...	0.343			
budayaorganis...	0.468	0.259		
kinerja	0.259	1.004	0.220	

### R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjus...
kinerja	0.841	0.835

### f Square

Matrix	f Square			
	Motiavasi	budaya organi...	budayaorganis...	kinerja
Motiavasi	0.001			
budaya organisasi	4.008			
budayaorganisasi*motivasi	0.031			
kinerja				

### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Va...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O...	P Values
Motiavasi -> kinerja	-0.016	-0.014	0.046	0.355	0.723
budaya organisasi -> kinerja	0.895	0.891	0.043	20.695	0.000
budayaorganisasi*motivasi -> kinerja	0.079	0.057	0.113	0.703	0.482



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda: 413/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/21/11/2019

Kepada Yth.  
**Ketua Program Studi Manajemen**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di Medan

Medan, 21/11/2019

Dengan hormat.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Dinda Nurmala  
NPM : 1605160384  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : Setiap lembaga pasti selalu berharap untuk memiliki sumber daya manusia yang dimilikinya mencapai kinerja yang bagus disetiap masing-masing pengawainya. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia nya dapat dilihat dari faktor kinerja dan kedisiplinan setiap pegawai, karena kedua faktor ini sangat berpengaruh terhadap kinerja yang diberikan terhadap lembaga. Identifikasi masalah yang akan saya teliti di salah satu lembaga pemerintahan ialah tentang kedisiplinaan dan kinerja mereka.

Rencana Judul : <sup>Pengaruh budaya</sup>  
1. ~~Pengaruh Insentif~~ Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Dan Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja  
2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Disiplin Kerja Dan Dimoderasi Oleh Komunikasi Kerja  
3. Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dimoderasi Oleh Kepuasan Kerja

Objek/Lokasi Penelitian : Kementerian Keuangan Ri Ditjen Perbendaharaan Kanwil Sumut

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya  
Pemohon

(Dinda Nurmala)



# PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, ..... H  
..... 20... M

Kepada Yth,  
Ketua/Sekretaris Program Studi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU  
Di  
Medan



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : 

D	I	N	D	A	N	U	R	M	A	L	A								
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--

NPM : 

1	6	0	5	1	6	0	3	0	4										
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tempat.Tgl. Lahir : 

M	E	D	A	N		1	0		0	9		1	9	9	8				

Program Studi : Akuntansi /  
Manajemen

Alamat Mahasiswa : 

J	L		B	U	K	I	T		S	I	G	U	N	T	A	N	6		

Tempat Penelitian : 

K	E	M	E	N	T	E	R	I	A	N		K	E	U	A	N	G	A	N
R	I		D	I	T	J	E	N		P	E	R	B	E	N	D	A	H	A
A	R	A	N		K	A	N	W	I	L		S	U	M	U	T			

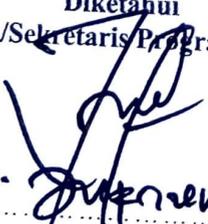
Alamat Penelitian : 

J	L		D	A	N	G	E	R	A	N		D	I	P	O	N	E	G	O
R	O		N	O		3	0		A										

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin Penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

- Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain:
1. Transkrip nilai sementara
  2. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikianlah permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui  
Ketua/Sekretaris Program Studi  
  
(Dr. Supren, Sp.Mc)

Wassalam  
Pemohon  
  
(DINDA NURMALIA)



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website : <http://www.umsu.ac.id> E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 1034 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2020**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

**Program Studi** : MANAJEMEN  
**Pada Tanggal** : 08 Januari 2020

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

**Nama** : DINDA NURMALA  
**N P M** : 1605160384  
**Semester** : VII (Tujuh)  
**Program Studi** : MANAJEMEN  
**Judul Proposal / Skripsi** : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Komitmen Organisasi Dan Dimoderasi Motivasi Kerja Kementrian Keuangan RI Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara

**Dosen Pembimbing** : Dr.JUFRIZEN,SE.,M.Si.

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkanya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal :08 Januari 2021
4. Revisi Judul.....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
 Website : <http://www.umsu.ac.id> E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

**UMSU**  
 Teguh | Cerdas | Terpercaya

Menjawab surat ini agar disebutkan  
 dan tanggalnya

Nomor : 1034 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2020

Medan, 12 Jumadil Awwal 1441 H  
 08 Januari 2020 M

Lampiran  
 Perihal

: IZIN RISET PENDAHULUAN

Kepada Yth.  
 Bapak/Ibu Pimpinan/Direksi/Kepala Dinas  
 KEMENKEU RI DITJEN PERBENDAHARAAN  
 KANWIL SUMUT  
 Jln.P.Diponegoro No.30 A Medan  
 Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu ( S-1 )**

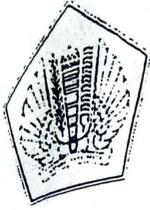
Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : DINDA NURMALA  
 Npm : 1605160384  
 Jurusan : MANAJEMEN  
 Semester : VII (Tujuh)  
 Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Komitmen Organisasi Dan Dimoderasi Motivasi Kerja Kementerian Keuangan RI Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb





KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
PROVINSI SUMATERA UTARA

JALAN P. DIPONEGORO NO. 30 A, MEDAN 20152; Telp (061) 4553258.  
FAKSIMILE (061) 4148440; SUREL: KANWILSUMUT.DJPBN@KEMENKEU.GO.ID;  
LAMAM: WWW.DJPB.KEMENKEU.GO.ID/KANWILSUMUT

Nomor : S-12/WPB.02/2020  
Sifat : Biasa  
Lampiran :  
Hal : Permohonan Izin Riset Tugas Akhir

14 Februari 2020

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : 1034/II.3-AU/UMSU-05/F/2020 tanggal 8 Januari 2020 hal tersebut di atas, dengan ini disampaikan bahwa kami dapat menerima mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, atas nama :

No.	NAMA	NPM	JURUSAN
1.	Dinda Nurmala	1605160384	Manajemen
2.	Jenni Khairani	1605160341	Manajemen
3.	Annisa Prtiwi	1605160413	Manajemen
4.	Tiara Safani Sitorus	1605160436	Manajemen

untuk pengambilan data pendukung sebagai bahan riset penyusunan tugas akhir bagi program praktek kerja bagi mahasiswa pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.

Selanjutnya diberitahukan bahwa selama proses pengambilan data tersebut, mahasiswa wajib mematuhi segala peraturan yang berlaku di lingkungan Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Kepala Kantor Wilayah Direktorat  
Jenderal Perbendaharaan Provinsi  
Sumatera Utara



Tiarta Sebayang



# FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website : <http://www.umsu.ac.id> E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

**UMSU**  
Cerdas | Terpercaya

Agar surat ini agar disebutkan  
Nomor  
Lamp.  
Hal

: 979 /II.3-AU/UMSU-05/F/2020  
:-  
: **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 01 Rajab 1441 H  
25 Februari 2020 M

Kepada Yth.  
Bapak/ Ibu Pimpinan  
**KEMENKEU RI**  
**DITJEN PERBENDAHARAAN KANWIL SUMUT**  
Di  
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk **melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV – V**, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu ( S1 )** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

- Nama : **DINDA NURMALA**
- N P M : **1605160384**
- Semester : **VIII (Delapan)**
- Jurusan : **MANAJEMEN**
- Judul Skripsi : **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Komitmen Organisasi Dan Dimoderasi Motivasi Kerja Kementerian Keuangan RI Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara**

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan  
**H. JANURI, SE., MM., M.Si.**



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**  
**DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN**  
**KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN**  
**PROVINSI SUMATERA UTARA**

JALAN P. DIPONEGORO NO. 30 A, MEDAN 20152; TELP (061) 4553258,  
FAKSIMILE (061) 4148440; SUREL: KANWILSUMUT.DJPBN@KEMENKEU.GO.ID;  
LAMAM: WWW.DJPB.KEMENKEU.GO.ID/KANWIL/SUMUT

**SURAT KETERANGAN**  
**NOMOR KET-1/WPB.02/2020**

Sesuai dengan surat Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor : S-12/WPB.02/2020 tanggal 14 Februari 2020 hal Izin Riset Tugas Akhir, dengan ini Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara menerangkan bahwa, atas nama :

No.	NAMA	NIM	PROGRAM STUDI
1.	Dinda Nurmala	1605160384	VIII / Manajemen

telah selesai melaksanakan Riset Tugas Akhir pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan pada tanggal 4 Maret 2020.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 06 Maret 2020  
Plh.Kepala Kantor Wilayah Direktorat  
Jenderal Perbendaharaan Provinsi  
Sumatera Utara



Ady Wijaya Joanes Brebeuf