

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penyebaran Kuesioner

Data yang didapat dalam penelitian ini dihasilkan dari metode survey dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan BMT Artha Amanah. Jumlah keseluruhan item pertanyaan yang digunakan sebanyak 28 item pertanyaan yang terdiri dari 8 item pertanyaan tentang motivasi, 6 item pertanyaan tentang budaya organisasi, 5 item pertanyaan tentang komitmen afektif dan 9 item pertanyaan tentang kinerja karyawan. Kuesioner yang digunakan merujuk pada kuesioner-kuesioner yang telah digunakan sebelumnya.

Kuesioner yang telah disebar sebanyak 50 kuesioner kepada seluruh karyawan BMT Artha Amanah yang memiliki 1 kantor pusat dan 3 kantor cabang. Penyebaran kuesioner dilakukan langsung oleh peneliti dengan menyebarkan ke setiap kantor yang berada di Kabupaten Bantul dan Gunung Kidul. Penelitian dilakukan setelah mendapatkan persetujuan dari pihak BMT. Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 6 November 2017 dan dikumpulkan kembali pada tanggal 11 November 2017.

Dari total kuesioner yang telah disebar yaitu sebanyak 50 kuesioner, 3 kuesioner yang tidak kembali dan 4 kuesioner yang tidak dapat diolah karena terdapat data yang tidak lengkap (*missing data*).

Berdasarkan hasil tersebut maka total kuesioner yang dapat diolah sebanyak 43 kuesioner, seperti yang telah diuraikan dalam tabel.

**Tabel 4.1**  
**Hasil Penyebaran Kuesioner**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Kuesioner disebar	50
Kuesioner tidak kembali	3
Kuesioner kembali	47
Kuesioner tidak dapat diolah	4
Kuesioner dapat diolah	43

Sumber: data primer diolah 2017

## **B. Karakteristik Responden**

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, dan pendapatan per bulan.

### **1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Dari tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BMT Artha Amanah adalah laki-laki dengan persentase sebesar 55,81%, sedangkan sisanya karyawan perempuan sebesar 44,19%. Sebagian besar karyawan laki-laki merupakan karyawan bagian marketing dan staff back office.

**Tabel 4.2****Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase</b>
Laki-Laki	24	55,81%
Perempuan	19	44,19%
Total	43	100%

Sumber: data primer diolah 2017

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa karyawan dengan usia 26-30 tahun dan 31-35 tahun memiliki persentase yang sama sebesar 37,21%, sedangkan karyawan dengan usia 21-25 tahun memiliki persentase sebesar 37,21%, dan karyawan dengan usia lebih dari 35 tahun sebesar 11,63%.

**Tabel 4.3****Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia (Tahun)</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase</b>
Di bawah 20	6	13,95
21-25	16	37,21%
26-30	16	37,21%
31-35	4	11,63%
Total	43	100%

Sumber: data primer diolah 2017

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan tabel 4.4 sebagian karyawan BMT Artha Amanah didominasi oleh karyawan dengan pendidikan terakhir Strata 1 (S1) dengan persentase sebesar 55,81%, sedangkan karyawan dengan pendidikan terakhir SMA memiliki persentase sebesar 41,86%, dan karyawan dengan pendidikan S2 sebesar 2,33%.

**Tabel 4.4**

#### **Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase</b>
SLTA/Sederajat	18	41,86 %
SMA/Sederajat	24	55,81 %
Strata 1 (S1)	1	2,33 %
Total	43	100%

Sumber: data primer diolah 2017

### 4. Karakteristik Reponden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa karyawan BMT Artha Amanah didominasi oleh karyawan Marketing dengan persentase sebesar 51,16%, sedangkan untuk karyawan Front Office dan Back Office memiliki persentase masing-masing 18,60%, dan Manajer memiliki persentasi sebesar 11,64%.

**Tabel 4.5**  
**Responden Berdasarkan Jabatan**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase</b>
Manajer	5	11,64%
Marketing	22	51,16%
Back Office	8	18,60%
Front Office	8	18,60%
Total	43	100%

Sumber: data primer diolah 2017

#### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan

Dari tabel 4.6 didapatkan hasil bahwa sebagian besar karyawan BMT Artha Amanah memiliki pendapatan antara 1,1-3 juta per bulan dengan persentase sebesar 69,77%, sedangkan karyawan dengan pendapatan antara 3,1-5 juta per bulan memiliki persentase sebesar 25,59%. Untuk karyawan dengan pendapatan di bawah 1 juta dan di atas 6 juta masing-masing memiliki persentase sebesar 2,32%.

**Tabel 4.6**  
**Responden Berdasarkan Pendapatan per Bulan**

<b>Pendapatan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase</b>
Di bawah 1 juta	1	2,32%
1,1-3 juta	30	69,77%
3,1-5 juta	11	25,59%
Di atas 6 juta	1	2,32%
Total	43	100%

Sumber: data primer diolah 2017

### C. Analisis Data

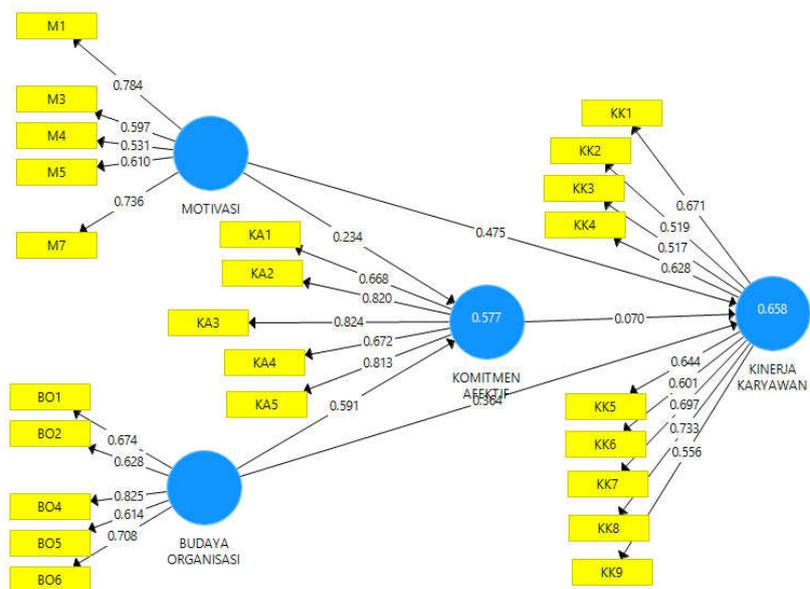
#### 1. Pengujian Outer Model

##### a. Uji Validitas

##### 1) *Convergent Validity*

Uji validitas dengan menggunakan PLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada validitas konvergen. Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 dan harus dieliminasi dari analisis. Indikator yang harus dieliminasi yaitu indikator M2, M6, M8 dan BO3. Langkah berikutnya adalah mengeksekusi kembali setelah beberapa indikator yang *loading factor* di bawah 0,50 dibuang. Berikut hasil analisis setelah indikator motivasi 2, 6, 8 dan budaya organisasi 3 dieliminasi.

**Gambar 2**  
**Tampilan Output Outer Model**



Sumber: Data primer diolah 2017

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa semua *loading factor* nilainya di atas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik.

## 2) *Discriminant Validity*

Untuk uji validitas diskriminan dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dan konstruknya. Pengukuran ini dilakukan untuk memastikan adanya perbedaan antar setiap konsep dari masing-masing variabel. Berdasarkan

pengukuran *cross loading*, didapatkan hasil bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih tinggi dibandingkan dengan indikator di blok lainnya, sehingga dapat dipastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya.

Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan melihat nilai AVE yang dipersyaratkan bahwa model yang baik adalah jika nilai AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0.50.

**Tabel 4.7**

**Average Variance Extracted (AVE)**

Konstruk/Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA ORGANISASI	0,482
KINERJA KARYAWAN	0,387
KOMITMEN AFEKTIF	0,582
MOTIVASI	0,473

Sumber: Data primer diolah 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk komitmen afektif berada di atas 0.50 yaitu 0.582. Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel tersebut telah memenuhi syarat dan dinyatakan sebagai model yang baik. Sedangkan variabel motivasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki nilai AVE di

bawah 0,50 yaitu sebesar 0,482, 0,387, dan 0,483 . Meskipun demikian, motivasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan masih tetap digunakan dalam penelitian ini karena berdasarkan uji validitas yang lain, ketiga variabel tersebut masih termasuk dalam kategori valid, yaitu berdasarkan nilai *factor loading* yang lebih besar dari 0,50 dan nilai *cross loading* antara indikator terhadap konstruk yang dituju, seluruh nilainya lebih tinggi dibanding indikator terhadap konstruk lainnya.

Uji lainnya adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

**Tabel 4.8**

*Discriminant Validity*

KONSTRUK/VARIABEL	BUDAYA ORGANISASI	KINERJA KARYAWAN	KOMITMEN AFEKTIF	MOTIVASI
BUDAYA ORGANISASI	0.694			
KINERJA KARYAWAN	0.716	0.622		
KOMITMEN AFEKTIF	0.738	0.627	0.763	
MOTIVASI	0.633	0.741	0.620	0.687

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) untuk variabel motivasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan masing-masing yaitu 0,694, 0,622, dan 0,687 lebih kecil dari masing-masing konstruk,

atau nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  lebih kecil dari 0,50. Sedangkan untuk variabel komitmen afektif memiliki nilai 0,763 lebih besar dari masing-masing konstruk atau nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  lebih besar dari 0.50.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Menurut Ghozali (2009), konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi jika memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70. Berikut hasil analisis uji reliabilitas.

**Tabel 4.9**

**Hasil *Composite Reliability***

Konstruk/Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
BUDAYA ORGANISASI	0,727	0,821
KINERJA KARYAWAN	0,805	0,849
KOMITMEN AFEKTIF	0,818	0,873
MOTIVASI	0,630	0,780

Sumber: data primer diolah 2017

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7 maka dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator motivasi, budaya organisasi, komitmen afektif dan kinerja karyawan memiliki reliabilitas yang baik.

## 2. Pengujian Inner Model

### 1) *R-Square*

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*.

Menurut Ghozali (2009:27) kriteria untuk variabel laten endogen dalam model struktural adalah sebagai berikut: jika  $R^2$  sebesar 0.67 berarti mengindikasikan bahwa model pada kriteria “baik”,  $R^2$  sebesar 0.33 berarti mengindikasikan bahwa model pada kriteria “moderet”,  $R^2$  sebesar 0.19 berarti mengindikasikan bahwa model pada kriteria “lemah” (Ghozali, 2009). Adapun output PLS sebagaimana dijelaskan berikut:

**Tabel 4.10**

### Hasil Pengujian Model Konstruk

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
Komitmen Afektif	0,577	0,556
Kinerja Karyawan	0,658	0,632

Sumber: data primer diolah 2017

Nilai R-square sebesar 0,577, dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel motivasi (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap komitmen afektif (Y1) memberi nilai sebesar 0,577 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk komitmen afektif dapat dijelaskan oleh variabel konstruk motivasi dan budaya organisasi sebesar 57,7% dan mengindikasikan bahwa model moderat. Sedangkan sisanya 42,3% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Nilai R-square sebesar 0658, dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel motivasi (X1), budaya organisasi (X2), dan komitmen afektif (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) memberi nilai sebesar 0,658 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk komitmen afektif dapat dijelaskan oleh variabel konstruk motivasi dan budaya organisasi sebesar 65,8% dan mengindikasikan bahwa model moderat. Sedangkan sisanya 34,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Selanjutnya menggunakan *Q-square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga

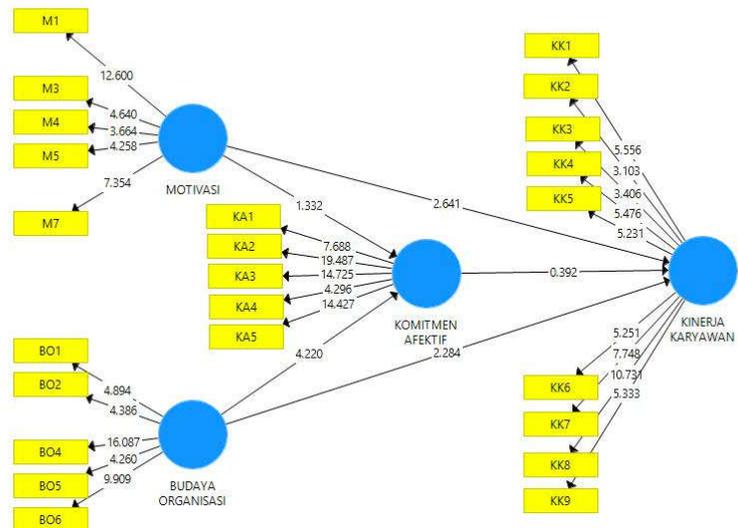
estimasi parameternya. Nilai *Q-square* harus  $> 0$  dimana menunjukkan model memiliki *predictive relevance* yang baik (Ghozali, 2009). Nilai  $Q^2$ , adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - [(1 - R1^2) (1 - R2^2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,577) (1 - 0,658)] \\ &= 1 - [0,145] \\ &= 0,855 \end{aligned}$$

$Q^2$  didapatkan sebesar 0,855 sehingga lebih besar dari 0 (nol) dan menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*.

## 2) Uji Model Struktural

**Gambar 3**  
**Koefisien Jalur PLS**



Hasil nilai *inner weight* pada gambar di atas menunjukkan bahwa kekuatan jalur motivasi mempengaruhi komitmen afektif sebesar 1,332, budaya organisasi mempengaruhi komitmen afektif sebesar 4,220, komitmen afektif mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,392, motivasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 2,641 dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 2,284.

## 1. Uji Hipotesis

Uji hipotesis melalui *inner model* selanjutnya yaitu dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. T statistik yang digunakan dalam pengujian ini sebesar 2,022. Berikut ini merupakan hasil perhitungan *path coefficients* dalam *inner model*:

**Tabel 4.11**

*Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)*

Konstruk/Variabel	$\beta$	T Statistics	P Values
Motivasi -> Komitmen Afektif	0,234	1,400	0,183
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0,475	2,608	0,009
Budaya Organisasi -> Komitmen Afektif	0,591	4,484	0,000
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,364	2,224	0,023
Komitmen Afektif -> Kinerja Karyawan	0,070	0,400	0,695

Sumber: Data primer diolah 2017

Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan t tabel sebesar 2,022 sebagai alat ukur hipotesis diterima atau ditolak. Jika t statistik > t tabel maka hipotesis diterima dan sebaliknya. Berdasarkan tabel di atas, maka hasil uji untuk masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 menyatakan bahwa motivasi diduga berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0.234 dan nilai t statistik sebesar 1.400 sehingga hipotesis 1 ditolak.

2. Hipotesis 2 menyatakan bahwa budaya organisasi diduga berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0.591 dan nilai t statistik sebesar 4.484 sehingga hipotesis 2 didukung.
3. Hipotesis 3 menyatakan bahwa komitmen afektif diduga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0.070 dan nilai t statistik sebesar 0.0400 sehingga hipotesis 3 ditolak.
4. Hipotesis 4 menyatakan bahwa motivasi diduga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0.475 dan nilai t statistik sebesar 2.608 sehingga hipotesis 4 didukung.
5. Hipotesis 5 menyatakan bahwa budaya organisasi diduga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0.364 dan nilai t statistik sebesar 2.224 sehingga hipotesis 5 didukung.

Mediasi sempurna akan terjadi apabila pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi adalah signifikan dan

pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah tidak signifikan. Sehingga, mediasi sempurna akan berlaku apabila variabel independen tidak berpengaruh saat mediasi dikendalikan. Sedangkan mediasi parsial dapat terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah signifikan dan akan tetap signifikan setelah dikendalikan oleh variabel intervening tetapi mengalami penurunan koefisien regresi (Baron and Kenny, 1986:1177). Maka, pengaruh mediasi komitmen afektif dalam penelitian ini dapat dilihat dari:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan komitmen afektif di dalamnya menunjukkan bahwa motivasi signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen afektif tidak memiliki pengaruh mediasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan komitmen afektif sebagai variabel intervening juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa telah terjadi pengaruh mediasi parsial.

Berdasarkan hasil pengujian 5 hipotesis yang diajukan, 3 hipotesis diterima sedangkan 2 lainnya ditolak. Berikut ini merupakan hasil uji hipotesis yang telah di rangkum oleh peneliti:

**Tabel 4.12**  
**Rangkuman Hasil Uji Hipotesis**

	<b>Pernyataan Hipotesis</b>	<b>Keterangan</b>
<b>H1</b>	Motivasi diduga berpengaruh terhadap komitmen afektif	Tidak didukung
<b>H2</b>	Budaya Organisasi diduga berpengaruh positif terhadap komitmen afektif	Didukung
<b>H3</b>	Komitmen afektif diduga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Tidak didukung
<b>H4</b>	Motivasi diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening	Didukung
<b>H5</b>	Budaya organisasi diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening	Didukung

Sumber: Data primer diolah, 2017

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan antar variabel serta menguji peran variabel intervening, yaitu komitmen afektif terhadap variabel independen dan dependen.

##### **1. Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Afektif**

Pengaruh motivasi terhadap komitmen afektif memiliki nilai T-statistik (t hitung) sebesar 1,400, maka  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  ( $1,400 < 2,022$ ). Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa motivasi signifikan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif dengan koefisien jalur sebesar 1,332.

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan (kebutuhan akan prestasi) masih rendah. Karyawan tidak terlalu membutuhkan motivasi dalam bentuk apresiasi atau pujian secara langsung untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan dalam organisasi (kebutuhan akan berafiliasi) juga masih rendah. Para karyawan hanya bekerja sesuai dengan peran masing-masing dan tidak memiliki keinginan untuk mengenal lebih jauh rekan kerja dalam suatu organisasi.

Rendahnya motivasi berprestasi berpengaruh pada keinginan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga tidak menimbulkan komitmen afektif pada diri masing-masing karyawan, padahal dalam suatu organisasi seseorang yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan lebih bernilai karena mereka merasa nyaman dalam menjalankan kewajiban dan menjalankan peran dengan perasaan senang.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Komitmen Afektif (Y1)**

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif memiliki nilai T-statistik (t hitung) sebesar 4,484, maka  $t \text{ hitung} > t$

tabel ( $4,484 > 2,022$ ). Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dengan koefisien jalur 4,220.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi *et al* (2015). Jika dilihat dari 6 item pertanyaan kuesioner yang disebarkan, diperoleh nilai terendah yaitu sikap karyawan yang puas mengerjakan satu tugas/kewajiban saja dan tidak merasa tertantang untuk melakukan tugas lain.

Penerapan budaya organisasi seperti komunikasi yang baik dan efektif dapat menciptakan suasana kondusif dalam bekerja, sikap konsisten dalam menerapkan budaya organisasi, pemahaman mendalam tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan, dan rasa bagian dalam tim tentunya dapat meningkatkan komitmen afektif dalam diri karyawan ditunjukkan dengan sikap ingin mewujudkan visi dan misi perusahaan, bekerja maksimal untuk kemajuan perusahaan, serta tumbuhnya rasa loyal terhadap perusahaan (Dewi, 2015:184).

### **3. Pengaruh Komitmen Afektif (Y2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)**

Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan memiliki nilai T-statistik (t hitung) sebesar 0,400, maka  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  ( $0,400 < 2,022$ ). Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui

bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur 0,392.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan lemah. Hal ini mengindikasikan bahwa keinginan karyawan untuk memajukan perusahaan melalui peningkatan kualitas diri masih sangat rendah. Karyawan tidak memiliki rasa loyal terhadap perusahaan dan akan memberikan dampak yang kurang baik bagi perusahaan. Sebagai penggerak, karyawan lembaga keuangan harus bekerja berlandaskan visi dan misi perusahaan.

Rendahnya keinginan karyawan untuk dapat mewujudkan visi dan misi akan menurunkan gairah bekerja, tidak merasa loyal terhadap perusahaan dan akhirnya kinerja karyawan akan menurun. Dengan demikian, perusahaan harus meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan pada diri karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, jenjang karir yang jelas disesuaikan dengan kompetensi, mendengarkan setiap aspirasi karyawan dan memberikan solusi yang terbaik dari setiap permasalahan.

#### **4. Pengaruh Motivasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Melalui Komitmen Afektif (Y1)**

Hasil pengujian *inner model* menunjukkan nilai t-statistik dari motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,608. Nilai ini lebih besar dibanding nilai t tabel yaitu 2,022, sehingga dapat dikatakan

bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Artha Amanah.

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, diketahui bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa komitmen afektif tidak memiliki pengaruh mediasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dapat secara langsung meningkatkan kinerja karyawan meskipun tidak tertanam komitmen afektif di dalam dirinya. Kinerja karyawan BMT Artha Amanah dapat ditingkatkan meskipun karyawan tersebut tidak memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan secara emosional dan memiliki keterlibatan untuk memajukan perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan merasa terdorong untuk melakukan sesuatu karena ingin menyelesaikan peran dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan masing-masing bukan karena ingin memberikan segala upaya untuk kesejahteraan perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 ditolak. Hal ini disebabkan tidak adanya hasil penelitian yang mendukung hipotesis peneliti, baik berdasarkan data kuantitatif maupun data kualitatif yang diperoleh.

## **5. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Melalui Komitmen Afektif (Y1)**

Data kuantitatif hasil pengujian *inner model* menunjukkan nilai *t-value* budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari nilai *t-tabel* 2,022 yaitu sebesar 2,224. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi dengan komitmen afektif sebagai mediasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, mediasi yang terjadi dalam hipotesis ini merupakan mediasi parsial/*partial mediation*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indah *et al.* yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi *et al* (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Implementasi budaya organisasi yang dilakukan secara konsisten dan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dapat menumbuhkan komitmen afektif dalam diri seseorang sehingga kinerja karyawan dapat terus meningkat. Hal tersebut diwujudkan dengan bekerja sesuai prosedur, berprinsip bahwa bekerja merupakan prioritas, beradaptasi terhadap setiap perubahan kebijakan serta

berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaan seperti bekerjasama dengan rekan dan kemampuan untuk merumuskan masalah.