

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA *SHARED  
SERVICES DEPARTEMENT HEAD* DI PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) KANTOR  
CABANG BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA SURABAYA**

SATRIA AKBAR GUMIWANG

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya  
Kampus Ketintang, Surabaya 60231  
Email : satriamusician@gmail.com

YOYOK SOESATYO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya  
Kampus Ketintang, Surabaya 60231  
Email : yoyoksoesaty03@gmail.com

*Abstract*

*The role of organizational culture in the airport affairs services corporate was important. Servants and employees have an obligation into their job with apply the corporate culture sustainably. Based on this matter, the servants and the employee are demanded to implement corporate culture. One of the factors that could influence the implementation of organizational culture was job satisfaction. The servants and employees who felt satisfied on the job, then they will decide committed to the company. With the existence of organizational commitment, the servants and employees were more responsible in every task on their job, so that job satisfaction will increasingly raises. The purpose of this research was to analyze the effect of organizational culture on job satisfaction. And the role of organizational commitment as an mediating variable on the effect organizational culture on job satisfaction. Samples from this research were the servants and employees in shared services departement head, amounting to 32 people. The data analysis technique used is the analysis of the alternative method of Structural Equation of Partial Least Square which is supported by software version 2.0. The results of the research explained that organizational culture positive and significant effect on job satisfaction. Organizational Culture positive and significant effect on organizational commitment. Organizational commitment positive and significant effect on job satisfaction. Organizational commitment mediates the effect of organizational culture on job satisfaction.*

*Keywords: organizational culture, organizational commitment, job satisfaction.*

## PENDAHULUAN

Pada perkembangan ekonomi dari waktu ke waktu membuat perusahaan yang bergerak pada jasa kebandarudaraan di Indonesia menghadapi suatu perubahan. Adanya tuntutan mewujudkan perusahaan kebandarudaraan berkelas dunia yang professional. Dengan adanya ketersediaan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memahami dan menerapkan budaya perusahaan, meningkatkan komitmen dan sikap professional. PT. Angkasa Pura I (Persero) memiliki tantangan besar yaitu menciptakan aspek sumber daya manusia yang unggul, manajemen sehat, memberikan motif untuk pertumbuhan ekonomi di Indonesia, memberikan pelayanan dengan dasar *service excellence*. *Service excellence* memiliki peran penting guna mencapai *customer satisfaction index*.

Luthans (2006:243) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Selain itu, Noe dkk (2006:436) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi atau memungkinkan pemenuhan nilai-nilai penting pekerjaannya.

Mathis dan Jackson (2011) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang, ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi.

Teori kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Locke dalam Luthans (2006:243) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa

kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasional Mayer dan Allen (1990) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditampung jika meninggalkan atau keluar organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*).

Luthans (1998) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Sedangkan teori lain dari Robbins (2001) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen.

Sedangkan karakteristik budaya perusahaan di PT. Angkasa Pura I (Persero) sendiri yaitu SATU. Merujuk *Annual Report* PT. Angkasa Pura I (2013:58) budaya organisasi dimaksudkan untuk lebih mendukung pencapaian Visi dan penerapan Misi dalam aktivitas operasional perusahaan, maka Perseroan juga telah menetapkan nilai-nilai budaya perusahaan (*Core Values*) sebagai dasar budaya perusahaan (*corporate culture*) yang diharapkan dapat menjadi acuan utama bagi seluruh karyawan Perseroan tanpa terkecuali. Adapun Nilai-Nilai Budaya Perusahaan yang disepakati dan dianut oleh seluruh karyawan Perseroan adalah SATU.

Dari teori budaya organisasi dan kepuasan kerja, beberapa penelitian terdahulu membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda hasilnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Hosseinkhanzadeh *et al.*, (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan. Berbeda dengan penelitian oleh Syauta *et al.*, (2012) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Penelitian lain juga dilakukan oleh Mehr *et al.*, (2012) yang

menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dari hubungan teori budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, penelitian terdahulu telah dilakukan oleh Momeni *et al.*, (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian lain juga dilakukan oleh Shurbagi *et al.*, (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini berbeda dengan penelitian oleh Daniel dan Purwanti (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Dari hubungan teori komitmen organisasi dan kepuasan kerja, penelitian terdahulu telah dilakukan oleh Eslami *et al.*, (2012) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gangai *et al.*, (2015) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

PT Angkasa Pura I (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak pada jasa kebandarudaraan nasional Indonesia yang memiliki integritas tinggi, kualitas pelayanan yang dalam memberikan pelayanan keamanan, keselamatan, dan kenyamanan berstandar internasional bagi para pelanggan. Dengan berjalannya waktu ke waktu PT. Angkasa Pura I (Persero) menghasilkan banyak prestasi dan penghargaan seperti Penghargaan Prima Madya 2012, *The Best Airport* 2012, *ASEAN Airport of The Year*, *Best Performing Indonesian Airport Of The Year*, *Service Quality Gold Award* 2013, *Airport of The Year Bandara Award* 2013, *Excellent Service Experience Awards* (ESEA) 2014, *Service Quality Gold Award* 2014, *2nd Best Airport* 2014, *Progressive Airport* 2014, Penghargaan Prima Madya Pelayanan Transportasi Publik Terbaik 2014, Predikat *Excellent Service Experience Award* (ESEA) 2015. Dan masih banyak lagi prestasi dan penghargaan yang telah diterima oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda.

Fenomena yang di dapat pada saat observasi pada bulan Agustus – Oktober 2015 terdapat budaya penerapan budaya SATU yang terimplementasikan dengan baik. Selama melakukan observasi penulis skripsi mengenali budaya perusahaan dengan adanya nilai sinergis antara PT.

Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya terhadap perusahaan BUMN yang berada di Surabaya dan Sidoarjo saat merayakan momentum kemerdekaan RI yang ke 70 bersama yang diadakan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dengan jalan sehat. Kegiatan yang diikuti oleh BUMN Surabaya Sidoarjo ini mengusung tema besar BUMN Hadir Untuk Negeri dengan tujuan dapat mempererat hubungan antar instansi BUMN.

Fenomena kedua yang di dapat pada saat observasi yaitu adanya nilai adaptif, disana terdapat promosi pegawai untuk dilakukan sebagai upaya yang sesuai pada pemahaman poin kedua pada kata adaptif, yaitu meningkatkan daya, semangat, dan hasrat insan Angkasa Pura *Airports* yang pantang menyerah, proaktif merespons perubahan dan kaya akan inovasi. Hal ini dilakukan semata-mata untuk memberikan dampak yang penting dan perlu dipahami oleh pegawai dan karyawan bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya ingin membangun energi positif bagi pegawai dan karyawannya.

Fenomena ketiga yang di dapat pada saat observasi yaitu adanya nilai unggul, dimana penulis skripsi mendapatkan gambaran secara langsung bahwa pegawai dan karyawan pada departemen *shared services departement head* di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya memberikan layanan prima pada masyarakat ketika penulis sedang melakukan pengamatan gedung AOB (*Administration Office Building*). Namun pada saat apel pagi yang dilaksanakan pada tiap hari Senin pagi dan senam pagi yang diadakan setiap hari Jum'at pagi, terdapat sebagian pegawai dan karyawan yang telah mengikuti apel pagi dan ada yang berhalangan hadir mengikuti senam pagi yang dilaksanakan hari Jum'at, bahkan tidak mengikuti dengan adanya bukti absensi kehadiran momen apel pagi dan senam pagi.

Berdasarkan realita yang ada, penulis skripsi pernah melakukan diskusi dengan Bapak Andi Triwijaksono Putra selaku staff *Human Capital Section* pada akhir bulan April 2016 mengenai budaya yang ada di perusahaan dan hal ini dibenarkan bahwa budaya SATU bukan hanya melintas pada *mindset* pegawai atau karyawan yang beranggapan bahwa budaya SATU diterapkan untuk lingkup eksternal namun juga lingkup internal. Dimana apel pagi merupakan bagian budaya bagi perusahaan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

sebagai membangun segi sinergi antar pegawai dan karyawan, segi adaptif antar pegawai dan karyawan, segi terpercaya bagi pegawai dan karyawan, hingga segi unggul bagi pegawai dan karyawan.

Namun dari ketiga fenomena ini masih perlu ditingkatkan karena masih terdapat *gap* pada budaya SATU terhadap sebagian pegawai dan karyawan. Hal ini dinilai masih perlu ditingkatkan kembali agar dapat memperkuat penerapan budaya SATU di lingkungan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Sehingga untuk memperkuat penerapan budaya SATU terhadap sebagian pegawai dan karyawan yang ada. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada *shared services departement head*, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada *shared services departement head*, untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada *shared services departement head*, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada *shared services departement head*

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Budaya Organisasi

Dalam teorinya terdapat definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Luthans (1998) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Robbins (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen.

Schein (1985) mengemukakan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Dalam teori budaya organisasi terdapat definisi yang dikemukakan oleh Robbins (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen. Menurut Robbins (1994) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 4 indikator, yaitu:

1. Inisiatif Individu  
Karakteristik inisiatif individu dapat diukur melalui : tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.
2. Integrasi  
Karakteristik integrasi dapat diukur melalui : bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan, seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.
3. Pengawasan  
Karakteristik pengawasan dapat diukur melalui : peraturan-peraturan dan *supervise* langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.
4. Sistem Penghargaan  
Karakteristik sistem penghargaan dapat diukur melalui : alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai kinerja karyawan.

Sedangkan mengacu pada *annual report* tahun 2014 yang ada di PT. Angkasa Pura I (Persero), indikator budaya organisasi yaitu :

1. Sinergi  
Karakteristik sinergis dapat diukur melalui : cara insan Angkasa Pura *Airports* menghargai keragaman dan keunikan setiap elemen untuk memberi nilai tambah bagi perusahaan, pembangunan ekonomi, dan lingkungan dimana pun insan Angkasa Pura *Airports* berada.
2. Adaptif  
Karakteristik adaptif dapat diukur melalui : daya, semangat dan hasrat insan Angkasa Pura *Airports* yang pantang menyerah, proaktif merespon perubahan dan kaya akan inovasi.
3. Terpercaya  
Karakteristik terpercaya dapat diukur melalui : karakter insan Angkasa Pura *Airports* yang senantiasa selaras antara kata dengan perbuatan, jujur dalam menjalankan tugas serta kewajiban, dan dapat diandalkan.

4. Unggul  
Karakteristik unggul dapat diukur melalui : komitmen insan Angkasa Pura *Airports* memberikan layanan prima dengan profesional dan bertanggung jawab untuk memuaskan pelanggan secara berkelanjutan.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang diterapkan di PT. Angkasa Pura I (Persero). Dengan menyesuaikan kondisi yang terjadi di perusahaan, maka indikator yang akan digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan indikator terdapat pada perusahaan yang terdapat pada *annual report* tahun 2014 di PT. Angkasa Pura I (Persero) yakni, sinergi, adaptif, terpercaya, unggul.

#### Komitmen Organisasi

Menurut Luthans dalam Kaswan (2012) mengemukakan komitmen organisasi adalah sebagai sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses kelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Griffin (2004:15) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya.

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasional Mayer dan Allen (1990) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditampung jika meninggalkan atau keluar organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*).

Menurut Mayer dan Allen dalam Mulyati (2007:10) komitmen organisasi terdiri dari 3 model yaitu :

1. Komitmen afektif
2. Komitmen kelanjutan
3. Komitmen normatif

Dari teori indikator komitmen organisasi yang telah dipaparkan diatas, dengan melihat kondisi yang ada di perusahaan, maka dimensi komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan teori yang dikemukakan oleh Mayer dan Allen dalam Mulyati (2007:10) dengan indikator yang dijelaskan dibawah ini, yakni :

1. **Komitmen afektif**, menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.
2. **Komitmen *continuance***, merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.
3. **Komitmen normatif**, menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

### Kepuasan Kerja

Locke memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Luthans, (2006:243) dalam (Kaswan, 2012:283) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Dari teori indikator kepuasan kerja yang telah dikemukakan para ahli di atas, dengan melihat kondisi yang ada di perusahaan, maka indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori indikator yang dikemukakan oleh Luthans (2002:230) yakni :

1. Pekerjaan itu sendiri.  
Seberapa besar pekerjaan itu memberi seseorang tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji/Upah.  
Berapa besar imbalan *financial* yang diterima dan seberapa besar hal itu dianggap pantas/adil dibandingkan dengan imbalan di organisasi lain.
3. Kesempatan Promosi.  
Kesempatan maju dalam organisasi.
4. Pengawasan.  
Kemampuan penyelia memberi bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan Kerja.  
Seberapa besar rekan kerja terampil secara teknis dan secara sosial memberi dukungan.

Penelitian ini membahas tentang “Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada *Shared Services Departement Head* Di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya” maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H1 : Diduga ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada *shared services departement head*.
- H2 : Diduga ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada *shared services departement head*.
- H3 : Diduga ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada *shared services departement head*.
- H4 : Diduga ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada *shared services departement head*.

### METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian berguna untuk menjawab rumusan masalah serta hipotesis yang telah ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut, pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, karena pendekatan

kuantitatif bersifat menguji hipotesis dari suatu teori yang telah ada, Sugiyono (2008:13). Penelitian ini juga mengkonfirmasi teori dengan kenyataan yang ada dengan mendasarkan pada data ilmiah dalam bentuk angka atau numerik.

Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto (2010: 27) penelitian kuantitatif dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Hal ini berdasarkan dengan tujuan mengkonfirmasi teori dengan kenyataan yang ada. Selain itu untuk mengetahui adanya hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 32 orang yang meliputi pegawai dan karyawan *shared services departement head* di gedung AOB (*Administration Office Building*) PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

Teknik yang diambil dari penelitian ini adalah sampel jenuh. Sugiyono (2015:85) menyatakan bahwa Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Jumlah sampel diambil sebanyak 32 pegawai dan karyawan pada departemen *shared services departement head* di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

Penelitian ini pada dasarnya adalah untuk mencari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu apakah variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi. Adapun definisi operasional untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi (X)

Dalam pengukuran indikator yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan yang terdapat pada budaya perusahaan di PT. Angkasa Pura I (Persero) :

1. Sinergi
2. Adaptif
3. Terpercaya
4. Unggul

2. Komitmen Organisasi (Z)

Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan indikator yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen dalam Mulyati (2007:10), dimana komitmen organisasi terdiri atas 3 dimensi yaitu :

1. Komitmen afektif
2. Komitmen *continuance*
3. Komitmen normatif

3. Kepuasan Kerja

Dalam pengukuran variabel kepuasan kerja, peneliti skripsi menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Luthans (2002:230) yang terdiri dari 5 dimensi yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri.
2. Gaji/Upah.
3. Kesempatan promosi
4. Pengawasan
5. Rekan Kerja

Dalam penelitian ini data yang digunakan diperoleh dari :

1. Observasi

Menurut Sugiyono (2015: 145) sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain. Sedangkan Sutrisno Hadi (1986) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

2. Interview (Wawancara)

Menurut Sugiyono (2015:137) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

3. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2015:142) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan

tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Menurut Sugiyono (2015:142) kuesioner dapat berupa pertanyaan/ pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet.

Teknik analisis data menggunakan metode alternatif *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan bantuan program smartPLS versi 2.0 untuk mengolah data.

**HASIL**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai informasi karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan. Dari adanya informasi ini menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian. Responden dalam penelitian ini berjumlah 32 orang pegawai dan karyawan dari departemen *shared services departement head*.

Diketahui bahwa dari 32 responden yang dijadikan obyek penelitian, 17 orang atau jika diketahui dengan prosentasenya adalah 53,125% berjenis kelamin laki-laki dan 15 orang atau jika diketahui dengan prosentasenya adalah 46,875% berjenis kelamin perempuan.

Hasil dari karakteristik responden untuk usia memberikan informasi bahwa mayoritas pegawai dan karyawan departemen *shared services departement head* berusia antara 26 sampai dengan 30 tahun yaitu sebanyak 10 orang atau 31,25%.

Hasil dari karakteristik responden untuk masa kerja memberikan informasi bahwa mayoritas pegawai dan karyawan departemen *shared services departement head* mempunyai masa kerja antara 1 sampai 5 tahun yaitu sebanyak 18 orang atau 56,25%.

Hasil dari karakteristik untuk pendidikan memberikan informasi bahwa mayoritas pegawai dan karyawan *shared services departement head* mempunyai

pendidikan Sarjana (S1) yaitu sebanyak 23 orang atau 71,875%.

Indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi diatas 0,70. Namun demikian pada penelitian tahap pengembangan skala *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2008:40). Dalam mengukur validitas Digunakan *convergent validity* dan *measurement model* dapat dilihat dari korelasi antara skor item dengan skor konstruksinya. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.5 Uji Validitas Pada Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	Kode Item	Nilai Korelasi	Keterangan
Budaya Organisasi	Sinergi	RATA X1	0,638857	Valid
	Adaptif	RATA X2	0,819801	Valid
	Terpercaya	RATA X3	0,600087	Valid
	Unggul	RATA X4	0,743841	Valid
Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	RATA Z1	0,712600	Valid
	Komitmen <i>Continuance</i>	RATA Z2	0,910982	Valid
	Komitmen Normatif	RATA Z3	0,856459	Valid
Kepuasan Kerja	Pekerjaan Itu Sendiri	RATA Y1	0,629881	Valid
	Gaji/Imbalan	RATA Y2	0,744896	Valid
	Kesempatan Promosi	RATA Y3	0,515960	Valid
	Pengawasan	RATA Y4	0,632382	Valid
	Rekan Kerja	RATA Y5	0,863682	Valid

Sumber : *Output PLS*, 2016

Pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa semua item pernyataan untuk variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja mempunyai nilai korelasi diatas 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator dari masing-masing budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dikatakan valid, atau dapat mengukur variabel-variabel tersebut dengan tepat.

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Menurut Abdilah

(2015:207) mengemukakan bahwa untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliabel, maka nilai *cronbach's alpha* harus > 0,6 dan nilai *composite reliability* harus > 0,7. Hasil uji reliabilitas data dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.6** Uji Reliabilitas Pada Variabel Penelitian

Variabel	<i>Cronbachs Alpha</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	0,658922	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,707603	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,780722	Reliabel

Sumber : *Output PLS*, 2016

Pada tabel 4.6 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih dari 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan item pernyataan untuk setiap variabel adalah reliabel.

Berdasarkan pengolahan data dengan *partial least square* (PLS), dihasilkan nilai koefisien determinasi (*R-square*) budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memberikan nilai *R-square* sebesar 0,738007 artinya besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada departemen *shared services departement head* di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sebesar 73,8007%, sedangkan untuk 26,1993% dipengaruhi faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada departemen *shared services departement head* di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. model budaya organisasi terhadap komitmen organisasi memberikan nilai *R-square* sebesar 0,533341 artinya besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada departemen *shared services departement head* di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sebesar 53,3341%, sedangkan 46,6659% dipengaruhi faktor lain yang juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi di departemen *shared services departement head* di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

Hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 4,871948 berarti lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja pada departemen *shared services departement head* di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Sedangkan nilai koefisien

*estimate* dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah 0,154489.

Maka dapat disimpulkan bahwa *inner weight* untuk pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 35,78246 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Sedangkan nilai koefisien *estimate* sebesar 0,730302.

Maka dapat disimpulkan bahwa *inner weight* untuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 26,288943 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai koefisien *estimate* pada komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja adalah 0,739743.

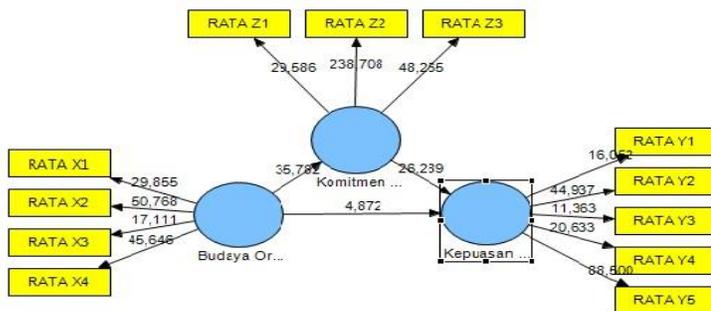
Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan dari pemaparan uji analisis yang menggunakan *partial least square* (PLS) dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Besarnya koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.18** Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

<i>Path</i>	Koefisien Pengaruh	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,154489	-
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0,730302	-
Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,739743	-
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	$0,730302 \times 0,739743 = 0,540235792$	Hipotesis diterima

Sumber : *Output PLS*, 2016

Dari tabel 4.18 dapat diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung. Hal ini menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi pada departemen *shared services departement head* di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya lebih besar daripada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada departemen *shared services departement head* di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Hal di atas dapat dijelaskan dengan gambar diagram *path* sebagai berikut :



**Gambar 4.5** Hasil Diagram *Path*  
 Sumber : Output PLS, 2016

**PEMBAHASAN**

**1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian peneliti di dapat bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif. Sehingga H1 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja akan berada di level tertinggi apabila budaya organisasi juga berada di level tertinggi. Jadi apabila di dalam perusahaan budaya organisasi meningkat, maka kepuasan kerja akan meningkat berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi setiap individu di departemen *shared services departement head* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

Berdasarkan hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 4,871948. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di

departemen *shared services departement head* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

Hal tersebut didukung dengan deskriptif responden untuk variabel budaya organisasi yang termasuk masuk ke dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata 4,31. Nilai rata-rata ini menggambarkan bahwa budaya organisasi di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya telah diterapkan sejak transformasi sebelum PT. Angkasa Pura I (Persero) menerapkan konsep “*airport city*” di berbagai 13 Bandar Udara wilayah timur dan tengah Indonesia termasuk di Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya yang dikelola oleh PT. Angkasa Pura I (Persero).

Selain itu adanya budaya SATU di perusahaan dimana budaya SATU ini adalah sinergi, adaptif, terpercaya, unggul. Budaya SATU telah diterapkan sebelum perusahaan mengusung “*airport city*”. Budaya SATU memiliki tujuan sebagaimana yang telah dicetuskan oleh semua anggota organisasi di dalam perusahaan.

Tujuan dari budaya SATU ini adalah untuk merealisasikan visi dan misi, Perusahaan telah menyusun dan menerapkan nilai perusahaan (*Corporate Values*), untuk mengingatkan dan memberikan inspirasi kepada semua insan Angkasa Pura *Airports* untuk senantiasa melakukan yang terbaik untuk mencapai yang terbaik. Namun perlu diketahui secara bersama bahwa dengan adanya nilai sinergi dan adaptif ini harus ditingkatkan lagi agar lebih baik mengingat masih kurangnya kontribusi sebagian pegawai dan karyawan dalam kehadiran untuk momen apel pagi dan senam pagi yang rutin dilaksanakan oleh perusahaan termasuk pegawai dan karyawan pada departemen *shared services departement head*.

Salah satu contohnya adalah ketidakhadiran dalam momen apel pagi dan senam pagi khususnya bagi sebagian pegawai dan karyawan yang tidak memiliki alasan bersifat rasional sebagai insan Angkasa Pura I *Airports*. Kemudian dari absensi apel pagi dan senam pagi seharusnya dapat di *monitoring* bagi pihak manajemen di perusahaan dan diterapkan peraturan baru seperti contohnya terdapat sanksi bagi sebagian pegawai dan karyawan yang tidak mengikuti momen apel pagi dan senam pagi. Hal ini bertujuan untuk melihat budaya organisasi di perusahaan, komitmen organisasi di perusahaan, serta kepuasan kerja di perusahaan dengan tujuan tiap-tiap departemen, khususnya di departemen *shared services departement head*.

Temuan dari penelitian ini sendiri dapat dijadikan bukti bahwa ternyata dengan adanya ketidakhadiran mengikuti momen apel pagi dan senam pagi, sebagian pegawai dan karyawan merupakan hal yang dapat ditolerir asal memiliki alasan yang rasional, namun pihak manajemen di *shared services departement head* khususnya di bagian *human capital section* akan memberlakukan tindakan tegas terkait sanksi yang diberikan kepada sebagian pegawai dan karyawan, apabila tidak mengikuti momen apel pagi dan senam pagi dalam kurun waktu 3 kali berturut-turut.

Sanksi tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan ketidakhadiran apel pagi dan senam pagi dengan narasumber pertama. Terdapat sanksi yang tidak memberatkan namun memiliki dampak positif bagi mental sebagian pegawai dan karyawan, apabila tidak mengikuti momen tersebut. Hal ini ditujukan agar mereka lebih sinergi dengan lingkungan kerja dan memiliki sisi adaptif untuk menjalankan konsistensi pekerjaan dan juga kesiapan (*readiness*) para seluruh insan Angkasa Pura I *Airports* di Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

Dalam temuan penelitian ini diharapkan budaya SATU dapat berjalan lebih baik untuk ke depannya. Melalui diterapkan sanksi yang sesuai dengan ketentuan berlaku di perusahaan bagi pegawai dan karyawan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian oleh Hosseinkhanzadeh *et al.*, (2013) yang mengemukakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bigliardi *et al.*, (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja.

Lebih lanjut dari penelitian Bigliardi *et al.*, (2012) mengemukakan implikasi praktis hasil penelitiannya adalah mengindikasikan kepada manajer bentuk esensial dari sebuah budaya organisasi yang positif mempengaruhi kepuasan kerja, dan khususnya untuk memperkenalkan dalam industri seperti salah satunya farmasi, di mana R & D adalah aktivitas, tahapan induk dan bentuk partisipasi untuk pengetahuan bagi pekerja. Selain itu, mereka membantu para manajer dalam mendeteksi hal-hal yang harus diperbaiki dalam organisasi dalam rangka meningkatkan pengetahuan kepuasan kerja bagi karyawan.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian peneliti di dapat bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif, sehingga H2 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi akan berada di level tertinggi jika budaya organisasi juga berada dalam level tertinggi.

Berdasarkan hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 35,782460. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi di perusahaan memiliki peranan penting bagi setiap insan Angkasa Pura I *Airports* kantor cabang bandar udara internasional juanda Surabaya, hal ini tidak lepas dari adanya budaya SATU yang telah diterapkan di perusahaan, dimana hal ini ditujukan kepada setiap pegawai dan karyawan agar mereka dapat menerapkannya di masing-masing departemen khususnya di departemen *shared services departement head*. Selain itu, *shared services departement head* secara organisasi memiliki tugas untuk menyesuaikan dan menjalankan tugas sesuai dengan *job description* dan *job spesification* masing-masing. *Shared services departement head* sendiri memiliki 4 tiap-tiap departemen yakni *human capital section*, *general affair*, *communication & legal section*, dan *procurement section*.

Namun pada prinsipnya komitmen organisasi di perusahaan harus diterapkan, sebagaimana yang telah dikatakan oleh narasumber pertama bahwa momen apel pagi di hari senin ditujukan untuk evaluasi kinerja masing masing departemen. Namun untuk hari Jum'at untuk membangun kebersamaan dalam pekerjaan. Sehingga lebih mudah untuk berkomunikasi bila terdapat momen senam pagi ini. Dalam hal inilah setiap insan Angkasa Pura I *Airports* di Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya wajib melaksanakan dan menerapkan budaya SATU yaitu sinergi, adaptif, terpercaya, unggul dengan tujuan tercapainya budaya perusahaan yang baik. Maka untuk ke depannya diharapkan budaya SATU dapat membangun komitmen organisasi bagi pegawai dan karyawan di perusahaan.

Di samping itu harus ada sanksi yang tegas bagi para pegawai dan karyawan bila tidak mengikuti momen

apel pagi dan senam pagi. Karena hal ini termasuk budaya perusahaan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian oleh Momeni *et al.*, (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara semua komponen budaya organisasi termasuk adaptasi, keterlibatan, penyesuaian, misi dan komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian oleh Ortega *et al.*, (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat nilai-nilai atau budaya korporasi memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi. Hasil pada penelitian ini adalah penyesuaian yang lebih baik antara dirasakan dan nilai-nilai yang dinyatakan memiliki hubungan positif dengan komitmen. Terutama, orang berorientasi nilai-nilai dan perilaku etis adalah orang-orang yang terbaik memprediksi komitmen afektif. Studi ini memverifikasi, juga, bahwa praktek-praktek sumber daya manusia yang tepat sangat mempengaruhi persepsi terhadap nilai.

### 3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian peneliti di dapat bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan sehingga H3 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja akan berada pada level tertinggi jika komitmen organisasi juga berada dalam level tertinggi.

Berdasarkan hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 26,288943. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga secara teoritis apabila komitmen organisasi semakin baik, maka kepuasan kerja akan meningkat.

Sedangkan melihat deskripsi jawaban responden melalui item pernyataan dari variabel komitmen organisasi, terdapat item pernyataan saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan adalah masalah bagi saya mempunyai skor rata-rata terendah dari item lainnya pada indikator komitmen afektif. Disamping itu sebagian pegawai dan

karyawan dinilai masih perlu meningkatkan komitmen organisasi di dalam perusahaan. Karena apabila dengan adanya komitmen organisasi yang baik, maka akan tercipta kepuasan kerja di dalam melaksanakan kewajiban dan memberikan kontribusi dengan keberlanjutan (*sustainable*) dalam hal pekerjaan maupun kehadiran dalam momen apel pagi dan senam pagi hingga dalam pekerjaan mereka masing-masing.

Melihat permasalahan mengenai ketidakhadiran dalam momen apel pagi dan senam pagi maka jajaran manajemen di perusahaan perlu memberikan dukungan secara moril maupun spirituil hingga semangat yang memiliki energi positif bagi pegawai dan karyawan pada departemen *shared services departement head* agar di waktu yang akan datang dapat menerapkan budaya perusahaan untuk segi sinergi dan adaptif. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan tata nilai perusahaan. Karena apabila pegawai dan karyawan merasa kurang memperhatikan suatu permasalahan yang di hadapi perusahaan seperti contohnya ketika bapak *General Manager* dan jajaran manajemen menyatakan perusahaan harus menerapkan nilai sinergis, adaptif, terpercaya, dan unggul.

Maka segi komitmen organisasi dinilai kurang berjalan dengan maksimal, di satu sisi hal ini dapat memberikan dampak kurang baik yakni kebiasaan seorang pegawai dan karyawan yang hanya bisa mengandalkan reputasi baik dari Angkasa Pura I *Airports* yang notabenehnya adalah perusahaan jasa kebandarudaraan berkelas internasional dan memiliki reputasi unggul di mata dunia, khususnya untuk pengelola 13 bandar udara terbaik di Indonesia maupun di Asia dan kebiasaan menganggap momen apel pagi dan senam pagi kurang bermanfaat.

Oleh dengan itu maka sudah menjadi tanggung jawab pihak manajemen perusahaan dan jajaran-jajarannya. Untuk membangun budaya organisasi melalui nilai sinergi, adaptif, terpercaya, unggul dan bersama-sama mencari solusi yang baik dalam meningkatkan budaya SATU yaitu sinergi, adaptif, terpercaya, unggul melalui momen apel pagi dan senam pagi yang rutin dilaksanakan demi tercapainya penerapan nilai sinergi dan adaptif dan kepuasan pegawai dan karyawan.

Hal ini ditujukan agar pegawai dan karyawan saling bersama-sama menerapkan nilai sinergis dan adaptif sebagai insan Angkasa Pura I *Airports* yang memiliki jiwa kepedulian terhadap budaya yang ada pada perusahaan dan sebagai insan Angkasa Pura I *Airports* yang peka terhadap lingkup internal dan eksternal berdasarkan pekerjaan dan kontribusinya.

Oleh karena itu untuk ke depannya diharapkan adanya motivasi secara moril maupun spirituil sehingga dapat memberikan semangat bagi pegawai dan karyawan di perusahaan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu oleh Eslami *et al.*, (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap ketiga faktor kepuasan kerja (promosi, hubungan pribadi, dan kondisi kerja yang menguntungkan) dan selain itu terdapat implikasi praktis dari hasil temuan penelitian ini adalah bahwa manajer harus secara aktif meningkatkan kepuasan kerja pada perusahaan mereka untuk karyawan yang akan mewujudkan tingkat yang lebih tinggi dalam berkomitmen organisasi.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu oleh Zehir *et al.*, (2012) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen afektif, komitmen *continuance* dengan dimensi kepuasan kerja.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat pada nilai *t-statistic* sebesar 4,871948 yang lebih besar dari 1,96. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang dapat ditunjukkan pada nilai *t-statistic* sebesar 35,782460 yang lebih besar dari 1,96. Adanya pengaruh signifikan dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja ditunjukkan pada nilai *t-statistic* sebesar 26,288943 yang lebih besar dari 1,96.

Perbandingan pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi adalah 0,540235792 lebih besar dari pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yaitu 0,154489 pada departemen *shared services departement head*. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Temuan dalam penelitian ini yang berdasarkan pada deskripsi jawaban responden, item pernyataan saya selalu memiliki semangat pantang menyerah dan proaktif terhadap perubahan demi kemajuan perusahaan pada variabel budaya organisasi memiliki skor rata-rata terendah. Dalam hal ini dapat berkaitan dengan kepuasan kerja. Dimana pegawai dan karyawan setelah menerapkan nilai-nilai sinergi dan adaptif dapat merasakan kepuasan kerja dalam pekerjaan mereka. Maka secara kompleks nilai-nilai sinergi dan adaptif memegang peranan penting dalam mencapai visi dan misi bagi perusahaan. Mengingat jasa kebandarudaraan memiliki intensitas untuk menjadi mitra pemerintah Indonesia dengan dedikasi memberikan kontribusi bagi perekonomian negeri dan kemajuan bagi negeri dalam kebandarudaraan.

Selain itu dalam hal ini terdapat nilai sinergi dan adaptif yang masih perlu ditingkatkan lagi karena mengingat misi PT. Angkasa Pura I (Persero) yaitu memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan hidup. Oleh karena itu nilai sinergi dan adaptif memiliki peranan penting untuk semua insan Angkasa Pura I *Airports*. Jadi benang merah yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah budaya SATU perlu ditingkatkan lagi agar lebih baik untuk ke depannya. Hal ini mengingat bahwa budaya SATU menjadi nilai-nilai penting yang diterapkan oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) secara luas untuk jajaran manajemen masing-masing dari 13 bandar udara yang dikelolanya.

Keberadaan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi di nilai penting bagi setiap perusahaan. Dimana komitmen organisasi esensinya sangat

penting, hal ini sesuai dengan pendapat Luthans dalam Kaswan (2012) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses kelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan memperluas obyek penelitian pada jasa kebandarudaraan dan dapat memberikan variabel yang dapat menghubungkan terhadap variabel lain dan dianggap dapat memberikan pengaruh secara langsung maupun tidak langsung antara variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Contohnya memberikan variabel seperti disiplin kerja, kinerja, efektivitas organisasi, evaluasi kinerja, pembinaan sumber daya manusia. Sehingga penelitian berikut diharapkan dapat memberikan temuan baru yang memiliki tingkatan obyektif, koherensif, dan komparatif dari penelitian-penelitian sebelumnya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan budaya organisasi yang baik maka kepuasan kerja akan meningkat bagi pegawai dan karyawan pada *shared services departement head*.
2. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan budaya organisasi yang baik maka komitmen organisasi akan meningkat bagi pegawai dan karyawan pada *shared services departement head*.
3. Komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan

komitmen organisasi yang baik, maka dapat menghasilkan kepuasan kerja yang meningkat bagi pegawai dan karyawan pada *shared services departement head*.

4. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada departemen *shared services departement head*. Hal ini menunjukkan variabel komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktek". Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Baron, R., dan Kenny, D. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations". Journal of Personality and Social Psychology , Volume 51 No. 6, Pp 1173-1182.
- Bigliardi, Barbara *et al.* 2012. "The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers". Dalam *The journal of information and knowledge management systems*. Vol. 42, No.1, pp. 36-51
- Eslami, Javad and Gharakhani, Davood. 2012. "Organizational Commitment and Job Satisfaction". Dalam *ARNP Journal of Science and Technology*. Vol. 2, No.2
- Gangai, K. Nath and Agrawal, R. 2015. "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance". Dalam *International Journal Of Management Business Resources*. Vol. 5, No. 4, pp. 269 - 278
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2008. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gruen, T.W., Summers, J.O., and Acito, F., 2000. "Relationship marketing activities, commitment, and

- membership behaviors in professional associations”. *Journal of Marketing*, 64 (3) (July), Pp. 34–49.
- Habib, Salman *et al.* 2013. “The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employeess Commitment and Turn over Intention. Dalam *Advances in Economics and Business*. Vol. 2, No. 6, Pp. 215-222
- Hosseinkhanzadeh, Abbas Ali *et al.* 2013. “Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers”. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* Vol. 84, Pp. 832-83
- <http://imamghozali.com/berita-146-faq-structural-equation-modeling-sem-1.html>. Diakses pada 28 Juli 2016. 11.30 WIB.
- <http://juanda-airport.com/detail/berita/bumn-hadir-untuk-negeri>, Diakses pada 29 April 2016. Pukul 00.30 WIB
- Isbanah, Yuyun .2012. *Esop, Produktivitas, Dan Kinerja Pada Perusahaan Non Keuangan Di Bursa Efek Indonesia Periode 2000-2010*. Surabaya. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya : PPs Universitas Airlangga
- Istijanto. 2010. “Riset Sumber Daya Manusia”. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Jaya, Mindra dan Sumertajaya, Made. 2008. “Pemodelan Persamaan Struktural Dengan *Partial Least Square*”. Makalah disajikan dalam seminar nasional matematika dan pendidikan matematika, Bandung.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi 2. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Killman, Ralph H., Saxton, Mary J., Serpa, Roy & Associate. 1998. *Gaining Control Of The Corporate Culture*. San Fransisco : Jossey– Bass Publishers.
- Limpanitgul, Thanawut *et al.* 2014. “Coworker support and organisational commitment: A comparative study of Thai employees working in Thai and American airlines”. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 21, Pp.100-107
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior 8th edition*. Singapura:McGraw-Hill.
- Macintosh, Eric W. 2010. “The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave”. Dalam *Sport Management Review*. Vol. 13 Pp. 106–117
- Margono. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Mathis, R.L and Jackson. 2011. *Human Resources Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mehr, Shaghayegh Kiani *et al.* 2012. “Relationship between job satisfaction and organizational culture in staffs and experts bof physical education offices of Mazandaran Province”. Dalam *European Journal Of Experimental Biology*. Vol. 2 No. 4, Pp. 1029-1033
- Milner. 1992. *Industrial Organizational Psychology*. McGraw- Hill, Inc.
- Momeni, Mandan *et al.* 2012. “The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff Department of General Prosecutors of Tehran”. Dalam *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 No. 13.
- Ortega-Parra, Antonio *et al.* 2013. “Impact of perceived corporate culture on organizational commitment”. Dalam *Emerald Insight*. Vol. 51, No. 5, pp.1071-1083
- Peter, T.J & R. H. Waterman. 1982. *In Search Of Excellence*. New York : Harper & Row Publishers, Inc.
- Preacher, K. J and Hayes, A. F., 2004. “SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models”. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Vol. 36 No. 4, Pp. 717-731. Psychonomic Society, Inc.
- PT. Angkasa Pura I (Persero). *Laporan Tahunan 2011 Annual Report*
- PT. Angkasa Pura I (Persero). *Laporan Tahunan 2013 Annual Report*
- PT. Angkasa Pura I (Persero). *Laporan Tahunan 2014 Annual Report*
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta :

- Graha Ilmu
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior : Concept, Controversies, Applications. Edisi 8 : Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbin, Stephen R. 2003. *Organizational Behavior*. New York : Prentice Hall
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco : Jossey-Bass
- Shurbagi, Ali and Zahari, Bin Ibrahim .2012. “*The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil Corporation of Libya*”. Dalam *International Journal of Humanities and Applied Sciences (IJHAS)*. Vol. 1, No. 3, ISSN 2277 - 4386
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi
- Sudjana. 1992. *Metode Statistika Edisi Kelima*. Bandung : Tarsito
- Sugiyono.2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono.2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Prenadmedia Group
- Suwatno dan Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Syauta, Jack *et al.* 2012. “*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua, Indonesia)*”. Dalam *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 1 Issue 1 December 2012, Pp. 69-76,
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Press
- Yamani, Adinda. 2013. *Peran Mediasi Affective organizational commitment Pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Flight attendant di Garuda Indonesia*. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya : PPs Universitas Airlangga
- Zehir *et al.* 2012. “*The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment : Evidence from Large Companies in Turkey*”. Dalam *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 58, Pp. 734-743