



**“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PELATIHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI
KOMITMEN AFEKTIF PADA PT BERKAH INSTALASI
MEDIKA 2023”**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen

PUSPITA SOLIHATUN

191100021

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS SATYA NEGARA INDONESIA
JAKARTA 2023**



**“THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND
TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN
MEDIATION OF AFFECTIVE COMMITMENT AT PT
BERKAH INSTALLASI MEDIKA”**

THESIS

Submitted as a partial fulfillment of the requirements for getting
Master's Degree in Management

PUSPITA SOLIHATUN

191100021

**MASTERS OF MANAGEMENT STUDY PROGRAM
POSTGRADUATE PROGRAM
SATYA STATE UNIVERSITY OF INDONESIA
JAKARTA 2023**

PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

Nama : Puspita Solihatun
NIM : 191100021
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul TA/Tesis : “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif Pada PT Berkah Instalasi Medika”

Telah disetujui dan diterima untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen.

Jakarta, 18 Agustus 2023



(Dr. Mcifida Ilyas, SE., M. Si., Ak., CA., CSRS., CSRA)

(Dr. Noviarti, SE., MM)

TANDA PERSETUJUAN TUGAS AKHIR/TESIS

Nama : Puspita Solihatun

NIM : 191100021

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul TA/Tesis : “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif Pada PT Berkah Instalasi Medika”

PANITIA UJIAN

Tanggal : 18 Agustus 2023

Ketua : Prof. Dr. Lijan Sinambela, MM (.....)

Anggota : Dr. Guston Sitorus, SE., MM (.....)

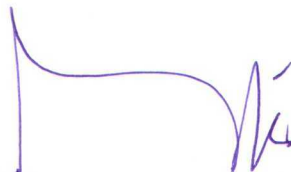
Anggota : Dr. Yosi Stefhani, SE., MM (.....)

Telah disetujui dan diterima untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen

Jakarta, 18 Agustus 2023

Program Pascasarjana

Direktur



(Dr. Meifida Ilyas, SE., M.Si., Ak., CA., CSRS., CSRA)

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif Pada PT Berkah Instalasi Medika”

OLEH

Puspita Solihatun

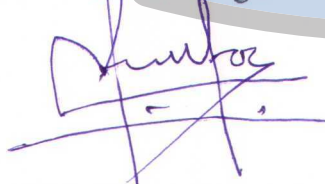
NIM: 191100021

Konsentrasi: Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah disetujui dan diterima untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen

Jakarta, 18 Agustus 2023

Pembimbing I



(Dr. Guston Sitorus, SE., MM)

Pembimbing II



(Dr. Yosi Stefhani, SE., MM)

HALAMAN JUDUL PUNGGUNG

PUSPITA SOLIHATUN
191100021

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI KOMITMEN AFEKTIF PADA
PT BERKAH INSTALASI MEDIKA



2023

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Puspita Solihatun
NIM : 191100021
Prodi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul TA/Tesis :

“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif Pada PT Berkah Instalasi Medika”

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat karya yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Jakarta 18 Agustus 2023



Puspita Solihatun
191100021

KATA PENGANTAR

Dengan nama Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang, Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis berhasil menyelesaikan Tesis ini. tesis yang diberi judul pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen afektif pada PT Berkah Instalasi Medika yang disusun guna memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat sarjana S2.

Dengan keterbatasan pengetahuan yang penulis miliki, dalam menyelesaikan tesis ini penulis menyadari bahwa penyusunannya masih terdapat banyak kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan. Meskipun demikian, penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan Tesis ini dengan baik dan benar.

Penulis sadar tanpa bantuan dan semangat dari berbagai pihak, penulis tidak akan dapat menyelesaikan tesis ini. Dalam kata pengantar ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bp. Dr. Sihar P.H. Sitorus, B.S.B.A., M.B.A selaku Rektor Universitas Satya Negara Indonesia.
2. Ibu. Dr. Ir. Urip Rahmani, M. Si selaku Wakil Rektor I
3. Bp. Raimond Fernando, SE., MM selaku Wakil Rektor II
4. Bp. Dr. Rustono Farady Marta, S.Sos., M.Med selaku Wakil Rektor III
5. Ibu Dr. Meifida Ilyas, SE., M. Si., Ak., CA., CSRS., CSRA selaku Direktur Pascasarjana

5. Ibu Dr. Meifida Ilyas, SE., M. Si., Ak., CA., CSRS., CSRA selaku Direktur Pascasarjana
6. Ibu Dr. Noviarti, SE., MM selaku Kaprodi Fakultas Ekonomi Universitas Satya Negara Indonesia
7. Bp. Dr. Guston Sitorus, SE., MM. selaku Pembimbing 1, yang telah banyak membimbing proses Tesis ini sehingga bisa selesai
8. Ibu Dr. Yosi Stefhani, SE., MM selaku Pembimbing 2 yang telah banyak memberikan bimbingan dalam Tesis ini hingga selesai
9. Bapak dan Ibu Dosen yang telah sabar, perhatian dan penuh tanggung jawab selama memberikan pengetahuan, pengarahan dan bimbingan ketika penulis menimba ilmu di Universitas Satya Negara Indonesia
10. PT Berkah Instalasi Medika, terutama bagian HR yang telah banyak membantu selesainya penelitian ini dengan baik
11. Keluarga tercinta yang selalu mendoakan dan memberikan dorongan moril serta spiritual kepada penulis selama menyelesaikan Tugas Akhir.
12. Semua pihak yang telah banyak membantu hingga terselesaikannya Tugas Akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan.

Pada akhirnya penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Penulis Berharap kritik dan saran yang sifatnya membangun sehingga penulis dapat menyempurnakan penulisan tesis ini.

Jakarta 18 Agustus 2023


Puspita Solihatun
191100021

ABSTRACT

This research on employee performance aims to analyze the influence of organizational culture and training on employee performance with affective commitment as a mediating variable. The population of this study were all employees of the Berkah Instalasi Medika, PT Office totaling 230 people. As for determining the number of samples, the research was carried out using a probability sampling technique. Meanwhile, 215 questionnaires were processed. The analytical method uses PLS-SEM (Partial Least Square – Structural Equation Modeling) analysis. The results of the evaluation of the structural model (Inner Model) showed that the R-square value of employee performance was 0.519, meaning that 51.9% of employee performance variables could be explained by the variables studied and the rest were explained by other variables not included in this study. The results of the direct influence hypothesis test can be concluded that organizational culture and training have a positive and significant effect on affective commitment. organizational culture and affective commitment have a positive and significant effect on employee performance. The results of the indirect effect test show that affective commitment partially mediates the influence of organizational culture on employee performance and fully mediates the influence of leadership style on employee performance.

Keyword: Employee Performance, Affective Commitment, Organizational Culture And Training



ABSTRAK

Penelitian ini mengenai kinerja pegawai bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Bekah Instalasi Medika berjumlah 230 orang, adapun untuk menentukan jumlah sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik probability sampling. Sedangkan yang diolah sebanyak 215 kuesioner. Metode analisis menggunakan analisis PLS-SEM (*Partial Least Square – Struktural Equation Modeling*). Hasil evaluasi model struktural (*Inner Model*) didapatkan nilai R-square kinerja karyawan yaitu sebesar 0,519, artinya 51,9% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel yang diteliti dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Budaya organisasi dan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji pengaruh tidak langsung didapatkan bahwa komitmen afektif memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan memediasi secara penuh pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Pelatihan, Komitmen Afektif*



DAFTAR ISI

PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING	i
TANDA PERSETUJUAN TUGAS AKHIR/TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN JUDUL PUNGGUNG.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRACT	iii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah Penelitian.....	11
1.3. Batasan Masalah Penelitian.....	12
1.4. Rumusan Penelitian Penelitian.....	12
1.5. Tujuan Penelitian	13
1.6. Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1. Kinerja Karyawan.....	15
2.1.1. Kinerja Karyawan	15
2.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	16
2.1.3. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan.....	18
2.2. Budaya organisasi	20
2.2.1. Budaya Organisasi	20
2.2.2. Tipologi Budaya Organisasi	22
2.2.3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	23
2.2.4. Fungsi Budaya Organisasi.....	27
2.2.5. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi.....	28
2.3. Pelatihan	32
2.3.1. Pelatihan	32
2.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan	33
2.3.3. Tujuan Pelatihan	34
2.3.4. Metode Pelatihan	35

2.3.5.	Dimensi dan Indikator Pelatihan.....	36
2.4.	Komitmen Afektif.....	38
2.4.1.	Komitmen Afektif.....	38
2.4.2.	Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Komitmen.....	40
2.4.3.	Dimensi dan Indikator Komitmen Afektif	41
2.5.	Penelitian Terdahulu	42
2.5.1.	Penelitian Budaya Organisasi Dan Komitmen Afektif	42
2.5.2.	Penelitian Pelatihan terhadap Komitmen Afektif	44
2.5.3.	Penelitian Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	46
2.5.4.	Penelitian Pelatihan dan Kinerja Karyawan	48
2.5.5.	Penelitian Komitmen Afektif dan Kinerja Karyawan.....	49
2.5.6.	Penelitian Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Mediasi	51
2.5.7.	Penelitian Pelatihan Terhadap Kinerja karyawan dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi.....	53
2.6.	Hubungan Antar Variabel.....	55
2.6.1.	Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif ..	55
2.6.2.	Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap komitmen Afektif	55
2.6.3.	Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap kinerja Karyawan....	56
2.6.4.	Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap kinerja Karyawan.....	57
2.6.5.	Pengaruh langsung Komitmen Afektif Terhadap Kinerja karyawan .	58
2.6.6.	Pengaruh Tidak langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen Afektif.....	59
2.6.7.	Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen Afektif	59
2.7.	Hipotesis Penelitian.....	60
BAB III	METODE PENELITIAN.....	62
3.1.	Gambaran Umum.....	62
3.1.1.	Sejarah Perusahaan	62
3.1.2.	Struktur Organisasi	65
3.1.3.	Kegiatan Usaha	67
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	68
3.3.	Desain Penelitian	69
3.4.	Hipotesis Statistik	69
3.5.	Variabel, Skala Pengukuran dan Operasional Variabel	70
3.5.1.	Variabel Endogen.....	70

3.5.2.	Variabel <i>Intervening/ Mediasi</i>	71
3.5.3.	Variabel <i>Eksogen</i>	72
3.5.4.	Skala Pengukuran.....	73
3.5.5.	Operasional Variabel.....	75
3.6.	Metode Pengumpulan Data	76
3.6.1.	<i>Library Research</i>	77
3.6.2.	<i>Field Research</i>	77
3.7.	Sumber Data	77
3.7.1.	Data primer	77
3.7.2.	Data sekunder	78
3.8.	Populasi dan Sampel	78
3.8.1.	Populasi Penelitian.....	78
3.8.2.	Sampel Penelitian.....	79
3.9.	Uji Kelayakan Instrumen.....	80
3.9.1.	Uji Validitas.....	80
3.9.2.	Uji Validitas Konvergen.....	81
3.9.3.	Uji Validitas Diskriminan	81
3.9.4.	Uji <i>Reliabilitas</i>	82
3.10.	Uji Asumsi Klasik (Uji Kelayakan Data).....	83
3.10.1.	Uji Normalitas (Uji KS, Uji Grafik P-P Plot, Uji Grafik Histogram)	83
3.10.2.	Uji Multikolinieritas.....	83
3.10.3.	Uji <i>Heteroskedastisitas</i>	84
3.10.4.	Uji <i>Autokorelasi</i>	84
3.11.	Analisis Hubungan Kausal (<i>Path Analysis</i>)	85
3.11.1.	<i>Path Coefficient</i>	85
3.11.2.	<i>Resampling Bootstrapping</i>	85
3.11.3.	Pengujian Efek Mediasi (<i>Indirrect Effect</i>)	86
3.11.4.	Tahapan Analisis Data PLS-SEM.....	87
3.11.5.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	90
3.11.6.	Uji Hipotesis	91
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	92
4.1.	Hasil Penyebaran Kuesioner.....	92
4.2.	Deskripsi Data.....	92
4.2.1.	<i>Profile Responden</i>	92
4.2.2.	Jenis Kelamin.....	93

4.2.3. Usia	93
4.2.4. Lama Bekerja.....	94
4.3. Statistik Deskriptif	94
4.3.1. Kinerja Karyawan	95
4.3.2. Budaya Organisasi	97
4.3.3. Pelatihan	99
4.3.4. Komitmen Afektif.....	100
4.4. Analisis Hasil Penelitian	102
4.4.1. CFA Kinerja Karyawan.....	103
4.4.2. CFA Budaya Organisasi.....	105
4.4.3. CFA Pelatihan.....	108
4.4.4. CFA Komitmen Afektif	110
4.5. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	112
4.5.1. Uji Validitas Konvergen.....	112
4.5.2. Uji Validitas Diskriminan	113
4.5.3. Uji Reliabilitas	114
4.6. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	115
4.6.1. <i>R-Square</i> / Besar Pengaruh Simultan.....	115
4.6.2. (<i>Effect Size/ f Square/ f²</i>) /Besar Pengaruh Parsial.....	116
4.6.3. <i>Q² Predictive Relevance</i>	116
4.7. Uji Hipotesis	117
4.7.1. Uji Pengaruh Langsung	117
4.7.2. Uji Efek Mediasi (<i>Indirect Effect</i>)	120
4.8. Pembahasan, Interpretasi dan Implementasi	123
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	136
5.1. Kesimpulan	136
5.2. Saran	138
DAFTAR PUSTAKA.....	141
LAMPIRAN.....	146

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	56
Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir	60
Gambar 3. 1 Struktur Organisasi PT Berkah Instalasi Medika	65
Gambar 3. 2 Bagan Distribution Center PT BIM.....	68
Gambar 3. 3 Tahapan analisis PLS-SEM.....	87
Gambar 3. 4 jalur model penelitian	90
Gambar 4. 1 Spesifikasi Model <i>PLS second order</i>	102
Gambar 4. 2 Hasil Estimasi <i>Model CFA</i> Variabel Kinerja Karyawan	103
Gambar 4. 3 Hasil Estimasi <i>Model CFA</i> Variabel Kinerja Karyawan	104
Gambar 4. 4 Hasil Estimasi <i>Model CFA</i> Variabel Budaya Organisasi	106
Gambar 4. 5 Hasil Estimasi <i>Model CFA</i> Variabel Pelatihan	108
Gambar 4. 6 Hasil Estimasi <i>Model CFA</i> Variabel Komitmen Afektif	110
Gambar 4. 7 Hasil Estimasi <i>Model PLS</i>	112
Gambar 4. 8 Hasil estimasi model <i>PLS Bootstrapping</i>	118



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 <i>Revenue</i> dan Pertumbuhan <i>Revenue</i> PT Berkah Instalasi Medika.....	2
Tabel 1. 2 <i>People Review</i> PT Berkah Instalasi Medika 2019 – 2021	3
Tabel 1. 3 Beberapa Data Hasil Survei Internal Tentang Budaya.....	5
Tabel 1. 4 Hasil Survei Entropi Budaya PT Berkah Instalasi Medika 2018.....	6
Tabel 1. 5 Jabatan, Frekuensi dan Jumlah Pelatihan di- PT Berkah Instalasi Medika.....	7
Tabel 1. 6 Hasil kuesioner Pra-Survey mengenai Komitmen Afektif pada PT Berkah Instalasi Medika.....	9
Tabel 2. 1 Penelitian Budaya Organisasi Dan Komitmen Afektif	42
Tabel 2. 2 Penelitian Pelatihan Dan Komitmen Afektif	44
Tabel 2. 3 Penelitian Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	46
Tabel 2. 4 Penelitian Pelatihan dan Kinerja Karyawan	48
Tabel 2. 5 Penelitian Pelatihan dan Kinerja Karyawan	49
Tabel 2. 6 Penelitian Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan dengan Komitmen Afektif	51
Tabel 2. 7 Penelitian Pelatihan terhadap Kinerja karyawan dengan	53
Tabel 3. 1 Data Jumlah Karyawan Kantor Pusat PT Berkah Instalasi Medika.....	79
Tabel 3. 2 <i>Rule of Thumb Outer Model</i>	82
Tabel 3. 3 <i>Rule of Thumb Uji Hipotesis</i>	86
Tabel 3. 4 <i>Rule of Thumb Inner Model</i>	91
Tabel 4. 1 Hasil Penyebaran Kuesioner.....	92
Tabel 4. 2 Distribusi Responden berdasarkan Jenis kelamin	93
Tabel 4. 3 Distribusi Responden berdasarkan Usia	93
Tabel 4. 4 Distribusi Responden berdasarkan Lama Bekerja	94
Tabel 4. 5 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	95
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan	95
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi	97
Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Pelatihan	99
Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Komitmen Afektif	101
Tabel 4. 10 Validitas Konstruk Variabel Kinerja Karyawan	104
Tabel 4. 11 Reliabilitas Konstruk Variabel Kinerja Karyawan.....	105
Tabel 4. 12 Uji Signifikansi Variabel Kinerja Karyawan.....	105
Tabel 4. 13 Validitas Konstruk Variabel Budaya Organisasi	106
Tabel 4. 14 Reliabilitas Konstruk Variabel Budaya Organisasi.....	107
Tabel 4. 15 Uji Signifikansi Variabel Budaya Organisasi	107
Tabel 4. 16 Validitas Konstruk Variabel Pelatihan	109
Tabel 4. 17 Reliabilitas Konstruk Variabel Pelatihan.....	109
Tabel 4. 18 Uji Signifikansi Variabel Pelatihan.....	110
Tabel 4. 19 Validitas Konstruk Variabel Komitmen Afektif	111
Tabel 4. 20 Reliabilitas Konstruk Variabel Komitmen Afektif	111
Tabel 4. 21 Uji Signifikansi Variabel Komitmen Afektif.....	112
Tabel 4. 22 Hasil Uji Validitas Konvergen Full Model PLS	113
Tabel 4. 23 Hasil Uji Validitas Diskriminan Full Model PLS	114

Tabel 4. 24 Hasil Uji Reliabilitas Full Model PLS.....	114
Tabel 4. 25 Nilai R <i>Square</i>	115
Tabel 4. 26 <i>F Square</i> /Besarnya pengaruh Parsial.....	116
Tabel 4. 27 <i>Q² Predictive Relevance</i>	117
Tabel 4. 28 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh langsung.....	118
Tabel 4. 29 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	121
Tabel 4. 30 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	122

