



Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi: Studi pada Bank Majalengka

Masduki^{1*}, Alan Rusdiana², Moch. Febri SU³, Pipih Sopiyan⁴
Universitas Majalengka

*email Korespondensi : masdukiunma@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, pada Bank Majalengka. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui survei terhadap seluruh 149 karyawan tetap, dan data dianalisis menggunakan Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,319 ($t = 3,984$; $p = 0,000$), sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap komitmen dengan koefisien sebesar 0,488 ($t = 7,316$; $p = 0,000$). Budaya organisasi juga berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (koefisien = 0,309; $t = 3,171$; $p = 0,002$), demikian pula komitmen organisasi (koefisien = 0,380; $t = 3,313$; $p = 0,001$). Namun, lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja (koefisien = -0,162; $t = 1,817$; $p = 0,070$), melainkan memberikan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi (koefisien mediasi = 0,121; $t = 2,570$; $p = 0,010$), yang menunjukkan adanya mediasi penuh. Selain itu, komitmen organisasi juga memediasi sebagian hubungan antara budaya organisasi dan kinerja (koefisien mediasi = 0,185; $t = 2,761$; $p = 0,006$). Nilai R^2 untuk kinerja karyawan sebesar 0,568, yang menunjukkan bahwa 56,8% variasi kinerja dijelaskan oleh model. Temuan ini menegaskan peran penting komitmen organisasi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan faktor-faktor internal organisasi dengan kinerja karyawan.

Kata kunci: Lingkungan kerja, Budaya organisasi, Komitmen organisasi, Kinerja karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work environment and organizational culture on employee performance, with organizational commitment as a mediating variable, at Bank Majalengka. A quantitative approach was employed using a survey of all 149 permanent employees, and the data were analyzed using Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that the work environment has a significant effect on organizational commitment with a path coefficient of 0.319 ($t = 3.984$; $p = 0.000$), while organizational culture has a stronger effect on commitment with a coefficient of 0.488 ($t = 7.316$; $p = 0.000$). Organizational culture also directly affects employee performance (coefficient = 0.309; $t = 3.171$; $p = 0.002$), as does organizational commitment (coefficient = 0.380; $t = 3.313$; $p = 0.001$). However, the work environment does not have a direct effect on performance (coefficient = -0.162; $t = 1.817$; $p = 0.070$), but exerts an indirect effect through organizational commitment (mediation coefficient = 0.121; $t = 2.570$; $p = 0.010$), indicating full mediation. Additionally, organizational commitment partially mediates the relationship between organizational culture and performance (mediation coefficient = 0.185; $t = 2.761$; $p = 0.006$). The R^2 value for employee performance is 0.568, indicating that 56.8% of the variance in performance is explained by the model. These findings underscore the critical role of organizational commitment as a psychological mechanism linking internal organizational factors to employee performance.

Keywords: Work environment, Organizational culture, Organizational commitment, Employee performance.

PENDAHULUAN

Di tengah dinamika persaingan global dan perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, organisasi dituntut untuk senantiasa meningkatkan daya saingnya agar dapat bertahan dan berkembang. Salah satu aspek krusial dalam meningkatkan daya saing organisasi adalah optimalisasi kinerja sumber daya manusia (SDM). Kinerja karyawan merupakan elemen strategis yang menentukan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mampu memberikan kontribusi nyata terhadap keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi, tidak hanya dalam bentuk produktivitas kerja, tetapi juga dalam hal inovasi, loyalitas, dan sikap proaktif dalam menyelesaikan berbagai tantangan kerja.

Dalam kerangka manajemen SDM modern, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting. Tidak cukup hanya dengan memperbaiki sistem kerja atau menyediakan fasilitas kerja yang memadai, manajemen organisasi juga harus mampu mengelola aspek-aspek psikologis dan sosial yang turut membentuk motivasi dan perilaku kerja individu. Dua faktor yang mendapat perhatian besar dalam literatur manajemen adalah lingkungan kerja dan budaya organisasi. Lingkungan kerja mencakup berbagai kondisi fisik dan non-fisik di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan kesehatan kerja, sedangkan budaya organisasi mengacu pada sistem nilai, norma, dan praktik-praktik yang membentuk perilaku dan sikap para anggota organisasi.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat loyalitas karyawan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja (Widianto et al., 2021; Denison et al., 2020). Namun demikian, dalam praktiknya tidak semua organisasi yang memiliki fasilitas kerja yang memadai atau sistem nilai yang baik mampu menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Hal ini menunjukkan adanya variabel lain yang mungkin berperan sebagai penghubung atau mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara kondisi organisasi dengan perilaku kerja karyawan.

Komitmen organisasi merupakan salah satu variabel psikologis yang dipandang memiliki peran strategis dalam membentuk kinerja karyawan. Menurut Meyer dan Allen (2021), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen berkelanjutan (kesadaran akan konsekuensi keluar dari organisasi), dan komitmen normatif (kewajiban moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, disiplin, dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya, serta mampu berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi.

Dalam konteks Bank Majalengka sebagai BUMD, permasalahan terkait kinerja karyawan menjadi isu yang cukup menonjol. Berdasarkan data keuangan antara tahun 2019 hingga 2023, terlihat bahwa target-target finansial seperti tabungan, deposito, dan kredit sering kali tidak tercapai secara konsisten. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara harapan manajemen dan capaian aktual di lapangan. Meskipun telah dilakukan berbagai upaya pembenahan dalam sistem kerja dan fasilitas, hasil yang diperoleh masih belum optimal. Hal ini mengindikasikan adanya faktor internal lain yang perlu dievaluasi lebih dalam, khususnya yang berkaitan dengan aspek psikososial dalam organisasi.

Penelitian ini menjadi penting karena mengkaji secara simultan pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, dengan memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai

bagaimana kondisi organisasi memengaruhi perilaku kerja melalui mekanisme psikologis tertentu. Penelitian-penelitian terdahulu umumnya menguji hubungan antarvariabel ini secara parsial, tanpa mempertimbangkan adanya efek mediasi yang kompleks. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya memiliki relevansi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen, tetapi juga urgensi praktis bagi pengelolaan SDM di sektor perbankan daerah.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada integrasi tiga variabel utama ke dalam satu model struktural berbasis SEM, serta fokus pada organisasi perbankan daerah yang masih relatif jarang diteliti. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perilaku organisasi dan memberikan rekomendasi kebijakan yang berbasis bukti bagi peningkatan kinerja SDM di BUMD.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam kerangka teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, berbagai faktor telah diidentifikasi sebagai penentu kinerja karyawan, baik dari sisi individual, lingkungan kerja, maupun sistem nilai dalam organisasi. Di antara faktor-faktor tersebut, lingkungan kerja dan budaya organisasi menjadi dua variabel kontekstual yang banyak dikaji dalam literatur akademik, mengingat pengaruhnya yang signifikan terhadap perilaku dan produktivitas karyawan. Namun demikian, dalam hubungan antara faktor kontekstual dan kinerja tersebut, para peneliti juga menyoroti pentingnya peran variabel psikologis sebagai jembatan, salah satunya adalah komitmen organisasi.

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala aspek fisik dan non-fisik yang terdapat di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman secara fisik, seperti pencahayaan yang cukup, sirkulasi udara yang baik, suhu ruang kerja yang sejuk, serta kebersihan dan tata ruang yang ergonomis, dapat meningkatkan kenyamanan dan mencegah kelelahan yang berlebihan. Selain itu, lingkungan kerja non-fisik seperti suasana hubungan antarkaryawan yang harmonis, gaya kepemimpinan yang suportif, dan sistem penghargaan serta sanksi yang adil juga sangat menentukan motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, baik dari aspek fisik maupun sosial, cenderung menimbulkan stres, menurunkan semangat kerja, dan berdampak negatif pada kinerja.

Penelitian Yuliantri dan Prasasti (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang dikelola dengan baik mampu menciptakan perasaan aman, meningkatkan efisiensi, serta mengurangi tingkat kesalahan dalam bekerja. Dalam sektor perbankan, di mana ketelitian dan tekanan target sangat tinggi, peran lingkungan kerja menjadi semakin penting. Faktor-faktor seperti ketenangan ruang kerja, dukungan dari atasan, dan kepastian sistem kerja memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian kinerja.

Selain lingkungan kerja, budaya organisasi juga menjadi determinan penting dalam pembentukan perilaku dan kinerja karyawan. Budaya organisasi merujuk pada sistem nilai, norma, dan keyakinan yang berkembang dan dijunjung bersama oleh seluruh anggota organisasi. Menurut Denison et al. (2020), budaya organisasi yang efektif terdiri dari empat dimensi utama, yaitu keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan kejelasan misi (*mission*). Budaya yang kuat mampu menciptakan kohesi sosial, mengarahkan perilaku anggota, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan budaya yang mendukung akan lebih mudah

menginternalisasi tujuan organisasi, bekerja dengan semangat kolektif, serta berkontribusi dalam proses inovasi.

Baihaqi dan Saifudin (2021) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, budaya yang mendorong keterbukaan, penghargaan terhadap prestasi, dan kolaborasi antarunit kerja terbukti mampu meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Sementara itu, penelitian oleh Denison, Koçak, dan Uslu (2020) dalam skala multinasional menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang konsisten dan adaptif memiliki performa yang lebih tinggi dalam jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya bukan sekadar nilai simbolik, tetapi merupakan instrumen strategis dalam manajemen kinerja.

Meskipun lingkungan kerja dan budaya organisasi secara teoritis dan empiris berpengaruh terhadap kinerja, sejumlah studi menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung. Beberapa studi menyarankan adanya peran variabel mediasi psikologis yang menjembatani hubungan antara kondisi organisasi dan output karyawan. Dalam hal ini, komitmen organisasi menjadi variabel yang sangat relevan. Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana individu merasa terikat secara emosional, rasional, dan moral terhadap organisasi tempat ia bekerja. Meyer dan Allen (2021) membagi komitmen organisasi menjadi tiga bentuk, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif mencerminkan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena adanya keterikatan emosional. Komitmen berkelanjutan didasari oleh kesadaran mengenai biaya atau konsekuensi apabila meninggalkan organisasi. Sedangkan komitmen normatif berakar pada nilai moral yang diyakini oleh individu mengenai pentingnya kesetiaan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi telah terbukti sebagai prediktor penting dalam menjelaskan perbedaan kinerja individu. Suhardi et al. (2021) dalam penelitiannya pada sektor perbankan menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi menunjukkan tingkat disiplin, efisiensi, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini terjadi karena individu yang memiliki komitmen yang kuat cenderung melihat pekerjaannya sebagai bagian dari identitas diri dan memiliki dorongan intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaik. Temuan ini diperkuat oleh Wahdiniwaty et al. (2021), yang menemukan bahwa komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, baik sebagai variabel independen maupun sebagai mediator. Dalam kerangka ini, persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dan lingkungan kerja yang positif mendorong terbentuknya komitmen, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku kerja yang produktif.

Syifaa dan Chaerudin (2022) juga menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperkuat oleh motivasi dan komitmen kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam praktik manajerial, penguatan budaya organisasi harus diiringi dengan upaya pengembangan komitmen, baik melalui kepemimpinan partisipatif, pengembangan karier, maupun penghargaan atas kontribusi karyawan. Dalam pendekatan teori dua faktor Herzberg, lingkungan kerja dapat dikategorikan sebagai faktor hygiene, yaitu kondisi yang mencegah ketidakpuasan tetapi tidak selalu menciptakan kepuasan. Sebaliknya, budaya organisasi berperan sebagai faktor motivator yang mampu memberikan makna dalam bekerja dan mendorong karyawan mencapai aktualisasi diri. Jika kedua faktor ini berjalan beriringan, maka komitmen organisasi akan terbentuk secara optimal.

Dari perspektif teori perilaku organisasi, Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa perilaku karyawan dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor personal, tetapi juga oleh lingkungan dan sistem organisasi secara menyeluruh. Dalam konteks ini, lingkungan

kerja dan budaya organisasi merupakan elemen situasional yang dapat memengaruhi persepsi dan sikap individu, sementara komitmen organisasi merupakan hasil dari interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, komitmen bukanlah variabel statis, melainkan konstruk yang dapat dibentuk melalui strategi manajerial yang tepat.

Dalam kerangka penelitian ini, pengujian terhadap peran mediasi komitmen organisasi menjadi relevan untuk memahami bagaimana dan sejauh mana pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja karyawan. Dengan menggabungkan ketiga variabel tersebut dalam satu model struktural, penelitian ini berusaha menjawab kekosongan dalam literatur yang selama ini lebih banyak mengkaji hubungan langsung antarvariabel, tanpa memperhatikan proses psikologis yang mendasarinya. Tinjauan pustaka ini memberikan landasan konseptual yang kuat untuk merumuskan hipotesis dan mengembangkan model penelitian yang holistik serta relevan dengan konteks organisasi lokal seperti Bank Majalengka.

METODE, DATA, DAN ANALISIS

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Fokus dari penelitian ini adalah menguji hubungan kausal antarvariabel secara simultan dengan model struktural berbasis teori. Pendekatan ini dinilai relevan untuk mengungkap hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam kerangka pengujian hipotesis yang terukur secara statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Bank Majalengka yang berjumlah 149 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil dan masih berada dalam batas kelayakan untuk dianalisis secara menyeluruh, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh (census sampling)*, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Teknik ini digunakan untuk meningkatkan akurasi estimasi dan menghindari bias *sampling*.

Data Penelitian

Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui pengisian kuesioner. Data dikumpulkan dalam bentuk persepsi responden terhadap masing-masing indikator variabel penelitian, dan kemudian dikonversi menjadi data kuantitatif menggunakan skala Likert. Kuesioner disusun dalam format daring (*online form*) dan dibagikan kepada responden selama periode pengumpulan data dari 1 Mei hingga 2 Juni 2025.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Variabel-variabel penelitian beserta dimensi dan indikatornya dirumuskan berdasarkan kajian literatur terdahulu, sebagai berikut:

- Lingkungan Kerja (X_1): Diukur berdasarkan model dari Sedarmayanti (2018) yang mencakup dua dimensi utama, yaitu lingkungan kerja fisik (penerangan, sirkulasi udara, kualitas ruang, kebersihan, dan fasilitas kerja) dan lingkungan kerja nonfisik (hubungan antarpegawai, kepemimpinan, dan sistem penghargaan/sanksi).

- Budaya Organisasi (X_2): Mengacu pada model Denison et al. (2020), budaya organisasi diukur melalui empat dimensi: keterlibatan (involvement), konsistensi (consistency), kemampuan beradaptasi (adaptability), dan kejelasan misi (mission).
- Komitmen Organisasi (Z): Merujuk pada model Meyer dan Allen (2021), komitmen organisasi mencakup tiga bentuk: komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen berkelanjutan (kesadaran akan konsekuensi keluar dari organisasi), dan komitmen normatif (kewajiban moral).
- Kinerja Karyawan (Y): Diukur berdasarkan teori Robbins dan Judge (2021), dengan tiga dimensi: kualitas kerja, kuantitas kerja, dan efisiensi kerja.

Seluruh indikator telah diuji validitas dan reliabilitasnya dalam penelitian ini menggunakan pendekatan reflektif dengan standar minimal *loading factor* $> 0,7$, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $> 0,5$, dan *Composite Reliability* (CR) $> 0,7$.

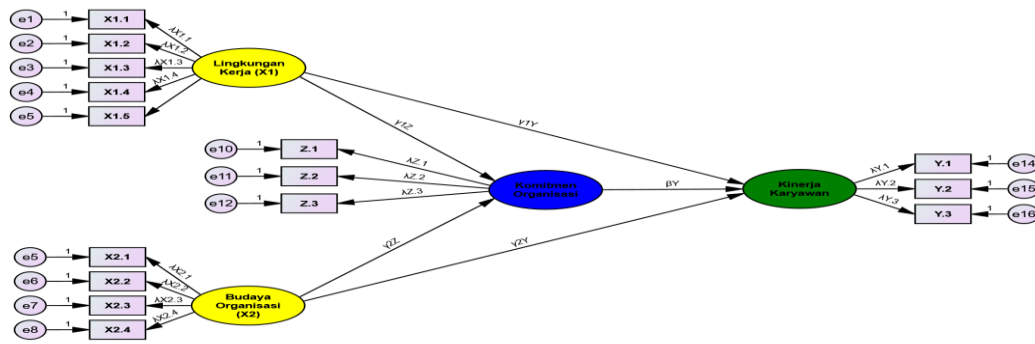
Metode Analisis

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS), dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. PLS-SEM dipilih karena dapat digunakan untuk menguji hubungan simultan antarvariabel laten dalam model struktural, serta mampu menangani data dengan distribusi non-normal dan ukuran sampel moderat (Hair et al., 2013).

Langkah-langkah analisis meliputi:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*):
 - Uji validitas konvergen (nilai AVE $> 0,5$)
 - Uji validitas diskriminan (nilai loading masing-masing indikator terhadap konstruk $> 0,7$)
 - Uji reliabilitas komposit (CR $> 0,7$)
2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*):
 - Uji koefisien determinasi (R^2)
 - Uji predictive relevance (Q^2)
 - Uji Goodness of Fit (GoF)
3. Pengujian Hipotesis:
 - Menggunakan nilai path *coefficient*, *t-statistics* ($> 1,96$), dan p-value ($< 0,05$) untuk menentukan signifikansi hubungan antarvariabel.
 - Uji mediasi menggunakan *bootstrapping* dan analisis *Sobel test* untuk mengevaluasi signifikansi efek tidak langsung.

Model *hybrid* penelitian ini yang didasarkan pada Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Model Analisis dalam SEM

Hipotesis yang diajukan antara lain:

- H1: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
- H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
- H3: Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
- H4: Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
- H5: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H6: Komitmen organisasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja
- H7: Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Seluruh hipotesis ini diuji dalam kerangka model struktural untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai dinamika antarvariabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini melibatkan 149 responden dari Bank Majalengka yang telah mengisi kuesioner secara lengkap. Responden memiliki karakteristik demografis dominan laki-laki (59,1%), berusia antara 31–40 tahun (42,3%), dan berlatar belakang pendidikan S1 (44,3%). Sebagian besar memiliki masa kerja antara 2 hingga 5 tahun (67,8%), yang mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan berada pada fase produktif dalam siklus karier mereka.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*):

Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan pendekatan reflektif dengan hasil sebagai berikut:

- Seluruh indikator memiliki *loading factor* $> 0,7$.
- Nilai AVE seluruh konstruk $> 0,5$ menunjukkan validitas konvergen terpenuhi.
- Nilai *Composite Reliability* (CR) seluruh variabel $> 0,8$ menandakan reliabilitas konstruk yang sangat baik.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*):

Nilai koefisien determinasi (R^2) pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,568, yang menunjukkan bahwa 56,8% variansi kinerja dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Nilai Q^2 sebesar 0,422 (> 0) menandakan model memiliki relevansi prediktif yang kuat. Nilai *Goodness of Fit* (GoF) dihitung sebesar 1,114, yang masuk dalam kategori sangat baik.

Pengujian Hipotesis:

Hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Antara Variabel	Koef. Jalur	t-statistic	p-value	Keterangan
Lingkungan Kerja → Komitmen Organisasi	0,319	3,984	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi	0,488	7,316	0,000	Signifikan
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	-0,162	1,817	0,070	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,309	3,171	0,002	Signifikan
Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,380	3,313	0,001	Signifikan
Lingkungan Kerja → Komitmen → Kinerja (Mediasi)	0,121	2,570	0,010	Full Mediation
Budaya Organisasi → Komitmen → Kinerja (Mediasi)	0,185	2,761	0,006	Partial Mediation

Pembahasan

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran strategis variabel-variabel internal organisasi dalam membentuk kinerja karyawan, khususnya pada organisasi publik seperti BUMD. Temuan pertama yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi mendukung teori dua faktor dari Herzberg, yang menyatakan bahwa kondisi kerja (*hygiene factors*) seperti kenyamanan fisik, keselamatan, dan hubungan interpersonal memiliki peran dalam meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks Bank Majalengka, lingkungan kerja yang kondusif membantu menciptakan rasa aman dan nyaman, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap institusi.

Budaya organisasi juga terbukti memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen organisasi. Dimensi keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan kejelasan misi dalam budaya organisasi mampu menciptakan persepsi positif di kalangan karyawan bahwa mereka bekerja dalam sistem yang stabil dan bermakna. Temuan ini sejalan dengan pandangan Denison et al. (2020) yang menyatakan bahwa budaya yang kuat mampu membentuk orientasi bersama dan meningkatkan kohesi sosial dalam organisasi. Dalam praktiknya, budaya organisasi di Bank Majalengka yang menekankan nilai-nilai pelayanan, integritas, dan kerja sama tampaknya berhasil membentuk komitmen afektif dan normatif karyawan secara signifikan.

Temuan yang menarik adalah bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kondisi kerja sudah baik, kinerja tidak serta-merta meningkat apabila tidak ada dorongan psikologis internal yang menggerakkan karyawan. Dengan kata lain, pengaruh lingkungan kerja terhadap

kinerja bersifat tidak langsung dan hanya terjadi apabila karyawan merasa memiliki ikatan dan tanggung jawab terhadap organisasi. Hal ini konsisten dengan temuan Mameza et al. (2021) dan Isyana Emita et al. (2021), yang menyatakan bahwa variabel psikologis seperti komitmen organisasi sangat menentukan dalam menerjemahkan persepsi positif terhadap lingkungan kerja menjadi perilaku kerja yang produktif.

Berbeda dengan lingkungan kerja, budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Hal ini dapat dijelaskan melalui pengaruh nilai dan norma organisasi dalam membentuk perilaku kerja yang konsisten dan terarah. Budaya organisasi memberikan panduan perilaku (*behavioral blueprint*) yang membuat karyawan memahami ekspektasi kerja dan bertindak sesuai dengan misi organisasi. Dalam konteks Bank Majalengka, kejelasan arah organisasi dan nilai-nilai yang ditanamkan tampaknya berhasil mendorong karyawan untuk bekerja secara efisien dan berorientasi hasil.

Komitmen organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi—baik dalam bentuk afektif, berkelanjutan, maupun normatif—cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, tangguh dalam menghadapi tekanan, dan konsisten dalam mencapai target kerja. Hal ini menguatkan temuan Wahdiniwaty et al. (2021) dan Suhardi et al. (2021), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor utama kinerja SDM dalam sektor jasa, termasuk perbankan.

Peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan terbukti sebagai *full mediation*, yang menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja hanya dapat terjadi jika diinternalisasi dalam bentuk komitmen karyawan. Sementara itu, pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, komitmen organisasi berperan sebagai *partial mediator*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki efek langsung terhadap kinerja, namun efeknya menjadi lebih kuat ketika karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi. Peran ganda komitmen ini memperkuat pentingnya strategi manajemen SDM yang tidak hanya fokus pada penciptaan kondisi kerja dan sistem nilai, tetapi juga pada penguatan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan lingkungan kerja dan pengembangan budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai strategis perusahaan. Namun, kedua aspek tersebut hanya akan memberikan hasil maksimal jika disertai dengan strategi yang mampu membentuk dan mempertahankan komitmen organisasi. Manajemen organisasi perlu memandang komitmen sebagai aset strategis yang dapat mendorong kinerja melalui pendekatan holistik, yang mencakup kepemimpinan transformatif, komunikasi internal yang efektif, pengembangan karier, dan sistem penghargaan yang adil.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Majalengka, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan sebelumnya, diperoleh beberapa kesimpulan penting:

1. Lingkungan kerja dan budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi positif

terhadap lingkungan kerja yang nyaman dan budaya organisasi yang kuat mendorong karyawan untuk membangun keterikatan emosional, tanggung jawab moral, dan kesediaan untuk tetap berada dalam organisasi.

2. Budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa nilai-nilai bersama, norma kerja yang konsisten, dan loyalitas karyawan secara nyata mendorong peningkatan performa individu di tempat kerja.

3. Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, pengaruh tersebut menjadi signifikan ketika dikaitkan melalui komitmen organisasi. Ini menunjukkan bahwa peran lingkungan kerja terhadap kinerja bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh aspek psikologis karyawan.

4. Komitmen organisasi memainkan peran mediasi yang penting, yakni sebagai *full mediator* pada hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, serta *partial mediator* dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Temuan ini mempertegas bahwa peningkatan kinerja karyawan memerlukan strategi yang tidak hanya berorientasi pada aspek fisik dan struktural, tetapi juga pada aspek psikologis dan emosional.

Dengan demikian, temuan penelitian ini mendukung pemahaman bahwa peningkatan kinerja SDM tidak dapat dilepaskan dari upaya menciptakan iklim kerja yang sehat, budaya organisasi yang adaptif, dan strategi manajemen yang mendorong loyalitas serta keterikatan karyawan secara menyeluruh.

Saran

Saran Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dengan menegaskan peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor kontekstual (lingkungan kerja dan budaya organisasi) dan hasil (kinerja karyawan). Model konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini dapat dijadikan kerangka dasar untuk pengujian lebih lanjut dalam konteks industri dan organisasi berbeda.

Selain itu, penelitian ini menjawab ketidakkonsistenan temuan-temuan sebelumnya dengan pendekatan integratif dan analisis simultan berbasis PLS-SEM. Hal ini membuka peluang bagi pengembangan teori yang lebih kompleks dan realistis mengenai dinamika perilaku kerja dalam organisasi.

Saran Praktis

Bagi manajemen Bank Majalengka, serta organisasi BUMD dan perbankan lokal lainnya, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif:

- Meningkatkan kualitas lingkungan kerja, tidak hanya dari aspek fisik (fasilitas dan kenyamanan), tetapi juga dari sisi relasional dan psikologis, seperti hubungan antarpegawai, kepemimpinan yang suportif, dan sistem reward yang adil.
- Membangun budaya organisasi yang kuat dan konsisten, dengan menanamkan nilai-nilai inti yang relevan, disosialisasikan melalui pelatihan, komunikasi internal, dan dicontohkan oleh pimpinan puncak organisasi.

- Memperkuat komitmen organisasi melalui strategi kepemimpinan yang partisipatif, pengembangan karier yang transparan, pengakuan atas kontribusi individu, serta pemberdayaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
- Mengintegrasikan komitmen organisasi sebagai indikator kinerja strategis, karena terbukti menjadi penghubung antara kondisi organisasi dan hasil kerja karyawan yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Artikel/Jurnal

- Aina Listiana. (2023). The Effect of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance at PT Galih Estetika Indonesia. *International Journal of Social Health*, 2(1), 45–56. <https://ijsh.ph/index.php/rp/article/view/45>
- Baihaqi, M. I., & Saifudin, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(1), 45–56.
- Denison, D. R., Koçak, A., & Uslu, F. (2020). Organizational culture and performance: A multi-country comparison. *International Journal of Management Studies*, 78(4), 451–472. <https://doi.org/10.1016/j.ijms.2020.100112>
- Isyana Emita, T., Nurlaela, S., & Wulandari, D. (2021). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance at PT Pos Indonesia Bekasi 17000. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(1), 58–65. <http://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/55>
- Mameza, T., Mahardika, P., & Arifin, B. (2021). Hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan: Pendekatan kuantitatif dan kualitatif. *Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 22(2), 97–108. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v22.i02.p03>
- Mochamad Albert Nurcahyo, & Indradewa, R. (2022). Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Work Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 25521–25533. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6599>
- Rahmisyari, R. (2015). Analisis budaya organisasi dan dampaknya pada kinerja karyawan: Studi kasus di perusahaan teknologi. *Dinamika Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 67–80.
- Sudarmo, M. S., Alamsyah, D. P., & Kartika, A. (2023). The Effect of Intrinsic Motivation and Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), 01–18. <https://doi.org/10.26668/businessreview.2023.v8i7.1541>
- Suhardi, T., Wibowo, A., & Lestari, D. (2021). Analisis Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Perbankan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 98–110.
- Syifaa, L., & Chaerudin. (2022). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable (Case Study: Online Retail XYZ Jakarta). *International Journal of*

Management and Business Applied, 1(2), 68–85.
<https://doi.org/10.54099/ijmba.v1i2.266>

- Wahdiniwaty, R., Harisno, H., & Pratama, Y. (2021). The influence of organizational culture, organizational commitment and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Business and Society*, 22(3), 1125–1138. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4311.2021>
- Wahdiniwaty, R., Soemaryani, I., & Suharto, T. (2022). The effect of work motivation and organizational commitment on performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(2), 840–850. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i2.3910>
- Wahdiniwaty, R., Soemaryani, I., & Nugraha, R. A. (2023). Building organizational citizenship behavior through organizational culture and employee commitment. *Journal of Management and Business Education*, 6(1), 35–50. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2023.v6i1.003>
- Wahyudi, A., Ruslan, M., & Chahyono, E. (2021). Ketidakkonsistenan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan: Analisis empiris pada organisasi nirlaba. *Jurnal Leadership dan Manajemen*, 15(1), 78–89.
- Widianto, A., Santosa, T. I., & Permana, H. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan di Sektor Perbankan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(1), 67–78.
- Yuliantri, K., & Prasasti, I. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LLDIKTI Wilayah III Jakarta. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 4(1), 76–82. <http://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i1.7699>

Buku

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page. London.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2020). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education. New York.
- Daft, R. L. (2021). *Management* (13th ed.). Cengage Learning. Boston.
- Denison, D. R. (2020). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley. Hoboken, NJ.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 dan AMOS 22*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education. New Jersey.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2021). *Corporate Culture and Performance*. Free Press. New York.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications. Thousand Oaks, CA.

- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2020). *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You* (9th ed.). Cengage Learning. Boston.
- Newstrom, J. W. (2019). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (16th ed.). McGraw Hill. New York.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson Education. London.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education. New Jersey.
- Schein, E. H. (2019). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley. Hoboken, NJ.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.

