

# ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Apac Inti Corpora, Bawen)

Tita Isni Alvina, Indi Djastuti <sup>1</sup>

[titaisnia@gmail.com](mailto:titaisnia@gmail.com)

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*This research is based on the phenomenon in the company by the high number of employee turnover and absenteeism. It indicates that there is a decline in the organizational commitment. Work environment and organizational culture are several factors that can enhance organizational commitment. This study aims to analyze the relationship between work environment and organizational culture to organizational commitment, with job satisfaction as intervening variable.*

*This research was conducted using survey method which the data was collected through the distribution of questionnaires to 98 employees in spinning B division, part of production division PT. Apac Inti Corpora with the characteristics of permanent employees who have worked more than 1 year. Technique of sampling using non probability sampling that is purposive sampling. The method of data analysis that used is multiple regression, path analysis, and sobel test for the mediation effect.*

*The result showed that, work environment has positive and significant effect on the job satisfaction and organizational commitment. Organizational culture has positive and significant effect on job satisfaction and organizational commitment. Job satisfaction has positive and significant effect on organizational commitment. And, job satisfaction is proven as mediator relationship between work environment and organizational culture to organizational commitment.*

*Keyword : work environment, organizational culture, job satisfaction, organizational commitment*

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini, dimana banyak hal yang dapat diakses tanpa batas, menjadikan tuntutan bisnis semakin tinggi. Perusahaan dituntut untuk dapat bersaing tidak hanya dalam lingkup nasional tetapi juga secara internasional, meskipun saat ini dunia bisnis banyak menggunakan kecanggihan teknologi digital, namun adanya sumber daya manusia masih menjadi bagian yang penting untuk menjalankan bisnis dan mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia menjadi populer ketika perusahaan mulai lebih memperhatikan karyawan mereka, mereka telah menyadari bahwa keberadaan karyawan memiliki peran yang lebih banyak daripada sebelumnya, kemudian menganggap bahwa karyawan itu tidak hanya sebagai pekerja, tetapi juga sebagai sumber yang berharga (Linguli, 2013), oleh karena itu penting bagi manajemen perusahaan untuk dapat mengelola dengan baik sumber daya manusia yang ada.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia tentunya terdapat berbagai permasalahan yang dihadapi, salah satu permasalahan perusahaan yang masih menjadi perhatian mengenai sumber

---

<sup>1</sup> Corresponding author

daya manusia untuk dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat adalah berkaitan dengan komitmen organisasi mereka. Ini adalah tantangan terbesar bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempertahankan karyawan mereka.

Mowday *et, al* (dalam Lingard & Jasmine, 2003) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dicirikan dengan keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk memberikan banyak usaha atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan performa kerja yang baik, rendahnya tingkat absen, dan rendahnya tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi juga akan memiliki produktivitas tinggi (Luthans, 2006). Tidak jarang dalam suatu organisasi terdapat tingkat komitmen yang rendah. Komitmen yang rendah ini akan memberikan beberapa kerugian, baik kerugian bagi perusahaan maupun kerugian bagi individu itu sendiri. Menurut Alfaranti (2011) Bentuk nyata dari rendahnya komitmen organisasi secara mudah dapat dilihat dari tingginya jumlah karyawan yang mangkir dan keluar atau mengundurkan diri dari pekerjaan mereka. Padahal keinginan untuk keluar dari pekerjaan tersebut tidak dapat dengan mudah terlaksana, karena terkadang terdapat beberapa kondisi yang belum memungkinkan mereka untuk keluar atau pindah ke tempat kerja yang lain, sehingga bentuk dari ketidakmampuan mereka untuk mengundurkan diri tersebut diwujudkan dengan tidak adanya tanggung jawab dan kepedulian terhadap pekerjaan mereka dan kemajuan organisasi.

Tinggi rendahnya komitmen yang ada pada diri karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Kusmaryani (2011) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap suatu organisasi, yaitu karakteristik personal (seperti usia, jenis kelamin, masa keterlibatan kerja, kemauan, etika kerja dan tingkat pekerjaan, kepuasan dan kepribadian), kemudian harapan seseorang, dan juga faktor dari organisasi itu sendiri (seperti lingkungan pekerjaan, kebijakan-kebijakan, budaya organisasi dan juga status organisasi). Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang berkaitan dan mempunyai hubungan dengan komitmen organisasional. Menurut Robbins (2015) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja dianggap sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif akibat evaluasi pekerjaan dan pengalaman kerja dari seseorang. Pengalaman seseorang pada saat bekerja di suatu tempat tersebut sangat mempengaruhi apakah orang tersebut memiliki dedikasi yang tinggi atau tidak terhadap organisasi dimana dia bekerja, sehingga kepuasan kerja ini dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Kepuasan kerja seseorang dapat disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah persepsi mengenai lingkungan kerja dan budaya organisasi yang ada pada perusahaan.

Persepsi mengenai lingkungan yang ada pada tempat kerja dapat mempengaruhi bagaimana karyawan dalam melakukan pekerjaannya. menurut Jain, Ruchi & Surinder Khaur (2014) konsep lingkungan kerja merupakan satu hal yang komprehensif termasuk seperti aspek fisik, psikologis dan sosial yang menandai kondisi kerja. Karyawan biasanya merasa nyaman di lingkungan kerja yang fasilitatif, aman dan sehat. Kualitas lingkungan kerja yang lebih baik hampir selalu memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan. Persepsi tentang lingkungan kerja yang menarik membantu membuat karyawan lebih berkomitmen, meningkatkan tingkat motivasi dan kepuasan mereka.

Selain persepsi mengenai lingkungan kerja, persepsi tentang budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap komitmen karyawan. Budaya organisasi menurut Robbins (2015) diartikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut terhadap organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan kesatuan dari karakteristik-karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat membantu karyawan memahami fungsi organisasi dengan memberikan norma, nilai dan peraturan organisasi. Jika karyawan lebih memahami budaya organisasi yang ada

pada perusahaan maka mereka juga akan memiliki kepuasan kerja yang lebih banyak (Habib, S. *et.al*, 2014).

Berdasarkan wawancara dengan bagian personalia terdapat fenomena perusahaan yaitu tingkat keluar masuk karyawan (*turnover*) yang tinggi pada karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora dalam kurun waktu 6 bulan, dan juga banyaknya karyawan yang mangkir. Hal tersebut mengindikasikan adanya permasalahan pada komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian dan fenomena diatas, maka peneliti ingin mengetahui hubungan antara variabel terkait yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Konsep lingkungan kerja merupakan hal yang komprehensif yang terdiri dari aspek fisik, psikologis dan sosial yang menandai kondisi kerja. Lingkungan kerja melibatkan seluruh aspek yang bereaksi pada tubuh dan pikiran seorang karyawan, sehingga lingkungan kerja dapat mempunyai pengaruh positif dan negatif terhadap psikologis dan juga keselamatan karyawan (Jain & Surinder, 2014).

Pada penelitian Raziq & Raheela, (2015) menunjukkan hubungan yang positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Penelitian Mokaya *et al* (2013) menyatakan bahwa tempat kerja yang kondusif ditandai dengan suasana ceria dan menyenangkan, dekorasi yang cerah dan ceria, pengaturan fasilitas dan ruang kerja yang memadai. Semua hal tersebut memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang baik membantu karyawan mencapai tujuan kerja dan organisasi mereka, membuat tempat kerja lebih menyenangkan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja, kemudian pada penelitian Wibowo, *et.al* (2014) juga menemukan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Zhang & Bing (2013) budaya organisasi telah dianggap sebagai salah satu kompetensi inti penting suatu organisasi. Individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan berjalan di bawah budayanya meskipun hampir tidak terlihat. Hal ini akan mempengaruhi efektivitas atau kinerja individu, kelompok dan keseluruhan organisasi.

Kepuasan karyawan mencerminkan keadaan psikologis individu yang bekerja dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi dapat mendukung untuk tercapainya kepuasan kerja dan tujuan organisasi. Kepuasan kerja karyawan juga telah dipelajari secara spesifik dengan dimensi budaya organisasi, kepemimpinan. Menurut Belias & Koustelios (2014) studi telah menunjukkan bahwa dalam organisasi yang fleksibel dan mengadopsi tipe manajemen partisipatif, dengan menekankan pada komunikasi dan karyawan, pada akhirnya lebih mungkin menghasilkan kepuasan dan kesuksesan organisasi.

Sejumlah penelitian lain yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan karyawan yaitu penelitian Habib, *et.al* , (2014) yang menunjukkan bahwa sifat organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan *turnover intentions*, selain itu penelitian Alvi, *et.al*, (2014) menemukan bahwa budaya suportif dan birokratis serta budaya inovatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Lingkungan kerja yang baik terdiri dari semua faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri seperti: fasilitas untuk melaksanakan tugas kerja, kenyamanan keamanan tempat kerja, dan tidak adanya kebisingan. Menurut Khuong dan Le Vu (dalam Hanaysha, 2016) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka cenderung lebih bekerja efektif dan menikmati pekerjaan dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak nyaman, oleh karena itu atasan perlu memperbaiki aspek lingkungan kerja untuk menjamin kesejahteraan karyawannya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari & Abdul (2013) mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Pitaloka & Irma (2014) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen. Mereka menyatakan lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang bisa membuat karyawan merasa nyaman dan aman dengan pekerjaan mereka dan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal ini berarti dengan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan akan percaya pada nilai-nilai organisasi, percaya bahwa mereka dapat mencapai tujuan organisasi, dan percaya bahwa mereka telah mengambil keputusan yang tepat untuk bergabung dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

Beberapa penulis berpendapat bahwa budaya digambarkan dalam slogan dan simbol organisasi, sedangkan yang lainnya menguraikan lebih dalam mengenai norma dan nilai yang mendasarinya yang berlaku dalam budaya. Hubungan yang erat kaitannya dengan budaya organisasi adalah komitmen. Telah diamati oleh beberapa peneliti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan, seperti pada penelitian Dwivedi, *et al* (2014) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang pasti terhadap komitmen karyawan. Budaya organisasi ditemukan menjadi masukan penting dalam komitmen organisasi pada sektor BPO di India. Fokus manajemen yaitu harus terus mengelola budaya organisasi dengan menambah dimensi yang sesuai sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Penelitian Rastegar & Aghayan, (2012) juga menemukan hasil bahwa budaya organisasi yang suportif dan inovatif memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional, sedangkan korelasi antara budaya organisasi birokrasi dan komitmen organisasional adalah rendah.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Kepuasan kerja dianggap sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian dan pengalaman kerja seseorang. Terdapat kondisi bahwa karyawan berkomitmen pada pekerjaan tertentu tergantung pada rasa puas dari pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja karyawan akan menurun sejauh mereka memisahkan diri dari tujuan mereka dan diikuti dengan turunnya komitmen mereka terhadap institusi (Altinozet, *al*, 2012). Aghdasi, *et al* (2011) juga menyatakan bahwa apabila ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan meningkat, maka mereka memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tersebut dan memilih pekerjaan lain.

Hal ini juga didukung pada penelitian Aghdasi, *et al* (2011), Srivastava, Shalini (2013) dan Jena, R.K. (2014) yang menemukan hasil bahwa Kepuasan kerja memiliki efek positif secara langsung terhadap komitmen organisasi, selanjutnya penelitian yang dilakukan Anari, Nahid (2011) juga menunjukkan hasil adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah fungsi dari adanya kepuasan kerja. Berbagai

dimensi kepuasan kerja seperti kepuasan akan gaji, promosi, rekan kerja, penyelia, maupun pekerjaan itu sendiri dibutuhkan oleh para karyawan untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Ketika kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi ada kemungkinan tingkat komitmen organisasional yang dihasilkan pun akan tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

### **Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

Dengan adanya kondisi lingkungan kerja yang baik akan membantu karyawan mencapai tujuan kerja dan organisasi mereka, membuat tempat kerja lebih menyenangkan, sehingga hal tersebut membantu meningkatkan kepuasan kerja mereka. Sijabat, (2011) menyatakan orang yang puas terhadap pekerjaannya lebih cenderung mencintai organisasinya dibandingkan dengan mereka yang tidak puas pada pekerjaannya. Ketika karyawan memiliki kepuasan di tempat kerjanya, mereka akan menunjukkan sikap yang menyenangkan terhadap pekerjaannya tersebut, yang pada akhirnya akan membuat komitmen organisasional mereka juga meningkat (Jaramillo, *et al*, 2006), sehingga kepuasan kerja dapat menjadi penghubung antara lingkungan kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Astrini (2012) menemukan hasil bahwa lingkungan kerja secara tidak langsung dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Penelitian Arzaqi (2015) juga menemukan hasil bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**

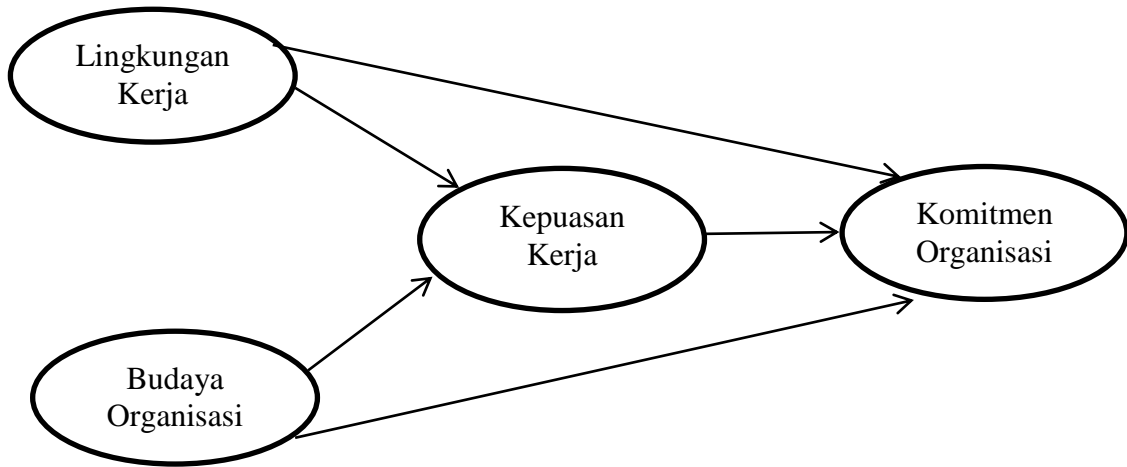
Budaya organisasi menurut Robbins (2015) diartikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota- anggota yang membedakan organisasi tersebut terhadap organisasi yang lain. Budaya organisasi dapat mendukung untuk tercapainya kepuasan kerja dan tujuan organisasi. Apabila rasa puas karyawan telah dicapai, maka hal tersebut juga akan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Secara tidak langsung budaya organisasi yang ada pada perusahaan akan mempengaruhi komitmen organisasi melalui adanya kepuasan kerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Sari & Andre (2013) mendapatkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, sehingga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H7 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

**Gambar 1  
Model Penelitian**



**Sumber :**

Raziq & Raheela (2014); Mokaya, *et al* (2013) ; Wibowo, *et al* (2014); Pitaloka & Irma (2014); Habib, S *et, al* (2014) ; Shurbagi (2015) ; Abbaspour & Ali (2014) ; Kurniasari (2013) ; Hanaysha (2016) ; Dwivedi, *et al* (2014) ; Mitic & Jelena (2016) ; Alvi, *et al* (2014) ; Srivastava (2013) ; Jena, R.K (2014) ; Anari (2011) ; Astrini (2011) ; Sari & Andre (2013) ; Mas’ud (2004) ; Sedarmayanti (2011) ; Jaghargh, Feteme, *et al* (2012) ; Robbins & Judge (2015) ; Schein (2010); Luthans (2006).

**METODE PENELITIAN**

**Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independen yang digunakan adalah lingkungan kerja dan budaya organisasi, variabel dependen yang digunakan adalah komitmen organisasional, sedangkan variabel intervening yang digunakan adalah kepuasan kerja.

**Tabel 1  
Variabel dan Indikator**

Variabel	Definisi	Indikator Pengukuran
Komitmen Organisasi (Y2)	suatu keadaan dimana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut Robbins & Judge, (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perasaan senang menjadi bagian dari organisasi</li> <li>- Kepedulian terhadap masalah organisasi.</li> <li>- Perasaan emosional terhadap organisasi.</li> <li>- Kebanggaan karyawan dalam organisasi.</li> <li>- Kesetiaan karyawan terhadap organisasi.</li> <li>- Kesiediaan untuk bekerja</li> </ul>

Variabel	Definisi	Indikator Pengukuran
		<p>keras.</p> <p>(Mas'ud , 2004)</p>
Lingkungan Kerja (X1)	Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. (Sedarmayanti, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerangan di ruang kerja.</li> <li>- Suhu ruangan di tempat kerja.</li> <li>- Suara yang mengganggu</li> <li>- Sirkulasi udara di tempat kerja</li> <li>- Hubungan dan komunikasi antara atasan dan bawahan</li> <li>- Hubungan dengan sesama karyawan yang bersifatkekeluargaan</li> </ul> <p>(Sedarmayanti, 2011)</p>
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang diciptakan, ditemukan dan dipelajari oleh kelompok tertentu pada saat mereka beradaptasi memecahkan masalah eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik sehingga dianggap valid dan berharga, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam melihat, berpikir, dan merasakan bagaimana kaitannya dengan masalah tersebut (Schein, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan</li> <li>- Integritas</li> <li>- Dukungan Manajemen</li> <li>- Kontrol</li> <li>- Sistem Imbalan</li> <li>- Pola Komunikasi</li> </ul> <p>(Jaghargh, Fateme, <i>et al</i>, 2012)</p>
Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dapat memberikan hal yang dinilai penting. Luthans, (2006)	<p>Indikator kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan pada pekerjaan mereka</li> <li>- Kepuasan terhadap gaji</li> <li>- Kepuasan pada promosi</li> <li>- Kepuasan terhadap pengawasan</li> <li>- Kepuasan pada rekan kerja</li> <li>- Kepuasan terhadap kondisi kerja</li> </ul> <p>(Mas'ud, 2004)</p>

### Populasi dan Sampel

Populasi menurut Ferdinand (2006) adalah gabungan dari semua elemen yang berbentuk hal, peristiwa, ataupun orang yang memiliki karakteristik yang mirip yang menjadi pusat perhatian peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan tetap PT. Apac Inti Corpora bagian produksi divisi *spinning B* dengan jumlah 450 karyawan, sedangkan sampel merupakan bagian dari karakteristik dan jumlah populasi yang ada (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini jumlah sampel adalah 98 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan Teknik *non probability sampling*, dengan metode *purposive sampling*. Hal ini dikarenakan metode *purposive sampling* bertujuan untuk mengambil sampel dengan mempertimbangkan adanya karakteristik tertentu. Responden yang dipilih adalah karyawan tetap bagian produksi divisi *spinning B* yang telah bekerja lebih dari 1 tahun dengan pertimbangan divisi bagian produksi yang paling banyak keluar dan diperkirakan dapat menjawab pertanyaan peneliti.

### Metode Analisis

Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda dengan metode analisis jalur (*path analysis*) yang diolah melalui program SPSS 23. Teknik analisis Regresi Linier Berganda ini digunakan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, sedangkan untuk menguji pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dan uji sobel.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas masing-masing instrumen dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha*, jika *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,70 maka kuesioner dikatakan konsisten atau reliabel (Ghozali, 2013).

**Tabel 2**  
**Uji Reliabilitas**

Indikator	Cronbach's Alpha	Alpha Kritis	Keterangan
Lingkungan Kerja	0,758	0,70	Reliabel
Budaya Organisasi	0,789	0,70	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,717	0,70	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,818	0,70	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Dari tabel tersebut nampak bahwa semua variabel yang diteliti dalam penelitian ini memberikan nilai *cronbach alpha* di atas 0,70 sehingga data dinyatakan reliabel.

### Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan estimasi regresi berganda dengan program SPSS 23.



**Tabel 3**  
**Koefisien regresi berganda dan hasil uji t**  
**Regresi ke I**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.645	2.438		4.777	.000
LINGKUNGAN	.192	.091	.207	2.105	.038
BUDAYA	.299	.092	.319	3.243	.002

a. Dependent Variable: KEPUASAN

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

**Tabel 4**  
**Koefisien regresi berganda dan hasil uji t**  
**Regresi ke II**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.014	2.722		1.107	.271
LINGKUNGAN	.227	.094	.213	2.418	.018
BUDAYA	.335	.097	.312	3.437	.001
KEPUASAN	.334	.103	.292	3.246	.002

a. Dependent Variable: KOMITMEN

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah :

$$Y_1 = 0,207 X_1 + 0,319 X_2$$

$$Y_2 = 0,213 X_1 + 0,312 X_2 + 0,292 Y_1$$

$X_1$  = Lingkungan Kerja

$X_2$  = Budaya Organisasi

$Y_1$  = Kepuasan Kerja

$Y_2$  = Komitmen Organisasional

Dari persamaan di atas menunjukkan bahwa :

Variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi memiliki arah koefisien yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Koefisien lingkungan kerja menghasilkan nilai positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,207, artinya setiap peningkatan lingkungan kerja dengan asumsi variabel lain tetap, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat, sedangkan koefisien budaya organisasi menghasilkan nilai positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,319, artinya setiap peningkatan budaya organisasi dengan asumsi variabel lain tetap, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Hasil t hitung juga menunjukkan bahwa nilai t hitung > t tabel 1,66 dan nilai signifikansi < 0,05 artinya  $H_0$  diterima dan variabel independen tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Variabel lingkungan dan budaya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja memiliki arah koefisien yang positif terhadap komitmen organisasi. Koefisien lingkungan kerja menghasilkan nilai positif terhadap komitmen organisasi sebesar 0,213, artinya setiap peningkatan persepsi lingkungan kerja dengan asumsi variabel lain tetap, maka komitmen organisasi akan meningkat. Koefisien budaya organisasi menghasilkan nilai positif terhadap komitmen organisasi sebesar 0,312, artinya setiap

peningkatan persepsi budaya organisasi dengan asumsi variabel lain tetap, maka komitmen organisasi akan meningkat, kemudian koefisien kepuasan kerja menghasilkan nilai positif terhadap komitmen organisasi sebesar 0,292, artinya setiap peningkatan kepuasan kerja dengan asumsi variabel lain tetap, maka komitmen organisasi akan meningkat. Hasil  $t$  hitung juga menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel 1,66 dan nilai signifikansi  $<$  0,05 artinya  $H_a$  diterima dan variabel independen tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Variabel lingkungan, budaya organisasi, dan kepuasan berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa  $R^2$  pada persamaan I sebesar 0,172 dan persamaan II sebesar 0,364 artinya bahwa kemampuan model dapat menerangkan variasi variabel dependen sebesar 17,2% dan 36,4% yaitu variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

### Uji Simultan (F)

Pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai F hitung persamaan I = 11.097 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan F hitung persamaan II = 19.508 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Kedua persamaan tersebut memperoleh nilai signifikansi kurang dari 0,05, hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa variasi komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh persepsi mengenai lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan.

### Uji Sobel

Uji sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen ( $X$ ) terhadap variabel dependen ( $Y_2$ ) melalui variabel intervening ( $Y_1$ ). Berdasarkan penghitungan uji sobel didapatkan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu 1,73 pada pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$  yang berarti bahwa kepuasan kerja terbukti dapat memediasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional. Pada pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$  juga didapatkan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu 2,269 artinya kepuasan kerja terbukti dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menandakan semakin baik persepsi mengenai kondisi lingkungan kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang baik membantu karyawan untuk dapat mencapai tujuan kerja dan organisasi mereka, membuat tempat kerja lebih menyenangkan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pada hipotesis kedua, budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menandakan semakin baik persepsi mengenai budaya organisasi yang terdapat di perusahaan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi dapat membentuk aturan-aturan dan standar organisasi yang dapat mendatangkan kepuasan kerja melalui beberapa hal, seperti adanya kepercayaan manajer dan dukungan terhadap pekerjaan karyawan, sehingga dapat mendorong munculnya inovasi pada karyawan dan kemudian akan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Pada hipotesis ke tiga, lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menandakan semakin baik persepsi mengenai

lingkungan kerja pada PT. Apac Inti Corpora maka akan meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan, karena dalam lingkungan kerja yang kondusif, karyawan akan percaya dengan nilai-nilai organisasi, percaya bahwa mereka dapat mencapai tujuan organisasi, dan percaya bahwa mereka telah mengambil keputusan yang tepat untuk bergabung dan bertahan dalam organisasi. Hal tersebut dapat membuat karyawan memiliki komitmen organisasional yang kuat terhadap perusahaan. Pada hipotesis ke empat juga menghasilkan bahwa budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin baik persepsi mengenai budaya organisasi yang ada di perusahaan maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan, seperti budaya suportif dan inovatif saat karyawan dapat menunjukkan kemampuan, bakat dan hak mereka untuk mengambil peran dalam pengambilan keputusan sehingga akan memunculkan kepuasan terhadap mereka dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Adanya budaya yang berorientasi pada tim juga dapat meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan. Pada hipotesis kelima, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menandakan semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora. Kepuasan kerja karyawan dapat mencakup kepuasan akan gaji, promosi, rekan kerja, penyelia, dan juga kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan produksi PT. Apac Inti Corpora. Hal ini berarti dalam hubungan kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang ada pada perusahaan dan akan berdampak pada komitmen organisasional. Melalui adanya lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat memicu untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan, dan hal tersebut akan berdampak pada komitmen organisasional yang tinggi. Variabel kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan produksi PT. Apac Inti Corpora. Hal ini berarti dalam hubungan kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada pada perusahaan dan akan berdampak pada komitmen organisasional. Adanya persepsi mengenai budaya organisasi yang positif dapat memicu untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan, dan akan berdampak pada komitmen organisasional yang tinggi.

## **SARAN**

Implikasi manajerial bagi perusahaan berdasarkan hasil penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional pada PT. Apac Inti Corpora, pihak manajemen perlu memperhatikan faktor lingkungan, budaya organisasi, serta kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian yang bersumber pada jawaban responden pada kuesioner, banyak responden yang mengharapkan agar terdapat lingkungan kerja yang nyaman, aman dan bersih, oleh karena itu perusahaan diharapkan dapat selalu menjaga keamanan, keselamatan dan kebersihan tempat kerja bagian produksi. Selain itu juga pentingnya melakukan komunikasi dan arahan dari atasan kepada para karyawan maupun komunikasi antar sesama karyawan, agar hubungan yang terjalin antar karyawan terus terjaga dengan baik.

Perusahaan diharapkan mampu menciptakan budaya organisasi yang dapat membangkitkan kepuasan kerja serta komitmen organisasi karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora, seperti hendaknya manajemen menyampaikan tujuan atau arahan yang jelas kepada karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan tujuan perusahaan. Perusahaan juga dapat meningkatkan budaya kerja tim yang ada pada perusahaan, karena berdasarkan jawaban responden pada pertanyaan terbuka diketahui bahwa karyawan lebih merasa nyaman dengan budaya organisasi yang mengutamakan kerjasama, oleh karena itu

diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kerjasama antar karyawan, dan hal tersebut akan menciptakan budaya organisasi yang baik dan berdampak pada kepuasan kerja serta komitmen organisasional karyawan.

Berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, perusahaan diharapkan dapat memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Apac Inti Corpora, karena kepuasan karyawan merupakan salah satu hal yang harus dijaga agar karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang telah ditugaskan. Berdasarkan hasil nilai rata-rata angka indeks menunjukkan kepuasan kerja karyawan produksi pada PT. Apac Inti Corpora pada kategori sedang, itu artinya belum sepenuhnya karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Hal tersebut dapat terjadi karena pekerjaan yang mereka lakukan terlalu monoton atau kurang sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Untuk mengatasi hal tersebut, sekiranya perusahaan dapat melakukan rotasi pekerjaan agar karyawan tidak merasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaan mereka, selain itu perusahaan dapat memberikan pelatihan dan keterampilan bagi karyawan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka dan menunjang pekerjaan mereka, Perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk melakukan promosi kenaikan jabatan pada karyawan yang memiliki hasil kerja yang baik, sehingga karyawan akan merasa puas dan dihargai atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Manajemen perlu memperhatikan faktor- faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi pada para karyawan. Berdasarkan hasil analisis angka indeks diketahui bahwa nilai terendah yaitu pada indikator kebanggaan karyawan dalam organisasi. Hal tersebut dapat terjadi karena kurangnya kepuasan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga menyebabkan mereka juga tidak terlalu memiliki rasa bangga bergabung di dalam perusahaan.

Oleh karena itu hendaknya PT. Apac Inti Corpora memperhatikan hal- hal apa saja yang sekiranya dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan, seperti perusahaan dapat memberikan *reward* atau penghargaan tidak hanya kepada karyawan yang telah berprestasi tetapi juga pada karyawan yang telah mengabdikan pada perusahaan selama puluhan tahun, dan membuat perusahaan masih dapat eksis sampai saat ini. Perusahaan juga bisa lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dan memberikan hak-hak karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga dengan adanya apresiasi dan penghargaan serta kesejahteraan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan tersebut diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasional yang ada pada karyawan dan menghasilkan kinerja yang baik

## REFERENSI

- Aghdasi, S., Ali, R. K., & Abdolrahim, N. E. (2011). Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1965 – 1976.
- Alfaranti, A. (2011). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Karyawan Unit Spinning II PT. Sinar Pantja Djajapan Asia Group Semarang. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang*.
- Altinoz, e. a. (2012). The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 322- 330.
- Alvi et, a. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 30-39.
- Anari, N. N. (2012). Teachers: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Workplace Learning*, 256-269.
- Arzaqi, M. F. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Lingkungan Kerja Karyawan Eco Gren Park). *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang*.

- Astrini, P. (2011). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja (Studi pada PT . Pos Indonesia (Persero) kota Malang). *Skripsi Universitas Negeri Malang*.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing, Vol 4*, 132-149.
- Dwivedi, S., Kaushik, S., & Luxmi. (2014). Impact of Organizational Culture on Commitment of Employees: An Empirical Study of BPO Sector in India. *Vikalpa*, 77-89.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: CV. Indoprint.
- G, P., & Petridou, E. (2008). Employees' Psychological Empowerment via Intrinsic and Extrinsic Rewards. *AHCMJ*, 17-40.
- Habib, et. al. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 215-222.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229, 289 – 297.
- Jain, R., & Surinder, K. (2014). Impact Of Work Environment On Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 4*, 1-8.
- Jena, R. K. (2014). The Effect of Job Satisfaction on Organisational Commitment among Shift Workers: A Field Study of Ferro-alloy Industries. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 109-118.
- Kurniasari, D., & Abdul, H. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Pasar Unit Pasar Tanjung Kabupaten Jember. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 273-284.
- Kusmaryani, R. (2011). Komitmen Pekerjaan Sebagai Guru Bimbingan dan Konseling Pada Mahasiswa BK FIP UNY. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 1-16.
- Lingard, H., & Jasmine, L. (2003). Career, family and work environment determinants of organizational commitment among women in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 409-420.
- Linguli, L. M. (2013). Influence of Work Environment on Employees' Quality of Worklife and Commitment at Devki Steel Mills Limitedruiru. *A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirement for The Award of The Degree of Masters of Business Administration (MBA), School of Business, and University of Nairobi*, 10-48.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*. Semarang: BP Undip.
- Mitic, S., & Jelena. (2016). Organizational Culture and Organizational Commitment : Serbian Case. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 2127.
- Mokaya, e. a. (2013). Effects of Organizational Work Conditions on Employee Job Satisfaction in the Hotel Industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce Vol. 2*, 79-90.
- Pitaloka, E., & Irma, P. (2014). The Affect Of Work Environment, Job Satisfaction, Organization Commitment On OCB Of Internal Auditors. *International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 5, Issue 2*, 10-18.
- Rastegar, A. A., & Aghayan, S. (2012). Impacts Of Organizational Culture On Organizational Commitment. *Journal of Human Resource Management (JHRMD)*, 1-13.
- Raziq, A., & Raheela, M. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 717 – 725.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, T., & Andre. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 827-836.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Shurbagi, A. M. (2015). The Effect of Organizational Culture on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)*, 2320–4044.
- Sijabat, J. (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Keinginan Untuk Pindah. *Jurnal Visi*, 592-608.



- Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *The Journal of Business Perspective*, 159-167.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo et, a. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Kandatel, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1-9.
- Zhang, X., & Bing, L. (2013). Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 4, 48-54.