

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT GROWTH INDUSTRI SUMATERA

**Martinus Tjendana**

Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis Medan

Email: [martinus\\_tj@itnb.ac.id](mailto:martinus_tj@itnb.ac.id)

### **Abstract**

*Employee performance is the most important factor in improving the company's progress, therefore every company should pay attention to matters relating to employee performance where this research was carried out by paying attention to organizational culture and job satisfaction on employee performance with organizational commitment as an intervening factor. By taking a sample of 152 employees at PT Growth Industry Sumatra and analyzing it using SEM. The results show that organizational culture and job satisfaction, as well as organizational commitment, have a simultaneous and partial effect on organizational commitment. And Organizational Commitment affects employee performance.*

**Keywords:** *Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi*

### **Pendahuluan**

Perusahaan dalam menjalankan operasionalnya pasti memiliki budaya yang menjadikan penentu sikap dalam menetapkan kebijakan maupun keputusan sehingga mempengaruhi lingkungan perusahaan itu sendiri dan berdampak kepada tingkat Kepuasan Kerja dalam bekerja yang secara langsung akan mempengaruhi komitmen organisasi dan implikasinya terhadap kinerja karyawan hal ini terbukti menurut pendapat sudirdjo (2015), Sumarwinati (2019) yang mengatakan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional.

Menurut Nurmaningroum (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sekaligus budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja memiliki peran partial mediation pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh full mediation pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Menurut Bahaudin (2020) bahwa kinerja karyawan yang dibagi menjadi tiga variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi seluruhnya berpengaruh terhadap kualitas layanan baik secara parsial maupun secara simultan, dan komitmen organisasional adalah faktor yang paling dominan mempengaruhi kualitas layanan.

Menurut Aji (2017) hasil penelitiannya membuktikan bahwa komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Dari hasil pengujian variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi mampu menjelaskan Kinerja karyawan sebesar 20,19%. Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

## Kajian Teori

### Budaya Organisasi

Menurut Rivai (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah merupakan bagan dari suatu kerangka kerja yang terbentuk sehingga menjadi pedoman perilaku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Sedang menurut Fahmi (2017) Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sopiah (2018) Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Sehingga dapat disimpulkan budaya organisasi adalah Nilai-nilai yang ditetapkan oleh pemimpin untuk membentuk perilaku anggota organisasi sehingga setiap orang mematuhi dan akan berpengaruh kepada penentuan kebijakan maupun keputusan yang diambil. Sehingga baik buruknya suatu organisasi tergantung kepada budaya yang mereka terapkan.

Indikator Budaya Organisasi Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2016) Indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko.
2. Memperhatikan detail
3. Orientasi pada Hasil
4. Orientasi individu
5. Orientasi pada Tim.
6. Keagresifan
7. Stabilitas

### Kepuasan Kerja

Menurut Julian (2010) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sutrisno (2017) Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Sedangkan menurut Fisher (2003) adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu ditempat kerja dan aktivitas lain diluar pekerjaan yang didalamnya terdapat individual behavior dimana hal ini dapat menjadi sumber konflik maupun sumber energi bagi diri sendiri.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Frame & Hartog (Moedy, 2013) mendefinisikan work-life balance sebagai kebebasan karyawan dalam menggunakan jam kerja untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi dan studi agar karyawan tidak hanya terfokus pada tanggung jawab pekerjaan. Dengan kata lain, work-life balance yang baik didefinisikan sebagai situasi dimana pekerja mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau komitmen lain. Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan work-life balance adalah: kemampuan individu dalam menyeimbangkan peran dan tanggung jawabnya di pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan. Aspek-aspek Work-life Balance Fisher, Bulger dan Smith dalam Ellyda (2009) menjabarkan 4 dimensi work-life balance sebagai berikut:

1. WIPL (Work Interference with Personal Life)  
Dimensi ini mencerminkan sejauh mana pekerjaan individu dapat mengganggu kehidupan pribadinya. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.
2. PLIW (Personal Life Interference with Work)  
Dimensi ini mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat mengganggu pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.
3. WEPL (Work Enhancement with Personal Life)

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

4. PLEW (Personal Life Enhancement with Work)

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, individu memiliki suasana hati yang bagus saat bekerja karena kehidupan pribadinya menyenangkan

### Komitmen Organisasi

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Konopaske (dalam Wibowo, 2016) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan yang dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi. Menurut Indrayani dan Suwandana (2016) komitmen organisasional didefinisikan suatu hal yang ditandai dengan tiga faktor yaitu keinginan yang kuat, keyakinan yang kuat, dan nilai-nilai organisasi. Rendahnya komitmen organisasi berhubungan dengan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku negatif, seperti keinginan berpindah kerja.

Menurut Luthans (2006) indikator komitmen organisasional dapat dilihat dari:

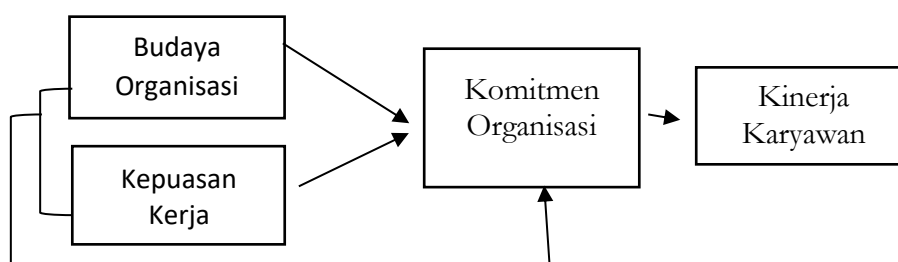
- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi.
- 3) Keyakinan tertentu, dan menerima nilai dan tujuan organisasi

### Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016) menyebutkan: “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017) menyatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2012) juga menyebutkan “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

- 1) Efisiensi.
- 2) Otoritas (wewenang).
- 3) Disiplin.
- 4) Inisiatif

Penelitian ini akan menunjukkan kerangka berpikir dari alasan dilaksanakan pemilihan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1: Kerangka Pemikiran

Hipotesis:

H1: Budaya organisasi Berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

H2: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif terhadap Komitmen Organisasi

H3: Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

H4: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

### Pengujian Instrumen

Metode pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini pertama yang dijadikan dasar pengolahan yaitu kuesioner yang disusun berdasarkan urutan data yang diperlukandan jawaban yang tepat menurut responden yang dipilih dengan memberikan tanda cek list pada huruf yang dipilih, sekala yang digunakan sekala Likert. Sekala yang digunakan dari 1 sampai dengan 5, yaitu dari yang tidak baik sampai ke sangat baik atau dari bobot terendah sampai bobot tertinggi. Pengujian instrument adalah: Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Normalitas

### Analisis Verifikatif

Berdasarkan pada paradigma dan hipotesis penelitian yang telah di sajikan pada bab sebelumnya, maka metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisa SEM. Metode statistika dengan analisis SEM digunakan untuk mengukur pola hubungan yang mengisyaratkan besarnya pengaruh beberapa variable penyebab eksogen terhadap endogen.

### Metode Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Pada PT Growth Centre Sumatera. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, pengambilan sampel menggunakan teknik slovin sebanyak 152 Karyawan. Data dikumpulkan menggunakan instrumen berskala likert. Teknik pengambilan dan pengumpulan data, untuk data primer diambil dari responden, sedangkan data sekunder diambil melalui perusahaan, sedangkan pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, selanjutnya teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan Analisis Jalur atau Path Analysis dengan menggunakan Lisrel.

### Hasil dan Pembahasan

#### Hasil

#### Analisis Model Struktural (*Structural Model*)

Pada analisis dengan menggunakan LISREL 7.8 dilakukan uji ketepatan model (Goodness of fit measures/GOF) sehingga dapat dikatakan model yang diperoleh memenuhi syarat. Uji Keseluruhan Model Uji keseluruhan model terbagi menjadi tiga bagian yaitu : *Absolute Fit Measures*, *Incremental Fit Measures*, dan *Parsimonious Fit Measures*. Dapat ditunjukkan pada table 2 berikut ini:

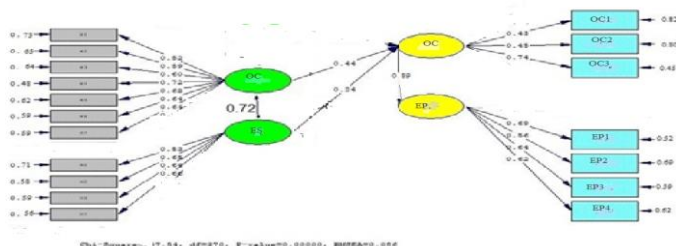
Tabel 2  
Hasil Analisis Model Pengukuran Variabel

Ukuran GOF	Estimasi	Hasil Uji
<b>1. Absolute Fit Measures</b>		
● <i>Likelihood Ratio Chi-Square Statistics (P-Value)</i>	0.082	Good Fit
● <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	0.775	Good Fit
● <i>Root Mean Square Residual (RMR)</i>	0.054	Good Fit
● <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	0.072	Adequated Fit
<b>2. Incremental Fit Measures</b>		
● <i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	0.85	Fit
● <i>Non Normed Fit Index (NNFI / Tucker Lewis Index)</i>	0.79	Good Fit
● <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	0.87	Good Fit
● <i>Relative Fit Index (RFI)</i>	0.75	Good Fit

• Incremental Fit Index (IFI)	0.83	Good Fit
• Comparative Fit Index (CFI)	0.86	Good Fit
3. Parsimonious Fit Measures		
• Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0.90	Good Fit
• Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0.85	Good Fit

Dari hasil pengolahan data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa model yang terbentuk adalah memenuhi syarat untuk ketiga uji: *Absolute Fit Measures*, *Incremental Fit Measures*, dan *Parsimonious Fit Measures*.

Berdasarkan hasil Lisrel pengaruh antar variable dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:



Gambar 2

Hasil Keseluruhan korelasi keempat variable

Berdasarkan hasil analisis SEM pada gambar 2 memperlihatkan bahwa diantara variable bebas, terdapat hubungan korelasional keamatan antara Variabel Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,72 terlihat pada table 2 berikut ini:

Tabel 2

Koefisien Korelasi Antar Variabel Bebas

Variabel	Jaringan Usaha	Minat Usaha
Budaya Organisasi	1	0.72
Kepuasan Kerja	0.72	1

Sumber:Hasil dari Lisrel

### Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi dibentuk oleh 7 dimensi, yakni: Inovasi dan pengambilan resiko, Memperhatikan detail, Orientasi pada hasil, orientasi individu, orientasi tim, Keagresifan, Stabilitas. Hasil pengukuran untuk tiap dimensi dapat dirangkum pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 3

Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	Item	Loading Factor Variabel Jaringan Usaha	T-Value	R <sup>2</sup>	Error
Inovasi dan pengambilan resiko	X <sub>11</sub> , $\xi_1$	0.52	12.93	0.27	0.73
Memperhatikan detail	X <sub>12</sub> , $\xi_1$	0.59	17.68	0.35	0.65
Orientasi Pada Hasil	X <sub>13</sub> , $\xi_1$	0.60	19.32	0.36	0.64
Orientasi Individu	X <sub>14</sub> , $\xi_1$	0.72	15.96	0.52	0.48
Orientasi Tim	X <sub>15</sub> , $\xi_1$	0.62	18.79	0.38	0.62
Keagresifan	X <sub>16</sub> , $\xi_1$	0.64	11.81	0.41	0.59
Stabilitas	X <sub>17</sub> , $\xi_1$	0.64	10.78	0.41	0.59

Sumber: Hasil Pengolahan Data Program Lisrel

Dari hasil pengolahan data di atas menunjukkan bahwa dimensi pembentuk Budaya Organisasi terbesar adalah Memperhatikan detail sebesar 0.72 Orientasi individu, Keagresifan 0,64



dan stabilitas 0,64, Orientasi Tim 0,62, Orientasi pada hasil sebesar 0,60, dan Inovasi pengambilan resiko sebesar 0.59. Dimensi yang terkecil sebesar 0.59 adalah Inovasi pengambilan resiko. Hal ini memberi makna bahwa karyawan kurang mampu berinovasi dan takut mengambil resiko. Dengan demikian diharapkan manajer PT Growth Industry Sumatera dapat meningkatkan budaya organisasi dengan peraturan dan kebiasaan yang bersifat training agar karyawan lebih percaya diri dan semakin mampu untuk berinovasi.

### 1. Tingkat Kepuasan

Variabel Minat Usaha dibentuk oleh 6 dimensi, yakni: Prestasi, Pengaruh, Pengendalian, Ketergantungan, Pengembangan dan Afiliasi. Hasil pengukuran untuk tiap dimensi dinyatakan pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4  
Employee Satisfaction (X2)

Dimensi	Item	Loading Factor Variabel minat usaha	T-Value	R <sup>2</sup>	Error
WIPL	X <sub>21</sub> , $\xi_2$	0.53	12.62	0.28	0.46
PLIW	X <sub>22</sub> , $\xi_2$	0.65	10.81	0.42	0.42
WEPL	X <sub>23</sub> , $\xi_2$	0.68	12.31	0.46	0.36
PLEW	X <sub>24</sub> , $\xi_2$	0.64	16.84	0.41	0.44

Sumber: Hasil Olah data (2020)

Dari hasil pengolahan data di atas menunjukkan bahwa dimensi pembentuk Kepuasan Kerja terbesar adalah WEPL 0,68, diikuti oleh PLIW 0,65 dan PLEW 0,64 serta terkecil WIPL sebesar 0,53. Hal ini memberi makna bahwa WEPL mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja merupakan faktor utama yang memiliki nilai yang terbaik dibandingkan dengan factor lainnya. WIPL mencerminkan sejauh mana pekerjaan individu dapat mengganggu kehidupan pribadinya masih dirasa kurang baik. Dengan demikian diharapkan manajer PT Growth Industry Sumatera perlu merangsang para pekerja untuk dapat memberikan hasil yang optimal dengan memotivasi karyawan kehidupan pribadi harus terpisah dengan pekerjaan kantor dengan memberikan lingkungan kerja yang kondusif, karena lebih besar

### 3. Komitmen Organisasi

Variabel Organization Commitmen dibentuk oleh 3 dimensi, yakni: Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu. Keinginan untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi. Dan Keyakinan tertentu, dan menerima nilai dan tujuan organisasi. Hasil pengukuran untuk tiap dimensi dinyatakan pada Tabel 5 berikut ini:

Tabel 5  
Hasil Analisis Model Pengukuran Variabel Organization Commitmen (Z)

Dimensi	Item	Loading Factor Variabel GCG	T-Value	R <sup>2</sup>	Error
Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.	Z <sub>1</sub> , $\eta_3$	0.52	12.34	0.27	0.42
Keyakinan tertentu, dan menerima nilai dan tujuan organisasi	Z <sub>2</sub> , $\eta_3$	0.61	17.43	0.37	0.46
Keinginan untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi	Z <sub>3</sub> , $\eta_3$	0.74	15.65	0,55	0.47

Sumber: Hasil Pengolahan Data Program Lisrel

Dari hasil pengolahan data di atas menunjukkan bahwa pada variable Organization comitmen pada dimensi Keinginan untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi sebesar 0,74, Keyakinan

tertentu dan menerima nilai dan tujuan organisasi 0,61, Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu. 0,52,. Hal ini memberi makna bahwa faktor pembentuk komitmen Organisasi yang tertinggi adalah Keinginan untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi. Faktor terendah adalah Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu. Hal ini memberi makna bahwa karyawan sudah senang terhadap budaya yang berkembang di perusahaan karena karyawan cenderung lebih bertahan memenuhi keinginan organisasi dari pada mengikuti anggota organisasi lain.

#### 4. Kinerja Karyawan

Variabel Informasi Akuntansi dibentuk oleh 3 dimensi, yakni: a). Efisiensi, b) Otoritas (wewenang). c) Disiplin, d) Inisiatif. Hasil pengukuran untuk tiap dimensi dinyatakan pada Tabel 6 berikut ini:

Tabel 6  
Hasil Analisis Model Pengukuran Kinerja Karyawan (Y)

Dimensi	Item	Loading Factor Variabel Informasi Akuntansi	T-Value	R <sup>2</sup>	Error
Efisiensi	Y <sub>1</sub> , η <sub>4</sub>	0.69	16.66	0.48	0.52
Otoritas	Y <sub>2</sub> , η <sub>4</sub>	0.56	10.28	0.31	0.69
Disiplin	Y <sub>3</sub> , η <sub>4</sub>	0.64	15.52	0.41	0.59
Inisiatif	Y <sub>4</sub> , η <sub>4</sub>	0.62	14.42	0.38	0.62

Sumber: Hasil Pengolahan Data Program Lisrel

Dari hasil pengolahan data di atas menunjukkan bahwa dimensi Kinerja karyawan terbesar adalah Efisiensi sebesar 0,69, diikuti oleh Disiplin sebesar 0,64, Inisiatif 0,62 dan Otoritas 0.56. Pada Kinerja karyawan dimensi yang terkecil adalah Otoritas. Hal ini memberi gambaran pada kinerja karyawan perlu di berikan otoritas yang lebih banyak sehingga inisiatif akan meningkat.

#### 4.2 Analisis Data

##### Analisis Pengaruh Antar Variabel

Hasil pengolahan data pada Gambar 1 menunjukkan hubungan antar variabel penelitian yang terdiri dari: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

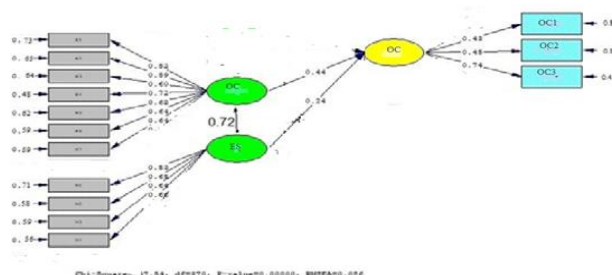
**1. Pengaruh Budaya Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), dengan Komitmen Organisasi (Z).** Hasil perhitungan yang menunjukkan pengaruh adalah sebagai berikut:

$$KO = 0.64*BO + 0.36*KK, \text{ Errorvar.} = 0.2148, R^2 = 0.72.02$$

(0.076)	(0.045)	(0.14)
3.13	1.46	6.28

Berdasarkan persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa variable Komitmen Organisasi dipengaruhi secara positif oleh Budaya Organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,64, dan Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur 0,36

Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan telah teruji dan dapat diterima. Secara lengkap model struktural untuk substruktur 1 dapat digambarkan Pada gambar 3 sebagai berikut:



Gambar 3

Koefisien jalur Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan Budaya Organisasi dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari perhitungan dengan lisrel 8,72 dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung lingkungan jaringan usaha dan minat usaha terhadap Komitmen Organisasi pada tabel 7 berikut:

Tabel 7

Pengaruh langsung dan tidak langsung Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

	Koefisien Jalur	Pengaruh langsung	Pengaruh Melalui		Total
			Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	
Budaya Organisasi	0.64	34.25%		8.87%	43.12%
Kepuasan Kerja	0.36	20.13%	8.87%		29,00%
Total		54.38%	8.87%	8.87%	72.12%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Program Lisrel

Berdasarkan tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung variable Budaya Organisasi terhadap komitmen Organisasi adalah sebesar 34,25% . Sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kepuasan Kerja adalah 8.87%.

Pengaruh langsung variable Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi adalah sebesar 20.13% . Sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui budaya organisasi 8.87%. Berdasarkan hasil perhitungan total pengaruh secara parsial paling besar adalah variable Budaya Organisasi dengan total pengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 43.12%. Sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk meningkatkan komitmen organisasi haruslah didukung dengan adanya Budaya Organisasi. Meski demikian pengaruh variable lain yang berpengaruh kepada Komitmen Organisasi yang diteliti pada penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja sebesar 20,13%. Sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja sebesar 72.12%.

### Pengujian Hipotesis Penelitian Pengaruh Simultan

Pengaruh simultan Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dapat dianalisis sebagai berikut:

Hipotesis:

$H_0 : \gamma_1 = \gamma_2 = \gamma_3 = 0$  ( Tidak terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi)



$H_1 : \gamma_1 \neq \gamma_2 \neq \gamma_3 \neq 0$  (Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi)

Dengan kriteria uji: Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$

Untuk menguji hipotesis tersebut maka dilakukan perhitungan dengan mempergunakan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{yxk}^2}{k(1 - R_{yxk}^2)}$$

$$F = \frac{(152 - 2 - 1)0.86}{2(1 - 0.86)} = 458.67$$

Hasil perhitungan menunjukkan nilai  $F_{hitung} = 458.67$ , sementara nilai  $F_{tabel} = F_{(0.05)(2)(149)} = 2.64$ . Karena nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya bahwa secara simultan Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. Maka  $H_0$  ditolak artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linier antara Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.

#### **Pengaruh Parsial**

**Pengaruh parsial Variabel Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi** Pengaruh parsial variable Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Organisasi ( $Y$ ) perlu dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

$H_0: \rho\gamma_{X1} = 0$ : Tidak terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

$H_1: \rho\gamma_{X1} \neq 0$ : Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Kriteria uji: Tolak  $H_0$ , jika  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  atau  $t_0 > t_{tabel}$ , dengan  $df = 152 - 2 - 1 = 149$

Tabel 8  
Pengaruh parsial Variabel Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Struktural	Koefisien Jalur	t- hitung	t- tabel	Kesimpulan
$\rho\gamma_{X1}$	0.64	3.25	1.96	$H_0$ ditolak, terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Sumber: Hasil Olah Lisrel

Untuk koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $Y = 0,64$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.25 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,96, maka  $H_0$  ditolak atau dengan kata lain Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0.64 sehingga setiap kenaikan Budaya Organisasi akan meningkatkan Komitmen Organisasi sebesar 0.64

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Pengaruh parsial variable Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Organisasi ( $Y$ ) perlu dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

$H_0: \rho\gamma_{X2} = 0$ : Tidak terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

$H_1: \rho\gamma_{X2} \neq 0$ : Terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Kriteria uji: Tolak  $H_0$ , jika  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  atau  $t_0 > t_{tabel}$ , dengan  $df = 152 - 2 - 1 = 149$

Tabel 9  
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Struktura l	Koefisien Jalur	t- hitung	t- tabel	Kesimpulan
$\rho_{YX2}$	0.36	3.13	1.96	H <sub>0</sub> ditolak, terdapat pengaruh yang signifikan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Sumber: hasil olah data (2020)

Untuk koefisien jalur X<sub>2</sub> terhadap Y = 0,36, diperoleh nilai t-hitung sebesar 3.13 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,96, maka H<sub>0</sub> ditolak atau dengan kata lain Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0.36 sehingga setiap kenaikan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0.36.

### Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

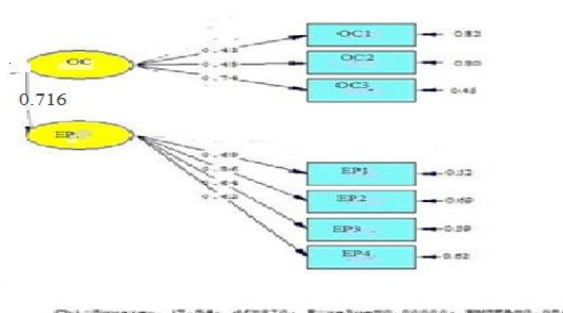
Model struktural 2 menggambarkan hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut:

$$KK = 0.89 * KmO, \text{ Errorvar.} = 0.2079, R^2 = 0.716$$

$$\begin{array}{cc} (0.093) & (0.08) \\ 3.25 & 6.68 \end{array}$$

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien jalur 0,89, dengan T-Value = 3.25 > 1.96. Nilai koefisien jalur 0.89 memberi makna bahwa jika Komitmen Organisasi ditingkatkan satu satuan, maka Kinerja Karyawan akan bertambah sebesar 0.89 satuan. Terdapat hubungan yang positif antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan.

Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan telah teruji dan dapat diterima. Secara lengkap model structural untuk substruktur 2 dapat digambarkan pada gambar 4 sebagai berikut:



Gambar 4

Koefisien jalur Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

### Pengujian Hipotesis

Dari variable Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) perlu dilakukan pengujian statistik maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

H<sub>0</sub>:  $\beta = 0$  Tidak terdapat pengaruh signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>0</sub>:  $\beta \neq 0$  Terdapat pengaruh signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Kriteria Uji: Tolak H<sub>0</sub>, jika t-hitung lebih besar dari t-tabel atau  $t_0 > t_{table}$  dengan

df = 152 - 1 = 151

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Parsial Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Struktural	Koefisien Jalur	t- hitung	t- tabel	Kesimpulan
$\rho_{zy}$	0.89	3.25	1.96	H0 ditolak, terdapat pengaruh yang signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Sumber: hasil olah data Lisrel

### Pengujian Kelayakan Model

Hasil uji kelayakan model menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *the goodness of an economic model* atau karakteristik yang dapat diharapkan dan dijabarkan sebagai berikut:

#### *Theoretical Plausibility*

Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori Manajemen SDM yang menjadi dasar pemikiran dengan kajian antededen kinerja penelitian, sebagaimana dirangkum pada Tabel 11.

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Kesesuaian Model**

Hubungan antar Variabel	Pra - Estimasi	Pasca Estimasi	Kesuaian
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	+	+	Sesuai
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	+	+	Sesuai
Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	+	+	Sesuai

Sumber: hasil olah data (2020)

### Accuracy of the Estimates of the Parameters

Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah ( $p\text{-value}=0.000$ ) atau dibawah tingkat signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0.05 (5%) untuk seluruh hipotesisnya.

### Explanatory Ability

Model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang dikaji. Standard Error (SE) lebih kecil daripada  $\frac{1}{2}$  kali nilai mutlak koefisien jalurnya ( $SE < \frac{1}{2} \lambda$ ) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 13.

**Tabel 13**  
**Uji Explanatory Ability**

Model	Pernyataan	SE	Koefisien Jalur ( $\lambda$ )	Keputusan ( $SE < \frac{1}{2} \lambda$ )
1	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi	0.076	0.64	Ya
	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi	0.045	0.36	Ya
2	Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	0.093	0.89	Ya

Sumber: hasil olah data (2020)

### Forecasting Ability

Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat karena tingginya koefisien determinasi model yang kurang dari 50% dengan perincian sebagai berikut;

#### Model 1:

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi:  $R^2 = 72\%$

#### Model 2:

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan:  $R^2 = 71.6\%$

Ini bisa terjadi karena ada pembulatan, dengan demikian dapat disimpulkan, secara umum, model yang terbentuk memenuhi kriteria *the goodness of an econometric model*, yang dilandasi perspektif teori yang kuat, sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dan bagi pemecahan masalah.

### Pembahasan

#### Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi kedua variabel bebas yaitu Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dalam mempengaruhi Komitmen Organisasi adalah 72%. Mengingat pengaruh langsungnya lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya, maka kedua variabel bukan merupakan variabel yang dominan. Dengan demikian variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersamaan memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam pembentukan Komitmen Organisasi di PT Growth Industry Sumatera. Hal ini dapat dipahami karena sesuai dengan hasil pembahasan analisa deskriptif yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa dengan meningkatnya budaya organisasi dan Kepuasan Kerja akan meningkatkan komitmen organisasi. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi Komitmen Organisasi ada sebesar 28%. Yang tidak diteliti berarti Variabel lain selain variabel yang telah dibahas, seperti Lingkungan Kerja, Motivasi dan etos kerja.

Adapun teori-teori yang mendukung pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap komitmen kerja adalah Chaterina (2012), Melina (2021), Sumarwinati (2019), Saiful (2020), mengatakan bahwa Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja akan sangat mempengaruhi komitmen organisasi.

#### Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan analisa SEM, terlihat bahwa variabel Budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi sebesar 34,25%, dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kepuasan Kerja sebesar 8,87%, dimana total pengaruhnya adalah sebesar 43,12%. Mengingat pengaruh langsungnya lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka variabel budaya organisasi merupakan variabel yang dominan, hal ini berarti walaupun tanpa ada kontribusi dari variabel lain (variabel Kepuasan Kerja) maka variabel budaya organisasi dapat berdiri sendiri. Dimensi yang terendah pada Budaya Organisasi adalah inovasi dan pengambilan resiko sebesar 0,52. Dan yang tertinggi adalah Orientasi individu sebesar 0,72. Hal ini terlihat bahwa kurangnya kebersamaan dan kemandirian sehingga kurangnya inovasi dan pengambilan resiko.

Adapun teori-teori yang mendukung Budaya Organisasi berpengaruh terhadap komitmen kerja bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi sesuai dengan pendapat Wibawa (2018), Sudirdjo (2020), Kharisma (2018), Heriyanty (2019).

#### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan analisa SEM, terlihat bahwa variabel Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi sebesar 20,13%, dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan jaringan usaha sebesar 8,87%, dimana total pengaruhnya

adalah sebesar 29% Mengingat pengaruh langsungnya lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka variable kepuasan kerja juga merupakan variable yang dominan, hal ini berarti tanpa ada kontribusi dari variable lain (variable Budaya Organisasi) maka variabel Kepuasan kerja dapat berdiri sendiri mempengaruhi komitmen organisasi.

Dimensi pengaruh PLEW merupakan dimensi yang paling besar pengaruhnya terhadap variabel Kepuasan Kerja dengan kontribusi sebesar 0.68%. Sedangkan WIPL merupakan dimensi terendah sebesar 0,52 dalam Kepuasan Kerja berarti perlu ditingkatkan motivasi karyawan agar dapat memisahkan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi agar dapat meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. Sesuai dengan pendapat Fauzi (2016), Chatrine (2012), Baraweri (2020)

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan analisa SEM, terlihat bahwa variable Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan sebesar 71,6%, dan dipengaruhi oleh variable lain sebesar 28,4% yang tidak diuji dalam penelitian ini. Dimensi pengaruh tertinggi adalah efisiensi 0,64 dan terendah adalah otoritas sebesar 0,59. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil dalam efisiensi tapi dalam otoritas rendah sehingga berdampak terhadap ketidakmandirian karyawan terlihat dari rendahnya inovasi dan pengambilan keputusan pada budaya organisasi. Sejalan dengan pendapat dari Chatrine (2012), Kharisma (2018).

### **Kesimpulan dan Saran**

#### **Kesimpulan**

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. Karena dalam bekerja kedua variable ini tidak terlihat secara langsung tapi dapat dirasakan yang membuat komitmen organisasi akan terpengaruh dan berdampak kepada tingkat turnover yang tinggi.

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. Terlihat dari pengaruh langsung lebih tinggi dari pengaruh tidak langsung.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan.

#### **Saran**

1. Sebaiknya Perusahaan masih perlu melakukan perubahan dalam kehidupan budaya organisasi terutama dalam inovasi dan pengambilan keputusan, agar setiap karyawan dapat bekerja lebih optimal lagi.
2. Perusahaan perlu memotivasi karyawan untuk lebih menyadari kepentingan perusahaan lebih tinggi dari kepentingan individu.
3. Karyawan masih membandingkan dengan perusahaan yang sejenis dan berkeinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
4. Perusahaan perlu memberikan otoritas yang lebih tinggi kepada karyawan mengingat bila kurangnya otoritas karyawan akan mudah jadi frustrasi dan menimbulkan sifat apatis jadi kurang mau berinovasi.



### Referensi

- Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati. 2012. **Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan** (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2012, Hal. 170 – 187 Vol. 19, No. 2 ISSN: 1412-3126
- Frans Sudirjo. 2020. **Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variable intervening** (Studi Pada Rumah Sakit PT VALE Soroako, Sulawesi Selatan). E- Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang.
- I Wayan Sucipta Wibawa; Made Surya Putra. 2018. **Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dimediasi kepuasan kerja** (studi pada PT. Bening Badung-Bali). E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.7
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta
- Maya Kharisma, Sri Lestari Prasilowati, Eka Avianti Ayuningtyas. 2018. **Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening**. Jurnal pengembangan wiraswasta No. 6, 2018.
- Melina Taurisa, Chaterina; Ratnawati Intan. 2021. **Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)**. Jurnal Bisnis dan ekonomi. Vol 28 No 1 (2021): Vol. 28 No. 1 EDISI MARET 2021
- Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso, Andi Tri Haryono. 2016. **Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening** (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). Journal of Management Vol.02 No.02 , Maret 2016
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Saiful Ahmat Baraweri; Suharnomo Suharnomo. 2020. **Analisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi ( studipadakaryawan kantor wilayah bank BRI semarang )**. Diponegoro Journal of Management
- Sinta Sundari Heriyanti; Richnie Zayanti. 2019. **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi yang di Mediasi Kepuasan Kerja**. Jesya Jurnal Ekonomi dan ekonomi Syariah
- Tarjono. 2019. **Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediating**. Jurnal Ekonomak Vol. V No. 3 Desember 2019
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Edisi I, Yogyakarta : Andi Offset

Sri Sumarwinati, Sri Langgeng Ratnasari. 2019. **Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel interverning.** DIMENSI, VOL. 8, NO. 1 : 13-27Wibowo, 2016. Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada. Jakarta-14240