

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)**

Oleh :
Chaterina Melina Taurisa

Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
Jl. Erlangga Tengah No. 17 Semarang 50241
Jawa Tengah, Indonesia

Abstract

The purpose of this study is to analyze the influence of organizational culture, job satisfaction, and organizational commitment on employee performance. The object of research in this study is PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang. Data are collected through self administered questionnaire completed by 127 respondents with census method and the model is tested through Structural Equation Modeling (SEM). The measurement of exogenous and endogenous constructs are tested using confirmatory factor analysis, and the result shows that the Goodness-of-Fit test of full model is in the range of expected values. The findings of this study prove and give conclusions as following: (1) organizational culture has positive and significant effect on job satisfaction, (2) organizational culture has positive and significant effect on organizational commitment, (3) job satisfaction has positive and significant effect on organizational commitment, (4) organizational commitment has positive and significant effect on employee performance, (5) organizational culture has positive and significant effect on employee performance, and (6) job satisfaction has positive and significant effect on employee performance.

Key word: Organizational Culture, Job Satisfaction, Commitment Organizational, and Employee Performance.

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)

Oleh :
Chaterina Melina Taurisa

Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
Jl. Erlangga Tengah No. 17 Semarang 50241
Jawa Tengah, Indonesia

Abstraksi

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Adapun objek penelitian yang dipilih dalam studi ini adalah PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang. Data dikumpulkan melalui metode kuesioner yang diisi secara mandiri terhadap 127 responden dengan menggunakan metode sensus. Pengukuran terhadap konstruk eksogen dan endogen diuji menggunakan analisis faktor konfirmatori, dan hasilnya menunjukkan bahwa uji kelayakan full model berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (4) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Jumlah karyawan (tenaga kerja) yang melimpah, mengharuskan sebuah organisasi untuk berpikir mengenai bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melakukan proses produksi. Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja karyawan yang optimal merupakan salah satu sasaran organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal (Ismail, 2006). Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang meliputi kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi.

Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi (Soedjono, 2005). Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi juga memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1998, dalam Widodo, 2006). Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi

karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik.

Selain budaya organisasi dan kepuasan kerja, variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2008). Komitmen dari seorang karyawan terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut (Khan *et al.*, 2010). Komitmen organisasional juga memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008), salah satu hasil yang spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan.

Kepuasan kerja juga memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional, di mana menurut Gunlu *et al.* (2010), kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, variabel-variabel seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional secara teoritis memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Hubungan secara teoritis tersebut didukung oleh beberapa penelitian empiris yang juga menemukan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (misalnya Yousef (2002); McKinnon *et al.* (2003); Koesmono (2005); Samad (2005); Manetje dan Martins (2009); Ojo (2009); Rose *et al.* (2009); serta Gunlu *et al.* (2010)).

Namun terdapat pula beberapa penelitian empiris yang menemukan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (misalnya Crossman dan Zaki (2003); Chang dan Lee (2007); serta Yiing dan Ahmad (2009)).

PT. Sido Muncul merupakan salah satu bentuk badan usaha yang bergerak di bidang jamu dan obat-obatan tradisional yang terletak di Semarang dan telah berdiri sejak tahun 1951. Dua pabrik yang didirikan di Jalan Kaligawe serta Kecamatan Bergas, Ungaran, menunjukkan bahwa PT. Sido Muncul telah mengalami perkembangan yang cukup pesat sejak berdirinya pabrik pertama yang berlokasi di Jalan Mlaten Trenggulun.

Guna merealisasikan visinya "Menjadi industri jamu yang dapat memberikan manfaat pada masyarakat dan lingkungan", secara pasti PT. Sido Muncul bertekad untuk mengembangkan usahanya menjadi lebih berkonsentrasi dan inovatif. Oleh karena itu, PT. Sido Muncul perlu didukung oleh para karyawan yang mempunyai keahlian, kemampuan, serta kapasitasnya masing-masing. Di mana dalam hal ini diperlukan adanya kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada diri setiap individu karyawan yang terbentuk melalui budaya organisasi di dalam PT. Sido Muncul sehingga dapat menciptakan kinerja yang optimal.

Perilaku kepuasan kerja dan komitmen organisasional tidak akan tercipta apabila PT. Sido Muncul tidak memberikan arahan kepada para karyawan, baik karyawan yang telah lama bekerja maupun karyawan yang baru masuk. Pembentukan perilaku tersebut dapat dilakukan melalui proses pengenalan budaya organisasi kepada para karyawan agar mereka dapat bekerja sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Hal tersebut ditujukan karena PT. Sido Muncul ingin mengembangkan usahanya di bidang jamu dengan baik dan memberikan jaminan kualitas pada setiap produknya.

Untuk dapat melihat lebih lanjut pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Sido Muncul?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada PT. Sido Muncul?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada PT. Sido Muncul?
4. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sido Muncul?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sido Muncul?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sido Muncul?

VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN

1) Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat.

Seorang karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Apabila hal tersebut dapat terpenuhi, maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia (karyawan) untuk menghasilkan kinerja yang tinggi guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual, yaitu: (1) kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan tersebut; (2) tingkat usaha yang dilakukan; serta (3)

dukungan organisasi (Mathis dan Jackson, 2006). Kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila ketiga faktor tersebut ada dalam diri karyawan, dan kinerja karyawan akan berkurang atau menurun apabila salah satu faktor tersebut tidak ada.

2) Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Hofstede (1986, dalam Koesmono, 2005) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007). Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

3) Kepuasan Kerja

Secara definisi, kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Robbins dan Judge, 2008; Umam, 2010). Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tersebut dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor

intrinsik dan faktor ekstrinsik (Johan, 2002). Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu yang dibawa setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya. Sedangkan menurut Luthans (2006), terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan supervisor, dan rekan kerja.

4) Komitmen Organisasional

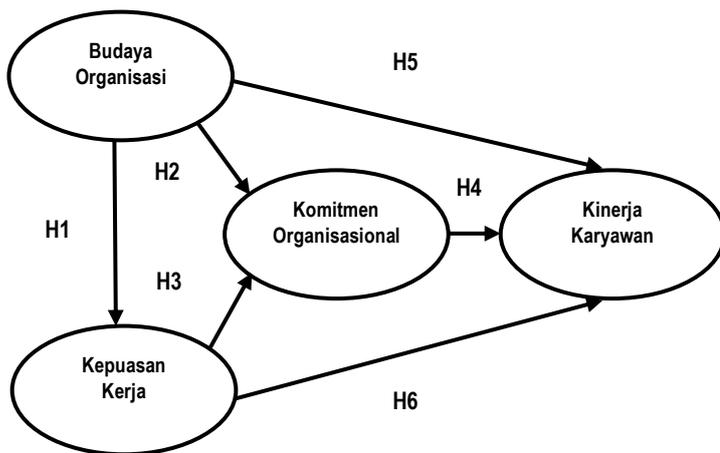
Anggota organisasi yang berkomitmen terhadap organisasinya mungkin saja mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasi dan dengan senang hati—tanpa paksaan—mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan organisasi (Anik dan Arifuddin, 2003). Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki arti yang lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Menurut Greenberg dan Baron (1993, dalam Chairy, 2002), karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga akan lebih menguntungkan bagi organisasi. Mowday *et al.* (1982, dalam Chairy, 2002) mengemukakan ciri-ciri komitmen organisasional, yaitu: (1) keyakinan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

MODEL PENELITIAN DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber :

- H₁ : Kreitner dan Kinichi (2005); Aydin dan Ceylan (2009)
- H₂ : Moon (2000); Manetje dan Martins (2009); Zain *et al.* (2009)
- H₃ : Yousef (2002); Gunlu *et al.* (2010)
- H₄ : Khan *et al.* (2010); Qureshi *et al.* (2011)
- H₅ : Ojo (2009)
- H₆ : Shore dan Martin (1989); Qureshi *et al.* (2011)

Adapun perumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, diantaranya:

- Hipotesis 1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- Hipotesis 2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
- Hipotesis 3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
- Hipotesis 4 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 5 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 6 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan satu set kuesioner kepada responden penelitian yang terpilih untuk dijadikan sampel. Data yang diperoleh dari responden diolah dengan menggunakan Model

Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*).

1) Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan mencakup karyawan PT. Sido Muncul pada bagian administrasi, produksi (pengawas dan asisten produksi), teknisi, serta manajer. Sementara itu, penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Hair *et al.* (1995), di mana ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi. Dengan mengacu pada pendapat Hair *et al.* tersebut, maka jumlah sampel minimum dalam penelitian ini sebesar 120 (5 x 24 indikator).

Mengingat jumlah populasi yang relatif sedikit dan untuk memenuhi syarat sampel minimum pada teknik analisis SEM, maka penelitian ini dilakukan dengan metode sensus, yaitu seluruh elemen dalam populasi digunakan sebagai sampel penelitian (Cooper dan Emory, 1996). Oleh karena itu, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 132 karyawan

2) Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2010).

Skala interval yang digunakan untuk pengukuran data adalah *summated rating* dari Likert, di mana Likert menggunakan lima alternatif jawaban dengan kriteria sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju.

3) Pengukuran

Tabel 1.
Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator
Budaya Organisasi	Keterbukaan (X1); Rasa aman dengan pekerjaan (X2); Perasaan dihargai (X3); Kerja sama (X4); Kejelasan organisasi (X5); Dukungan dan perhatian (X6). Sumber: Hofstede et al. (1993); Kolb et al. (1999) dalam Mas'ud (2004)
Kepuasan Kerja	Pekerjaan (X7); Atasan (X8); Gaji (X9); Kesempatan promosi (X10); Rekan kerja (X11). Sumber: Hartline dan Ferrell (1996)
Komitmen Organisaisional	Perasaan menjadi bagian dari organisasi (X12); Kebanggaan terhadap organisasi (X13); Kepedulian terhadap organisasi (X14); Ketertarikan untuk bekerja pada organisasi (X15); Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi (X16); Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi (X17). Sumber: Ganesan dan Weitz (1996)
Kinerja Karyawan	Kuantitas (X18); Kualitas (X19); Efisiensi (X20); Kemampuan (X21); Ketepatan (X22); Pengetahuan (X23); Kreativitas (X24). Sumber: Tsui et al. (1997)

PROFIL RESPONDEN

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sido Muncul dengan jumlah sampel sebesar 132 orang. Dari 132 kuesioner yang dibagikan, 127 kuesioner terisi dan kembali sedangkan 5 kuesioner sisanya tidak kembali. Sehingga jumlah data yang diolah dalam penelitian ini sebesar 127. Komposisi responden berdasarkan jumlah data tersebut yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja diuraikan sebagai berikut:

Tabel 2.
Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan Terakhir, dan Masa Kerja

Keterangan	Kategori	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	31	24,40
	Perempuan	96	75,60
Usia	20-29 thn	30	23,60
	30-39 thn	62	48,80
	40-49 thn	26	20,50
	50-60 thn	9	7,10
Pendidikan Terakhir	SMU	46	36,20
	SMK	24	18,90
	Diploma	16	12,60
	S1	41	32,30
Masa Kerja	1-5 thn	33	26,00
	6-10 thn	19	15,00
	11-15 thn	40	31,50
	16-20 thn	24	18,90
	21-35 thn	11	8,70

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

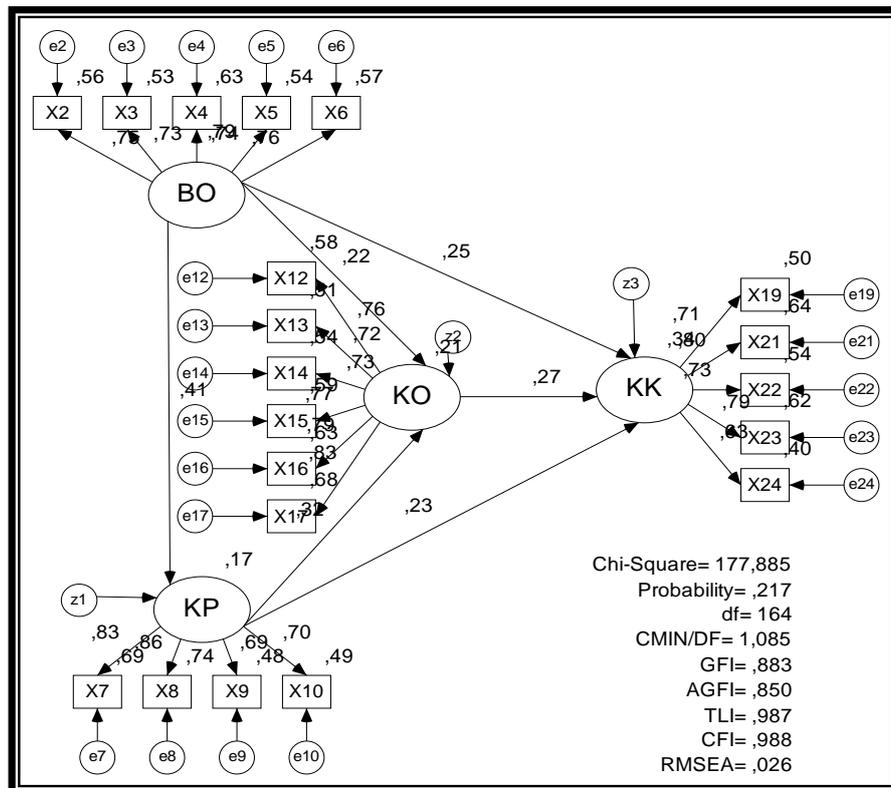
Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada PT. Sido Muncul adalah perempuan (75,60%). Hal ini disebabkan karena secara umum perempuan memiliki tingkat ketelitian yang lebih baik dibandingkan laki-laki serta cenderung lebih rapi dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Sementara itu, dari segi usia mayoritas karyawan yang bekerja pada PT. Sido Muncul berada pada rentang usia 30-39 tahun (48,80%). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memasuki usia tersebut sudah berpengalaman dan telah menguasai bidang pekerjaannya (Wibowo, 2006; Nurjanah, 2008). Dari segi pendidikan terakhir, mayoritas karyawan berlatar belakang SMU (36,20%). Hal ini disebabkan karena pendidikan SMU telah memiliki keterampilan yang cukup dalam memenuhi pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan dari segi masa kerja, mayoritas adalah karyawan dengan masa kerja 11-15 tahun (31,50%). Hal ini disebabkan karena karyawan dengan masa kerja yang lebih lama, cenderung memiliki penguasaan kerja yang lebih baik, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif dibandingkan karyawan dengan masa kerja yang belum lama/masih kurang berpengalaman (Praptadi, 2009).

HASIL ANALISIS

Berdasarkan analisis faktor konfirmatori pada keempat variabel penelitian (budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan) diperoleh hasil bahwa indikator dari variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan ada yang perlu dihilangkan/didrop dari analisis. Hal ini disebabkan karena nilai loading faktor yang dihasilkan berada di bawah 0,40¹. Oleh karena itu, indikator X1 (keterbukaan) dari variabel budaya organisasi, X11 (kepuasan terhadap rekan kerja) dari variabel kepuasan kerja, serta X18 dan X20 (kuantitas, efisiensi) dari variabel kinerja karyawan tidak ditampilkan pada analisis *full model* di bawah ini:

HASIL ANALISIS MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL

Gambar 2.
Analisis Full Model



Sumber : Data Primer yang Diolah, 2012

¹ Nilai loading faktor untuk indikator X1 (0,25); indikator X11 (0,19); indikator X18 (0,31); dan indikator X20 (0,34).

Tabel 3.
Goodness of Fit Test Full Model

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 164)	Kecil (< 194,882)	177,885	Baik
Probability	≥ 0,05	0,217	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,085	Baik
GFI	≥ 0,90	0,883	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,850	Marginal
TLI	≥ 0,95	0,987	Baik
CFI	≥ 0,95	0,988	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,026	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Tabel 4.
Regression Weights untuk Pengujian Hipotesis

			Std. Est	SE	CR	P
Kepuasan_Kerja	←	Budaya_Organisasi	0,411	0,108	4,071	***
Komitmen_Organisasional	←	Budaya_Organisasi	0,218	0,098	2,059	0,040
Komitmen_Organisasional	←	Kepuasan_Kerja	0,323	0,092	3,039	0,002
Kinerja_Karyawan	←	Komitmen_Organisasional	0,271	0,109	2,616	0,009
Kinerja_Karyawan	←	Budaya_Organisasi	0,254	0,103	2,415	0,016
Kinerja_Karyawan	←	Kepuasan_Kerja	0,229	0,098	2,133	0,033

*** = signifikansi pada 0,000

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Hasil pengujian terhadap kesesuaian model (*goodness of fit test*) dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 3 di atas. Di mana melalui pengamatan pada nilai *chi-square*, probabilitas signifikansi, CMIN/DF, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun indeks GFI dan AGFI diterima secara marginal. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi atau dengan kata lain model adalah fit.

Selanjutnya, tabel 4 menunjukkan pengujian terhadap keenam hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Berdasarkan hasil analisis, terbukti bahwa keenam hipotesis dalam penelitian ini dapat

diterima secara statistik dengan nilai CR > 1,96 dan signifikan pada taraf nyata 5%.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

1) Kesimpulan

Setelah dilakukan pengujian terhadap keenam hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, PT. Sido Muncul perlu

menerapkan nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang akan mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada terciptanya kepuasan kerja. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah perasaan dihargai, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa dihargai dalam sebuah organisasi, maka ketika itu pula keberadaan budaya dirasakan oleh karyawan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kedua, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan. Dengan demikian, PT. Sido Muncul perlu menerapkan nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang akan mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada terbentuknya komitmen organisasional. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah perasaan dihargai, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa dihargai dalam sebuah organisasi, maka ketika itu pula tercipta kesepakatan yang tinggi antar karyawan mengenai apa yang diyakini organisasi sehingga terbentuk suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan.

Ketiga, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan. Dengan demikian, PT. Sido Muncul perlu menerapkan kebijakan-kebijakan terkait dengan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi komitmen organisasional. Indikator kepuasan kerja yang paling mendominasi adalah kepuasan terhadap rekan kerja, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa puas terhadap rekan sekerja mereka, maka ketika itu pula akan terbentuk suatu komitmen organisasional

yang membuat mereka ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tempatnya bekerja.

Keempat, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Indikator komitmen organisasional yang paling mendominasi adalah perasaan menjadi bagian dari organisasi, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi tempat mereka bekerja, maka ketika itu pula mereka dapat memberikan kontribusi dan berperan dalam mencapai tujuan organisasi yang akan mempengaruhi kinerjanya.

Kelima, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah perasaan dihargai, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa dihargai dalam sebuah organisasi, maka ketika itu pula keberadaan budaya dirasakan oleh karyawan dan diharapkan perilaku mereka sesuai dengan budaya tersebut sehingga nantinya akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Keenam, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Indikator kepuasan kerja yang paling mendominasi adalah kepuasan terhadap rekan kerja, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa puas terhadap rekan sekerja mereka, maka ketika itu pula karyawan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan cenderung memiliki kinerja yang baik.

2) Implikasi Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini telah mengkonfirmasi berbagai faktor yang diduga mendorong munculnya kinerja karyawan pada PT. Sido Muncul, antara lain budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Temuan dari penelitian ini banyak mendukung penelitian-penelitian yang telah ada seperti dijelaskan pada bab sebelumnya.

Penelitian ini berimplikasi penting untuk mendorong arah riset perilaku keorganisasian yang selanjutnya perlu mempertimbangkan berbagai faktor organisasional maupun individual lainnya yang memicu kinerja karyawan. Hal lain yang perlu dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya yaitu akibat lain dari budaya organisasi misalnya terhadap kinerja organisasi, pengaruh terhadap motivasi kerja, dan terhadap komitmen profesional (*professional commitment*).

3) Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil pengujian terhadap variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan, maka implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, serta kinerja karyawan. Di mana budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar dalam menentukan kinerja karyawan. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu melakukan upaya untuk memperkuat dan mempertahankan budaya yang sudah ada guna meningkatkan kinerja karyawan, antara lain dengan cara:
 - a) Mengadakan sosialisasi lebih mendalam mengenai visi, misi, nilai-nilai, serta peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan agar karyawan mampu memahami tugas dan tanggung jawab mereka sehingga dalam implementasinya dapat berjalan dengan baik sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan.
 - b) Melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan perusahaan agar terbangun kerja sama yang baik dan rasa saling menghargai antar

para karyawan maupun karyawan dengan atasan.

- c) Memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk berinteraksi guna membangun rasa saling percaya dan keterbukaan antar sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan.
2. Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Di mana kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup besar dalam menentukan komitmen organisasional. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu melakukan upaya untuk menaikkan kepuasan kerja guna meningkatkan komitmen dalam diri setiap karyawan, antara lain dengan cara:
 - a) Menetapkan kebijakan kompensasi, pengembangan karir, serta promosi berdasarkan kompetensi dan prestasi yang dicapai oleh karyawan.
 - b) Menyediakan fasilitas yang mendukung bagi karyawan agar mereka dapat bekerja dengan baik.
 - c) Membina komunikasi dan hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan maupun sesama rekan kerja sehingga tercipta suatu kondisi kerja yang menyenangkan.
3. Variabel komitmen organisasional dalam penelitian ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu melakukan upaya untuk mempertahankan komitmen yang sudah ada dalam diri setiap karyawan guna meningkatkan kinerja mereka, antara lain dengan cara:
 - a) Memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk meningkatkan keterampilan terkait dengan tugas yang dikerjakan, seperti mengadakan pelatihan bagi karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi sesuai dengan kemampuan mereka.
 - b) Memberikan dukungan yang dilakukan oleh supervisor dalam bentuk bimbingan maupun dukungan perilaku.

4) Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan sebaik-baiknya, namun terdapat keterbatasan yang tidak dapat dihindari. Keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian ini adalah subjek penelitian masih terbatas pada karyawan bagian administrasi, produksi (pengawas dan asisten produksi), teknisi, serta manajer tanpa mengikutsertakan pekerja di lini bawah produksi sehingga kurang menggambarkan kondisi yang sebenarnya dari variabel-variabel dalam penelitian. Oleh karena itu, untuk penelitian mendatang sebaiknya mengarahkan pada subjek penelitian yang lebih luas dengan mengikutsertakan seluruh karyawan yang ada dalam setiap divisi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anik, Sri dan Ariffudin, 2003, "Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Hubungan antara Etika Kerja Islam dengan Sikap Perubahan Organisasi", **JAAI**, 7(2): 159-182.
- Aydin, Bulent dan Adnan Ceylan, 2009, "The Role of Organizational Culture on Effectiveness", **Ekonomika A Management**, 3: 33-49.
- Chairy, Liche Seniati, 2002, "Seputar Komitmen Organisasi", **Paper yang Disampaikan dalam Acara Arisan Angkatan 1986 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Jakarta tanggal 8 September 2002**.
- Chang, Su-Chao dan Ming-Shing Lee, 2007, "A Study on Relationship among leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization, and Employees' Job Satisfaction", **The Learning Organization**, 14(2): 155-185.
- Cooper, Donald R. dan C. William Emory, 1996, **Metode Penelitian Bisnis**, Edisi 5 Jilid 1, Jakarta: Erlangga.
- Crossman, Alf dan Bassem Abou-Zaki, 2003, "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff", **Journal of Managerial Psychology**, 18(4): 368-376.
- Ganesan, Shankar dan Barton A. Weitz, 1996, "The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors", **Journal of Retailing**, 72(1): 31-56.
- Gunlu, Ebru, Mehmet Aksarayli, dan Nilüfer Şahin Percin, 2010, "Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 22(5): 693-717.
- Hair, Joseph F. *et al.*, 1995, **Multivariate Data Analysis**, 4th Edition, Prentice Hall: Pearson Education International.
- Hartline, Michael D. dan O. C. Ferrell, 1996, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, 60(4): 52-70.

- Ismail, Iriani, 2008, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura", **Ekuitas**, 12(1): 18-36.
- Johan, Rita, 2002, "Kepuasan Kerja Karyawan dalam Lingkungan Institusi Pendidikan", **Jurnal Pendidikan Penabur**, 1(1): 6-31.
- Khan, Muhammad Riaz *et al.*, 2010, "The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance", **European Journal of Social Sciences**, 15(3): 292-298.
- Koesmono, H. Teman, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur", **Jurnal Ekonomi Manajemen**, 7(2): 171-188.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi, 2005, **Perilaku Organisasi: Organizational Behavior**, Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred, 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi 10, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Manetje, O. dan N. Martins, 2009, "The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment", **Southern African Business Review**, 13(1): 87-111.
- Mas'ud, Fuad, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi**, Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, 2006, **Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi 10, Jakarta: Salemba Empat.
- McKinnon, Jill L. *et al.*, 2003, "Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan", **International Journal of Business Studies**, 11(1): 25-44.
- Moon, M. Jae, 2000, "Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level", **Public Performance and Management Review**, 24(2): 177-194.
- Nurjanah, 2008, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Nurtjahjani, Fullchis dan Masreviastuti, 2007, "Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan", **Arthavidya**, 8(1): 155-162.
- Ojo, Olu, 2009, "Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance", **Business Intelligence Journal**, 2(2): 388-397.
- Praptadi, Thomas, 2009, **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Semarang)**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Qureshi, Javeria Ashfaq *et al.*, 2011, "Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance: Evidence from Pakistan", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3(4): 642-657.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2008, **Perilaku Organisasi**, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Rose, Raduan Che, Naresh Kumar, dan Ong Gua Pak, 2009, "The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Work Performance", **Journal of Applied Business Research**, 25(6): 55-65.
- Samad, Sarminah, 2005, "Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction", **The Business Review**, 4(2): 79-84.
- Shore, Lynn McFarlane dan Harry J. Martin, 1989, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", **Human Relations**, 42(7): 625-638.

Soedjono, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya", **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, 7(1): 22-47.

Sugiyono, 2010, Metode **Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D**, Bandung: Alfabeta.

Tsui, Anne S. *et al.*, 1997, "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?", **Academy of Management Journal**, 40(5): 1089-1121.

Umam, Khaerul, 2010, **Perilaku Organisasi**, Bandung: CV Pustaka Setia.

Wibowo, Felicia Dewi, 2006, **Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang)**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Widodo, Untung, 2006, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang)", **Fokus Ekonomi**, 1(2): 92-108.

Yiing, Lee Huey dan Kamarul Zaman Bin Ahmad, 2009, "The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction, and Performance", **Leadership and Organization Development Journal**, 30(1): 53-86.

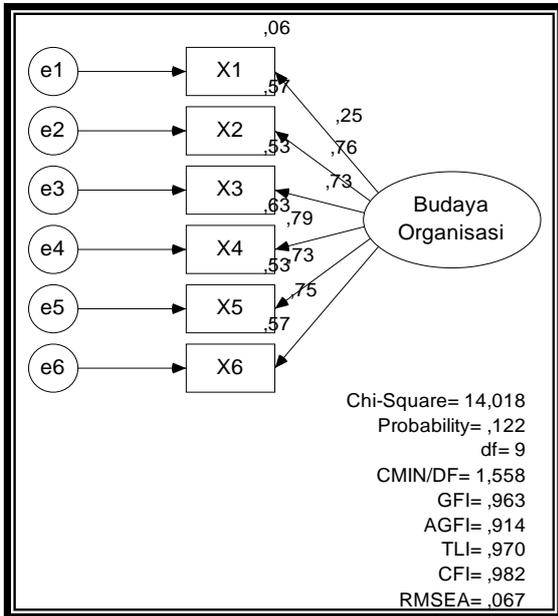
Yousef, Darwish A., 2002, "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study from an Arabic Cultural Perspective", **Journal of Managerial Psychology**, 17(4): 250-266.

Zain, Zahariah Mohd, Razanita Ishak, dan Erlane K. Ghani, 2009, "The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company", **European**

Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 17: 16-26.

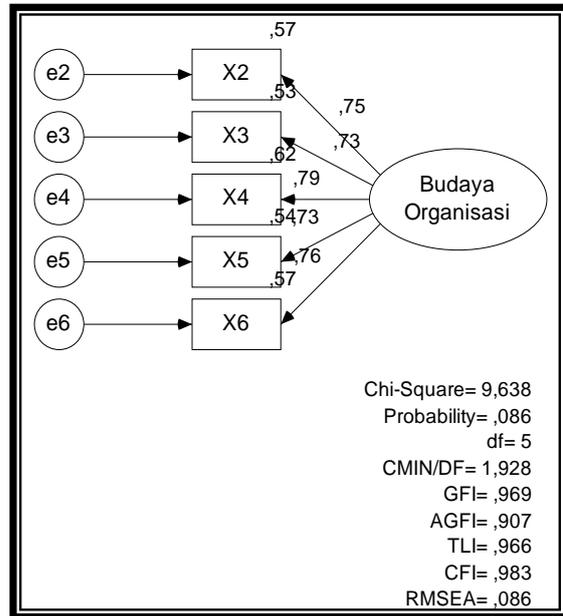
LAMPIRAN

Gambar 3.A
Analisis Konfirmatori Variabel
Budaya Organisasi



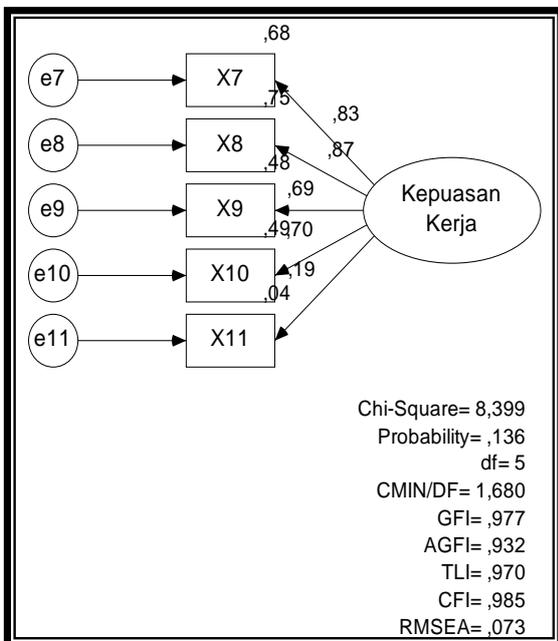
Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Gambar 3.B
Analisis Konfirmatori Variabel
Budaya Organisasi (Drop Indikator)



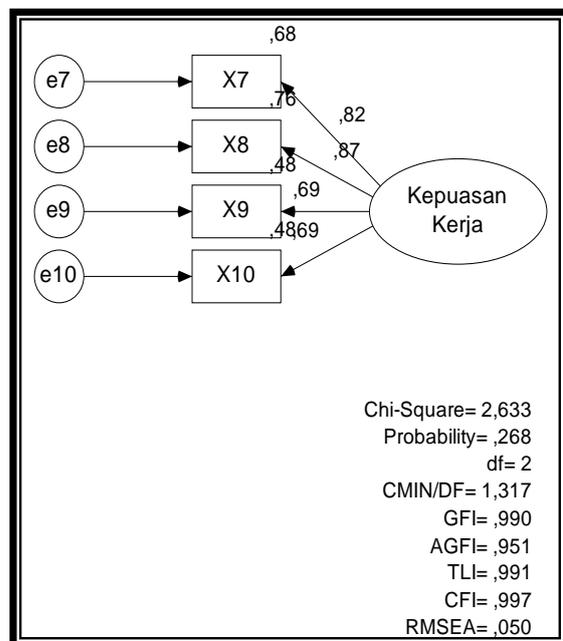
Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Gambar 4.A
Analisis Konfirmatori Variabel
Kepuasan Kerja



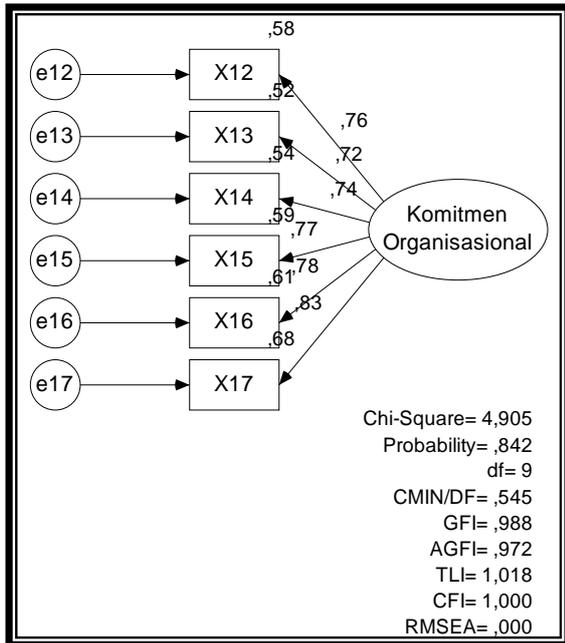
Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Gambar 4.B
Analisis Konfirmatori Variabel
Kepuasan Kerja (Drop Indikator)



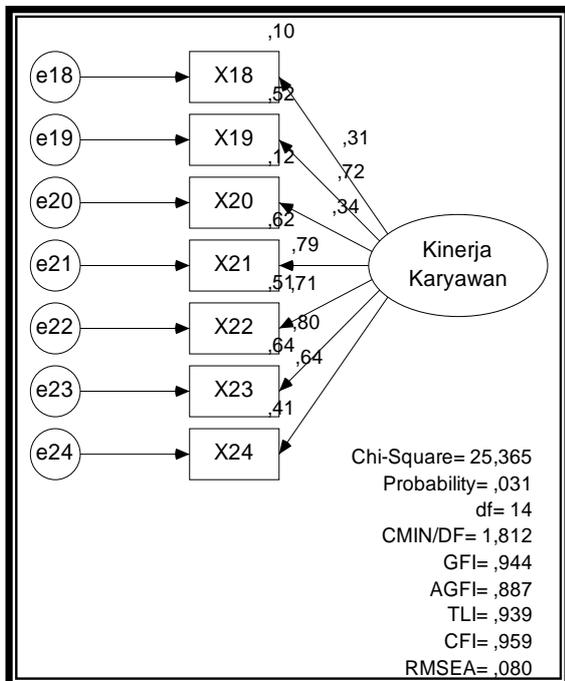
Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Gambar 5.
Analisis Konfirmatori Variabel
Komitmen Organisasional



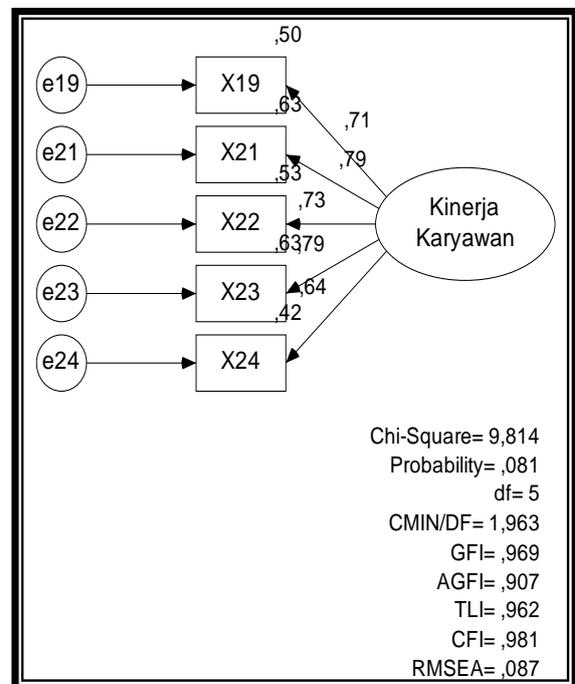
Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Gambar 6.A
Analisis Konfirmatori Variabel
Kinerja Karyawan



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012

Gambar 6.B
Analisis Konfirmatori Variabel
Kinerja Karyawan (Drop Indikator)



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2012