

Efek Mediasi Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV

Rosnida Br Sinaga¹, Susi Handayani²,

^{1,2} Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
rosnidabrsinaga12@gmail.com ¹ susihandayani@umsu.ac.id²

ABSTRACT

Employee performance is one of the most important things in an institution because it plays a role in improving the quality of human resources. There are several factors that can influence performance, including organizational culture, work involvement and organizational commitment. The purpose of this research is to examine the role of work involvement and organizational commitment in mediating organizational culture and employee performance. The population in this study were all employees of regional II PT. Perkebunan Nusantara IV. The sampling technique in this research used the Slovin formula and a sample of 80 respondents was obtained. The data collection technique uses a questionnaire with a Likert scale. The data analysis method used is Partial Least Square (PLS) using SmartPLS 3.0 Software. The results of this research indicate that organizational culture influences employee performance. Organizational culture influences work engagement. Organizational culture influences organizational commitment. Work involvement influences employee performance. Organizational commitment influences employee performance. Work engagement is able to mediate the influence of organizational culture on employee performance. Organizational commitment is able to mediate the influence of organizational culture on employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Commitment, Work Involvement, Employee Performance*

ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan salah satu hal yang sangat penting di dalam sebuah lembaga karena memiliki peranan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya budaya organisasi, keterlibatan kerja dan komitmen organisasional. Tujuan penelitian ini untuk menguji peran keterlibatan kerja dan komitmen organisasional dalam memediasi budaya organisasi dan kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai regional II PT. Perkebunan Nusantara IV. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin dan diperoleh sampel sebanyak 80 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Metode analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan kerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Keterlibatan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Peran sumber daya manusia merupakan subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam suatu organisasi. Organisasi saat ini mencari individu yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Jika perusahaan memenuhi kebutuhannya, maka karyawan akan segera memberi lebih kepada perusahaan. Dengan adanya hal tersebut dimaksudkan agar para pekerja akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga akan meningkatkan hasil kinerja pegawai dalam organisasi (Hamdani & Jufrizen, 2023).

Kinerja merupakan perwujudan seorang pegawai sebagai suatu prestasi dalam dirinya sesuai dengan perannya dalam suatu perusahaan dan jangka waktu tertentu (Jufrizen Jufrizen & Nasution, 2024). Dalam mengukur kinerja seorang pegawai atau manajer diperlukan standar pengukuran yang bertujuan untuk menerapkan standar untuk mengetahui apakah kinerja pegawai tersebut sesuai dengan tujuan yang diharapkan, serta untuk melihat besarnya penyimpangan kinerja, dengan membandingkan hasil kerja sebenarnya dengan yang diharapkan (Arif et al., 2019).

Jika kinerja karyawan rendah maka perusahaan akan sulit mencapai target yang telah ditetapkan, oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk selalu memantau kinerja karyawan agar tetap dalam kondisi baik, bahkan perusahaan harus selalu berusaha untuk mencapainya (J Jufrizen et al., 2019).

Kinerja yang baik juga menjadi salah satu target organisasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik (Susilo et al., 2023). Rendahnya kinerja merupakan salah satu hal yang mencerminkan kegagalan perusahaan dalam mengembangkan karyawan sesuai dengan standar perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Hal ini akan menjadi ancaman serius bagi perusahaan jika kinerja karyawan tidak segera ditingkatkan (Salman Farisi & Utari, 2020).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah adanya budaya organisasi yang memiliki peran didalam kelangsungan hidup anggota organisasi (Prayogi et al., 2021). Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya organisasi berperan dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain dimana hal ini menciptakan keunikan budaya pada suatu organisasi dimana budaya membawa suatu rasa identitas terhadap anggota-anggota organisasi (Khoirunnisa, 2019). Budaya organisasi yang semakin permisif (terbuka) menyebabkan lingkungan kerja organisasi semakin menuntut adanya proses perbaikan kualitas kinerja karyawan. Satu dan lain faktor tersebut berkaitan secara langsung dengan mati hidupnya perusahaan yang diakibatkan oleh kesalahan dalam implementasi dan proses pembelajaran lingkungan dan budaya organisasi dan juga semakin rendahnya perhatian sumber daya manusia di sebagian besar organisasi (Warsito, 2014).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi et al., 2021) (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Muis et al., 2018); (Jufrizen, 2017b); (Indajang et al., 2020); (Jufrizen et al., 2017) dan (Jufrizen et al., 2018) (S Farisi et al., 2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maabuat, 2016) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut terdapat kesenjangan hasil penelitian dari beberapa penelitian sebelumnya sehingga peneliti tertarik untuk meneliti kembali tentang hubungan budaya organisasi terhadap kinerja.

Selain dukungan organisasi, komitmen organisasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Komitmen pegawai pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada organisasi. Komitmen di pandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya (Muis, et al., 2018).

Komitmen organisasi yang menggambarkan kepercayaan pegawai pada organisasi dan perkembangan anggota organisasi memperlihatkan perhatian sehingga mencapai kemajuan dan keberhasilan. Peran pegawai yang terlibat di dalamnya mempengaruhi keberhasilan organisasi, karena semakin tinggi komitmen yang baik maka kualitas kerja dan tingkat produktivitas akan membaik sehingga tujuan organisasi akan tercapai (Luthans, 2012).

Komitmen organisasional sangat penting untuk suatu bisnis karena merupakan dorongan dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi dan ini merupakan proses berkelanjutan yang menunjukkan partisipasi dalam keputusan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, (Cahaya & Rahyuda, 2019).

Komitmen yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih setia dan bekerja keras untuk mencapai tujuan serta kemajuan perusahaan. Komitmen ini akan memberi kepuasan dalam pekerjaan yang didukung oleh timbal balik perusahaan. Komitmen organisasi merupakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Komitmen organisasi dipandang sebagai keadaan dimana seorang karyawan sejalan pada tujuan organisasi (Novita et al., 2016).

Komitmen organisasi menjadi faktor utama, dimana karyawan dituntut memiliki kesediaan diri untuk sejalan dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Adanya komitmen tersebut mampu menghasilkan rasa puas dalam bekerja dengan didukung timbal balik yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan mampu mendorong karyawan dalam peningkatan kinerja, (Kristine, 2017).

Hasil penelitian terdahulu (Cahyani et al., 2020), (Adhan et al., 2020) dan (Muis et al., 2018) juga menunjukkan komitmen organisasi pada karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan. Namun sebaliknya hasil penelitian (Novita et al., 2016) menunjukkan komitmen karyawan tidak memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terdapat perbedaan hasil penelitian sehingga peneliti tertarik kembali ingin membuktikan kembali apakah variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah keterlibatan kerja, Keterlibatan tinggi dari seorang pegawai merupakan hal penting bagi organisasi yang memiliki tujuan untuk memiliki pegawai yang loyal dan mempertahankannya. Banyak riset menunjukkan keterlibatan kerja memiliki hubungan yang positif dengan memberikan berbagai peluang organisasi untuk tumbuh dan berkembang (Alessandri et al., 2015). Berbagai riset menunjukkan setiap karyawan memiliki level keterlibatan kerja yang berbeda di waktu yang berbeda sehingga dapat mempengaruhi secara akumulasi pencapaian visi dan misi serta keberlangsungan hidup organisasi (Angelia & Puri, 2020). Karyawan yang antusias saat mengerjakan tugas dapat diartikan memiliki keterlibatan kerja tinggi dan mempunyai keinginan untuk mendukung keberhasilan perusahaan.

Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja akan selalu menunjukkan bahwa individual memiliki karakteristik yang penuh semangat, selalu berkonsentrasi terhadap pekerjaan, dan profesionalisme yang tinggi saat melakukan pekerjaannya termasuk proaktif, kreatif, dan produktif dalam pekerjaannya (Rahmatia et al., 2022). Keterlibatan karyawan saat bekerja ataupun memiliki perasaan bahwa dirinya mempunyai peran penting dan diperlukan oleh tempat kerjanya, dapat mendorong munculnya dukungan dari sisi psikologis dan fisik yang memiliki efek untuk menyelesaikan pekerjaannya (Zuhaena, 2021). Keterikatan yang akhirnya muncul pada karyawan akan mendorong karyawan untuk lebih antusias saat melakukan pekerjaannya sehingga kemudian memiliki pengaruh positif pada pekerjaannya dan kemudian bagi organisasinya.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fathurrohman, 2018; Septiadi et al., 2017) membuktikan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kurniawan & Prasilowati, 2019; Munparidi & Sayuti, 2020) menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terdapat perbedaan hasil penelitian sehingga peneliti tertarik kembali ingin membuktikan kembali apakah variabel keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai dan keyakinan terhadap organisasi. Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku

yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau perusahaan (Muis et al., 2018).

Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja. Hasil penelitian (Prayogi et al., 2021) (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Muis et al., 2018); (Jufrizen, 2017b); (Indajang et al., 2020); (Jufrizen et al., 2017) dan (Jufrizen et al., 2018) (S Farisi et al., 2021) (Gultom, 2014) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh (Denison & Mishra, 2016), jika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat, hal itu mempengaruhi pada tingginya tingkat keterikatan karyawan dalam organisasi tersebut. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (P. S. Robbins & Judge, 2017) bahwa semakin kuat budaya maka semakin menguasai perilaku para anggotanya, semakin tinggi derajat kesamaan dan intensitas ini dapat memperkuat keterikatan, loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Puspita & Sembiring, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Menurut (Abrianto & Srimulyani, 2021) pengaruh budaya organisasi dijelaskan positif, yaitu semakin tinggi kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai budaya organisasi maka semakin tinggi keterikatan karyawan. Menurut (Maihendra et al., 2019) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Menurut (Meng & Berger, 2019) budaya organisasi memberikan dampak positif terhadap keterikatan karyawan karena budaya organisasi dapat membuat karyawan merasa bahwa komitmen dan kepercayaan mereka merupakan bagian integral dari pengembangan kinerja dan pengembangan organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi berkontribusi pada komitmen untuk setia pada perusahaan. Semakin karyawan merasa nilai-nilai individunya sesuai dengan nilai-nilai perusahaan maka semakin besar karyawan tersebut tetap berada dalam perusahaan tersebut. Komitmen organisasional karyawan tersebut terlihat dari para karyawan yang merasa ingin bertahan lebih lama dan enggan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Handoyo et al., 2017; Nael Sarhan et al., 2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh (Byrne, 2015; Ramli & Novariani, 2020), karyawan memanfaatkan sepenuhnya aspek emosional, fisik, dan kognitif untuk mengubah tugas dan aktivitas kerja tertentu menjadi pencapaian yang bermakna, dan memberikan energi emosional dan kognitif yang positif untuk meningkatkan kinerja

karyawan. Menurut (Handoyo et al., 2017) yang menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut (Syahmirza & Prawitowati, 2022) keterikatan karyawan mengarah pada kinerja kerja yang lebih baik, menghasilkan emosi positif dan meningkatkan motivasi untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Seseorang yang bergabung dengan organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, dan bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama. Untuk dapat bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Karyawan yang berkomitmen dengan tujuan organisasi akan merasa yakin dan percaya bahwa nilai-nilai dan tujuan organisasi sejalan dengan harapan pegawai sehingga kinerja pegawai akan semakin baik. Untuk itu kejelasan tujuan dan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi merupakan faktor yang sangat penting dan perlu diterapkan dengan baik dan benar sehingga komitmen karyawan terhadap organisasi dapat semakin tumbuh sehingga pegawai tersebut akan bekerja dengan sungguh-sungguh (Cahyani et al., 2020). Hasil penelitian terdahulu (Cahyani et al., 2020), (Adhan et al., 2020) dan (Muis et al., 2018) juga menunjukkan komitmen organisasi pada karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Keterlibatan Kerja

Menurut (Abdullahi et al., 2021) bahwa variabel eksogen (Budaya Organisasi) harus saling berpengaruh dengan variabel endogen (Kinerja Karyawan). Bahwa variabel eksogen (Budaya Organisasi) harus disatukan dengan variabel mediasi (Keterikatan Karyawan) (Abdullahi et al., 2021). Berdasarkan variabel mediasi (Keterikatan Karyawan) harus saling berpengaruh dengan variabel endogen (Kinerja Karyawan) (Abdullahi et al., 2021). Para ahli berpendapat bahwa, untuk menguji mediasi diperlukan pengaruh langsung untuk melangsungkan mediasi karena jika tidak ada pengaruh langsung maka tidak menjadi substansial (Rucker et al., 2011; Zhao et al., 2010). Efek langsung yang tidak substansial, tidak boleh dianggap sebagai kondisi penghentian dalam proses suatu mediasi pengujian (Rucker et al., 2011). Sedangkan (Rucker et al., 2011; Zhao et al., 2010) berpendapat mengenai penelitian ini sangat direkomendasikan. (Abdullahi et al., 2021) menjelaskan tentang keterikatan karyawan untuk meningkatkan keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Komitmen Organisasi

Ketika seseorang memiliki komitmen organisasional yang baik, maka secara langsung atau tidak langsung karyawan tersebut mau melakukan pekerjaan di luar kewajibannya dalam perusahaan yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan teori (S. P. Robbins & Judge, 2017) yang menyatakan bahwa semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai perusahaan maka akan semakin kuat budaya organisasi tersebut dan komitmen mereka terhadap perusahaan serta menjadi semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku karyawan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Utami et al., 2022) menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian yang di gunakan penulis adalah pendekatan penelitian asosiatif. Pendekatan asosiatif adalah penelitian yang dilakukan untuk menggabungkan antara dua variabel atau lebih guna mengetahui pengaruh antara variabel satu dengan variabel (Juliandi et al., 2015). Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada regional II PT. Perkebunan Nusantara IV. Ukuran sampel diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi: Wawancara kepada pihak-pihak terkait yang dilakukan secara langsung dengan responden dan pihak-pihak terkait yang memiliki informasi tentang objek dan variabel penelitian. Daftar pertanyaan/kuesioner, yang diberikan kepada pegawai. Studi dokumentasi, yang dilakukan untuk mentabulasi data di dalam dokumen-dokumen tertulis yang berkaitan dengan objek dan variabel penelitian. Metode analisis data yang digunakan adalah *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) dalam model dan pengkajian hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

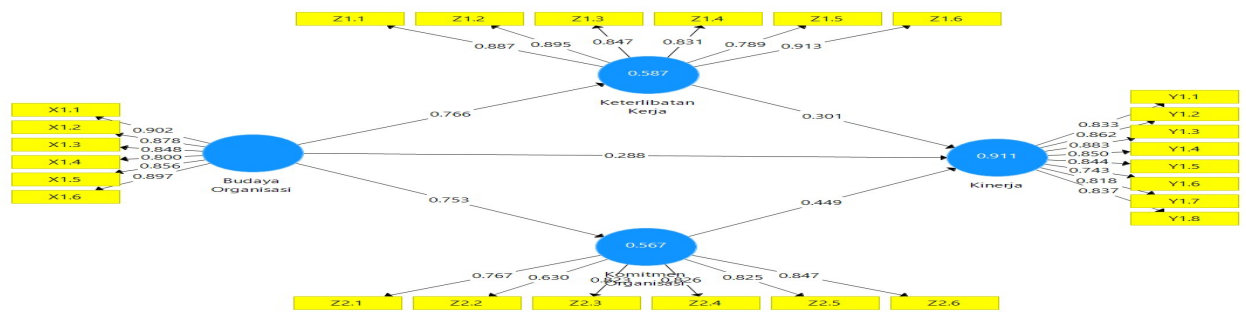
Hasil

Analisis Outer Model

Convergent Validity

Reliability Item

Berikut adalah nilai *reability item* yang dapat dilihat pada kolom *standardized loading*:



Gambar 2. Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa seluruh loading bernilai lebih dari 0,5 sehingga tidak perlu disisihkan. Dengan demikian, tiap indikator telah valid untuk menjelaskan masing-masing laten variabelnya yaitu budaya organisasi, keterlibatan kerja, komitmen organisasi dan kinerja.

Composite Reliability

Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,60 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

Tabel 1. Hasil Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.932	0.947	0.747
Keterlibatan Kerja	0.930	0.945	0.742
Kinerja	0.937	0.948	0.697
Komitmen Organisasi	0.877	0.908	0.624

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2024

Berdasarkan tabel 1 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk budaya organisasi sebesar 0,947; keterlibatan kerja sebesar 0,945; kinerja sebesar 0,948; komitmen organisasi sebesar 0,908;. Selanjutnya *cronbach's alpha* untuk budaya organisasi sebesar 0,932; keterlibatan kerja sebesar 0,930; kinerja sebesar 0,937; komitmen organisasi sebesar 0,877. Keempat variabel memperoleh nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan seluruh indikator memiliki reabilitas atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur. Selanjutnya *Average Variance Extracted (AVE)* untuk budaya organisasi sebesar 0,747; keterlibatan kerja sebesar 0,742; kinerja sebesar 0,697; komitmen organisasi sebesar 0,624; variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik indica variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

Discriminant Validity

Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

Tabel 2. Discriminant Validity

	Budaya Organisasi	Keterlibatan Kerja	Kinerja	Komitmen Organisasi
X1.1	0.901	0.619	0.770	0.694
X1.2	0.879	0.647	0.704	0.642
X1.3	0.849	0.690	0.759	0.679
X1.4	0.800	0.663	0.692	0.558
X1.5	0.856	0.637	0.709	0.648
X1.6	0.897	0.714	0.799	0.675
Y1.1	0.734	0.662	0.832	0.752
Y1.2	0.765	0.774	0.862	0.781
Y1.3	0.766	0.836	0.883	0.759
Y1.4	0.670	0.715	0.851	0.791
Y1.5	0.751	0.712	0.844	0.786
Y1.6	0.699	0.723	0.742	0.621
Y1.7	0.674	0.628	0.818	0.722
Y1.8	0.657	0.719	0.838	0.766
Z1.1	0.636	0.887	0.754	0.692
Z1.2	0.724	0.895	0.808	0.707
Z1.3	0.662	0.847	0.729	0.643
Z1.4	0.650	0.831	0.728	0.641
Z1.5	0.611	0.789	0.685	0.596
Z1.6	0.671	0.913	0.763	0.667
Z2.1	0.588	0.665	0.694	0.767
Z2.2	0.497	0.373	0.496	0.630
Z2.3	0.596	0.552	0.687	0.823
Z2.4	0.565	0.715	0.785	0.827
Z2.5	0.582	0.595	0.711	0.825
Z2.6	0.717	0.674	0.827	0.847

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2024

Berdasarkan tabel 2 di atas menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* atau *loading factor* untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian pula dengan indikator-indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

Analisis Inner Model

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 3. Hasil R²

	R Square	R Square Adjusted
Keterlibatan Kerja	0.587	0.581
Kinerja	0.911	0.907
Komitmen Organisasi	0.567	0.561

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2024

Dari tabel di atas 3 diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja dengan nilai r-square 0,911 mengindikasikan bahwa variasi nilai kinerja mampu dijelaskan oleh variasi nilai budaya organisasi, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi sebesar 91.1% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 8.9% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan kerja dengan nilai r-square 0,587 mengindikasikan bahwa variasi nilai keterlibatan kerja mampu dijelaskan oleh variasi nilai budaya organisasi sebesar 58.7% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 41.3% dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan nilai r-square 0,567 mengindikasikan bahwa variasi nilai komitmen organisasi mampu dijelaskan oleh variasi nilai budaya organisasi sebesar 56.7% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 43.3% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

Tabel 4. Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Keterlibatan Kerja	0.766	0.772	0.047	16.393	0.000
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.288	0.281	0.081	3.546	0.000
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.753	0.767	0.063	11.961	0.000
Keterlibatan Kerja -> Kinerja	0.301	0.289	0.087	3.476	0.001
Komitmen Organisasi -> Kinerja	0.449	0.465	0.084	5.352	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2024

Berdasarkan Tabel 4, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,288. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar

- 0,000<0,05, berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,766. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,000<0,05, berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV.
 3. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,753. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,000<0,05, berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV.
 4. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,301. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,001<0,05, berarti keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV.
 5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,449. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,000<0,05, berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV.

Pengujian Secara Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

Tabel 5. Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Keterlibatan Kerja -> Kinerja	0.231	0.223	0.068	3.401	0.001
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja	0.338	0.358	0.078	4.348	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2024

Berdasarkan Tabel 5, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dimediasi oleh keterlibatan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,231. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,001<0,05, berarti keterlibatan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dimediasi oleh komitmen organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,338. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV. Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari kepatuhan karyawan terhadap budaya organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja yang lebih maksimal dilihat dari hasil kerja karyawan yang mencapai target dan tetap mempertimbangkan kualitas, ketepatan waktu, proses-proses yang dilakukan transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini sejalan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Muis et al., 2018); (Jufrizen, 2017b); (Indajang et al., 2020); (Jufrizen et al., 2017) dan (Jufrizen et al., 2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV. Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap keterlibatan kerja menunjukkan bahwa semakin kuat budaya maka akan semakin mempengaruhi perilaku para anggotanya, semakin tinggi derajat kesamaan dan intensitas ini dapat memperkuat keterikatan, loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Puspita & Sembiring, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Dari hasil analisis pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV. Adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik seperti karyawan giat dalam melaksanakan pekerjaannya, bersaing secara sehat dalam bekerja, serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya stabil akan memperkuat komitmen organisasional karyawan. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Handoyo et al., 2017; N Sarhan et al., 2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV. Adanya pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa semakin tinggi pegawai yang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka tingkat kinerja pegawai akan meningkat. Artinya semakin tinggi mengutamakan urusan pekerjaan, penting bagi harga diri, terlibat fisik dalam pekerjaan, dan pemberian motivasi maka, keterlibatan kerja di perusahaan akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fathurrohman, 2018; Septiadi et al., 2017) membuktikan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV. Adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa semakin tinggi pegawai berkomitmen kepada organisasi maka kinerja akan meningkat. Artinya semakin tinggi bekerja merupakan kebutuhan dan keinginan, berat meninggalkan pekerjaan, terganggu bila meninggalkan pekerjaan, sedikit pilihan untuk meninggalkan pekerjaan, maka komitmen organisasional di perusahaan akan mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Cahyani et al., 2020), (Adhan et al., 2020) dan (Muis et al., 2018) juga menunjukkan komitmen organisasi pada karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Keterlibatan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya maka akan semakin mempengaruhi perilaku para anggotanya, semakin tinggi derajat kesamaan dan intensitas ini dapat memperkuat keterikatan, loyalitas dan komitmen terhadap organisasi dengan demikian maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Abdullahi et al., 2021) menjelaskan tentang keterikatan karyawan untuk meningkatkan keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Komitmen Organisasi

Dari hasil analisis pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai perusahaan maka akan semakin kuat budaya organisasi tersebut dan komitmen mereka terhadap perusahaan serta menjadi semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini sesuai atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Utami et al., 2022) menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan kerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Keterlibatan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi ataupun bahan pembandingan untuk selanjutnya dalam bidang dan topik yang relevan dengan penelitian ini, terutama dalam bidang manajemen sumber daya Manusia. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel-variabel lain dan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama, sebaiknya menggunakan lingkup objek yang berbeda agar dapat meningkatkan generalisasi penelitian. Sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pembandingan hasil penelitian ini. Sedangkan untuk tempat penelitian, manajemen pada Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV agar terus meningkatkan atau mengoptimalkan budaya organisasi. Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV diharapkan lebih bisa mendengarkan dan mempertimbangkan ide-ide inovatif sehingga budaya organisasi yang diterapkan akan dipatuhi. Dengan demikian, karyawan akan terdorong untuk lebih bertanggung jawab dalam bekerja dan hasil kerja karyawan akan optimal. Manajemen Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV diharapkan senantiasa memperhatikan komitmen organisasional. Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV perlu menumbuhkan semangat bekerja dalam diri karyawan dengan mengadakan kajian rutin dan seminar motivasi. Sehingga karyawan akan semangat pada saat bekerja dan pekerjaannya akan optimal. Selanjutnya manajemen Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV juga perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan pelatihan dan bonus kepada karyawan yang mencapai target. Sehingga diharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang baik dan tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246.
- Abrianto, H., & Srimulyani, V. A. (2021). Peningkatan Employee Engagement melalui Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kredibel. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 9(7), 38–48.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Caprara, G. V., & Consiglio, C. (2015). From Positive Orientation to Job performance: The Role of Work Engagement and Selfefficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 767–788.
- Angelia, D., & Puri, A. D. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan

- Work Engagement. *Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 2720–8958.
- Arif, M., Putri, E. S., Yudi, S., & Jufrizen. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3 Rd Internasional Conference on Accounting, Business & Economics (UII-ICABE 2019)*, 1(1), 263–276.
- Byrne, Z. S. (2015). Understanding Employee Engagement: Theory, Research, and Practice. *Personnel Psychology*, 69(2), 501–504.
- Cahayu, N. M. A., & Rahyuda, A. G. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen*, 8(10), 6042–6058.
- Cahyani, R. A., Sunardi, O., & Dongoran, J. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minuman (PDAM) Kota Salatiga. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 3(1), 1–10.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (2016). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Farisi, S., Kalsum, U., & Hadinata, M. N. (2021). Peran Mediasi Organizational Citizenship Dalam Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan2*, 631–647.
- Farisi, Salman, & Utari, R. U. (2020). Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 1(1), 31–42.
- Fathurrohman, A. (2018). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Stres Terhadap Kinerja Guru Smk Swasta Kecamatan Matraman Jakarta Timur. *Jurnal SAP*, 3(1), 10–17.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–185.
- Hamdani, S., & Jufrizen, J. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1256–1274.
- Handoyo, A., Wardiningsih, A., Suddin, & Sri, S. (2017). Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Survei Pada Pegawai Dinas Koperasi Dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 188(2), 188–203.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
<https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881>

- Jufrizen, J, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewata*, 3(1), 66–79.
- Jufrizen, J, Sari, M., Nasution, M. I., Radiman, R., & Wahyuni, S. F. (2019). The strategy of Spiritual Leadership: The Role of Spiritual Survival, Workplace Spirituality and Organizational Commitment at Private Universities. *Intenasional Journal Of Resarch In Business and Social Science*, 8(1), 64–72.
- Jufrizen, Jufrizen., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Islamic Work Ethic On Permanent Lectures' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance At Private Islamic Universities In the City Medan. *In Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES)*, 179–186.
- Jufrizen, Jufrizen. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, Jufrizen, Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Jufrizen, Jufrizen, & Nasution, A. (2024). Transformational Leadership and Employee Performance: Mediated Role of Innovative Work Behavior and Affective Commitment. *Current Issues & Research in Social Sciences, Education and Management (CIRSSEM)*, 2(1), 1–14.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU PRESS.
- Khoirunnisa, S. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asahimas Chemical Indonesia. *Jurnal Ad'ministrare*, 1(2), 44–56.
- Kristine, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya Di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif*, 14(2), 384–401.
- Kurniawan, A. H., & Prasilowati, S. L. (2019). Pengaruh Beban, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Pajak Pratama Cileungsi. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.33370/jpw.v21i1.278>
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi.
- Maabuat, E. S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1), 219–231.
- Maihendra, B., Sasmita, J., & Garnasi, R. L. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya

Organisasi, Dan Beban Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru. *Economica*, 7(2), 556–571.

Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75.

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.

Munparidi, M., & Sayuti, A. J. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 36–46.

Novita, S., Bambang, S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 34(1), 1–20.

Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076.

Puspita, E., & Sembiring, J. (2016). The Influence of Organizational Culture Towards Employee Engagement in Kantor Wilayah PT Perusahaan Listrik Negara (PERSERO) Kalimantan Barat. *International Journal of Arts and Humanities*, 3(3), 3072–3079.

Rahmatia, R., Mahdi, M. F., & Hayati, N. R. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan Saat Masa Pandemi Covid-19. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo*, 9(3), 422–434.

Ramli, A. H., & Novariani, F. (2020). Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Performance in the Private Hospital. *Proceedings of the International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)*, 151, 280–284.

Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (13th ed.). Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge. (2017). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359–371.

Sarhan, N, Ayman, H., Shrafata, F., & Alhusbana, M. (2019). The Effect of Organizational Culture on The Organizational Commitment: Evidence From hotel Industry.

Management Science Letters, 10, 183–196.

Sarhan, Nael, Harb, A., Shrafat, F., & Alhusban, M. (2020). The Effect of Organizational Culture on The Organizational Commitment: Evidence From Hotel Industry. *Management Science Letters*, 10, 183–196.

Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3103–3132.

Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 587–605.

Syahmirza, J., & Prawitowati, T. (2022). Peran kreativitas dan keterikatan karyawan sebagai pemediasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 536–552.

Utami, E. M., Bandiastuti, & Nur, F. (2022). Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional. *JIEMAS: Jurnal Ilmiah Ekonomi; Manajemen Dan Syariah*, 69–75.

Warsito, B. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 4(2), 83–96.

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 7(2), 197–206.

Zuhaena, F. (2021). Keterlibatan Karyawan Dan Perilaku Inovatif: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 8(2), 66–72.