



## PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Nayati Indonesia, Semarang)

Alphonso Yansen P, Edy Rahardja<sup>1</sup>  
[alphonsoyansen@gmail.com](mailto:alphonsoyansen@gmail.com)

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

### ABSTRACT

*This study is purposed to analyze the effects of job satisfaction, organizational commitment, and organizational culture on employee's performance. The phenomenon of fluctuation employee's performance rate at PT. Nayati Indonesia, Semarang indicate that the employee's performance is not maximized. This study used three independent variables there are job satisfaction, organizational commitment, and organizational culture. This study aims to examine and analyze the effects of job satisfaction, organizational commitment, and organizational culture on employee's performance at PT. Nayati Indonesia, Semarang.*

*Data collection methods used in this study are questionnaires using random sampling method, the sample used in this study were permanent employees of PT. Nayati Indonesia, Semarang who have worked for at least two years as many as 84 respondents. This study uses data analysis methods include validity test, reliability test, classic assumption test, multiple linear regression analysis, coefficient determination test, F test and t test.*

*The result showed that the variables of job satisfaction, organizational commitment and organizational culture affect positively on the employee's performance of employees at PT. Nayati Indonesia, Semarang. These variables have an impact of 57,9% on employee's performance. While the remaining 42.1% is influenced by other variables outside of this study*

**Keywords:** *job satisfaction, organizational commitment, organizational culture, employee's performance*

### PENDAHULUAN

. Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan penting di dalam tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya pasti didukung oleh sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi yang baik harus dapat mengelola dengan optimal sumber daya manusia di semua tingkat level pekerjaan yang dilakukan. PT. Nayati Indonesia, Semarang merupakan perusahaan manufaktur bergerak dalam bidang penyediaan produk peralatan dapur. PT. Nayati Indonesia, Semarang berada di Kawasan Industri Terboyo Megah, Jalan Raya Terboyo No. 15 Terboyo Wetan, Genuk, Semarang Jawa Tengah. Perusahaan ini memiliki karyawan dengan jumlah 449 karyawan (data bulan Desember 2015). PT. Nayati Indonesia, Semarang mengalami fluktuatif kinerja karyawan, dimana pada tahun 2013 ke tahun 2014 terjadi penurunan kinerja karyawan dari 64,4% menjadi 62,8%. Tahun 2015 kinerja karyawan PT. Nayati Indonesia, Semarang mengalami peningkatan menjadi 65,9, namun karyawan yang mendapatkan nilai rendah masih banyak yaitu sebanyak 239 karyawan mendapatkan nilai C sedangkan nilai D dan E sebanyak 54 karyawan (Rentang nilai dari A – E).

---

<sup>1</sup>Corresponding Author

Tingginya tingkat *turnover* di PT. Nayati Indonesia, Semarang mengindikasikan semakin banyak karyawan yang keluar dari perusahaan akan mengakibatkan semakin rendahnya kinerja karyawan PT. Nayati Indonesia, Semarang. Terjadi peningkatan jumlah karyawan keluar yang signifikan dari tahun 2013 ke tahun 2014 dimana karyawan yang keluar bertambah dari 26 karyawan menjadi 73 karyawan. Selain itu, diketahui jumlah keterlambatan terjadi sebanyak 1839 kali dan karyawan yang tidak hadir sebanyak 1425 kali dari total karyawan PT. Nayati Indonesia, Semarang. Hal ini mengindikasikan masalah budaya organisasi yang lemah dari sisi disiplin karyawan PT. Nayati Indonesia, Semarang.

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Nayati Indonesia, Semarang. Data penelitian ini diperoleh dari 84 karyawan PT. Nayati Indonesia, Semarang.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Kepuasan Kerja

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif seseorang yang merupakan hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja. Menurut Robbins (2015) kepuasan kerja adalah serangkaian perasaan yang positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (dikutip dari Wibowo, 2010) merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang tercipta berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian dilakukan atas dasar rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas cenderung lebih menyukai situasi kerja yang dimiliki daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya menurut Umam (2010).

Penelitian ini memilih beberapa indikator untuk kepuasan kerja yaitu, kepuasan atas hubungan sosial, kepuasan atas gaji, kepuasan atas pekerjaan itu sendiri.

### Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja erat kaitannya dengan kinerja karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Organisasi yang dapat member kepuasan tinggi bagi anggotanya akan mendapatkan kinerja yang tinggi dari karyawannya, hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Siengthai (2015) dimana hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya oleh Fondi (2010) menunjukkan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Hussain Khan (2011) dan Pushpakumari (2008) menunjukkan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### *H1: kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

### Komitmen Organisasional

Menurut Luthans (2006) Komitmen Organisasi adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi dimana setiap anggota organisasi mengungkapkan perhatian dan keberhasilannya terhadap organisasi secara berkelanjutan. Gibson *et al* (2012) menyatakan komitmen organisasi adalah sikap identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diungkapkan karyawan terhadap organisasi.

Komitmen terhadap organisasi mencerminkan tiga dimensi utama, yaitu: komitmen dipandang sebagai refleksi orientasi afektif terhadap organisasi; pertimbangan kerugian yang dialami baik oleh organisasi maupun individu jika meninggalkan organisasi; dan beban moral untuk tetap berada di dalam organisasi menurut Meyer dan Allen (dikutip dari Umam, 2010).

Indikator yang digunakan untuk komitmen organisasional terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

### Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian Syauta, *et.al* (2012) dan Osa & Amos (2014) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejenis lainnya dari Riaz Khan, *et al* (2010) menunjukkan hasil yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan secara signifikan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Jaramilo, *et al* (2005) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sama dengan temuan dari penelitian Chen (2003) dimana ketiga komponen komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### ***H2: komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan***

#### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah pola dasar asumsi bersama, nilai-nilai dan keyakinan yang dianggap sebagai cara yang benar dalam berpikir dan bertindak atas masalah dan peluang yang dihadapi oleh organisasi (McShane & Glinow, 2005). Gibson (2012) menjelaskan budaya organisasi adalah apa yang dirasakan oleh anggota organisasi dan bagaimana persepsi tersebut menciptakan suatu pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan.

Menurut Robbins (2015) Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dibentuk oleh para anggota organisasi yang juga merupakan pembeda dari suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Pendapat lainnya dari Denison (dalam Umam, 2010) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip yang menjadi dasar bagi sistem dan pelaksanaan manajemen serta tindakan-tindakan yang menguatkan prinsip-prinsip tersebut.

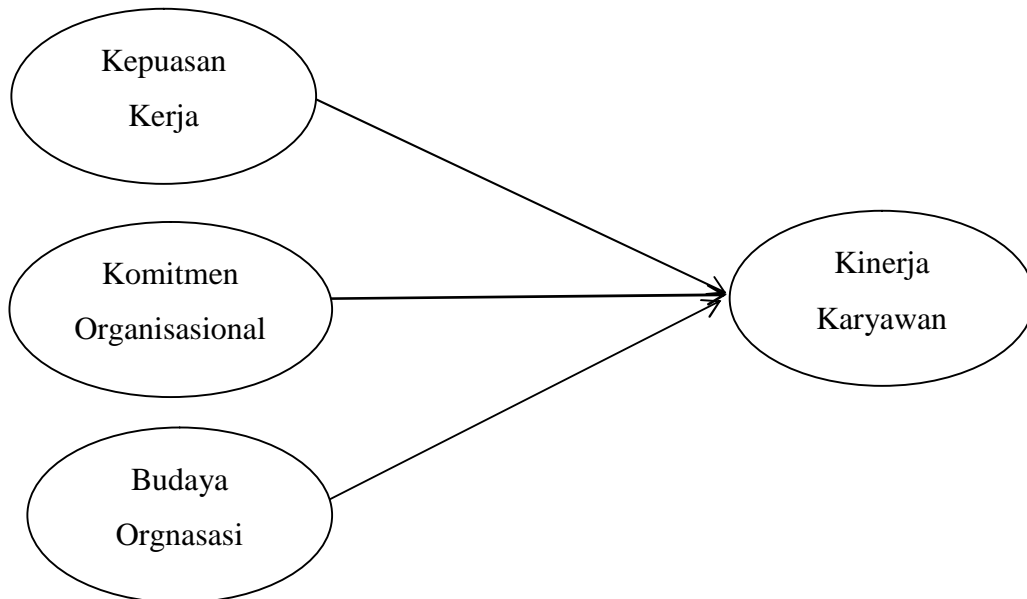
#### **Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Olu Ojo (2008) menyatakan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dari 90 responden di perusahaan asuransi Nigeria. Budaya organisasi dapat dilihat dari banyak hal seperti budaya kehadiran tepat waktu, disiplin karyawan dan ketepatan waktu karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Semakin baik budaya yang dimiliki suatu perusahaan, akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Pernyataan tersebut didukung oleh Shahzad (2014) yang menunjukkan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Rashid, *et al* (2003) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian Uddin, *et al* (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada sektor telekomunikasi di Bangladesh. Selain itu, hasil penelitian Weerarathna (2014) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### ***H3: budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan***

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber:

H1: Siengthai (2015), Fondi (2010), Khan, H (2011), dan Pushpakumari (2008)

H2: Syauta, *et al* (2012), Osa & Amos (2014), Riaz Khan, *et al* (2010), Jaramilo, *et al* (2003), dan Chen (2003)

H3: Ojo (2008), Shazad (2014), Rashid, *et al* (2003), Uddin, *et al* (2012), dan Weerarathna (2014).

**METODE PENELITIAN**

**Variabel Penelitian**

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen yang digunakan adalah kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan budaya organisasi. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan.

**Tabel 1**  
**Variabel dan Indikator**

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	
		Sumber	Item
Kinerja Karyawan (Y)	adalah hasil kerja yang dipenuhi atau dicapai oleh karyawan sesuai dengan standar yang ditentukan dan kesuksesan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.	Mas'ud, 2004	a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Ketepatan karyawan d. Efisiensi karyawan e. Disiplin karyawan
Kepuasan Kerja (X1)	Sikap atau respon dari karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, hasil yang diterima maupun lingkungan tempat karyawan bekerja	Weiss, DJ <i>et al</i> , 1967	a. Kepuasan atas hubungan sosial b. Kepuasan atas gaji c. Puas akan cara atasan (manager) menangani karyawan d. Kesempatan dalam belajar hal-hal baru e. Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri f. Kepuasan atas kesempatan promosi

Komitmen Organisasional (X2)	Sikap setia terhadap organisasi atau perusahaan untuk terus memberikan kontribusi dan tetap berada di perusahaan.	Meyer dan Allen, 1993:1996	Komitmen Afektif: a. Terikat secara emosional dengan perusahaan. b. Perusahaan memiliki arti yang sangat besar bagi karyawan. Komitmen Berkelanjutan: c. Merasa khawatir jika meninggalkan perusahaan tanpa pekerjaan serupa. d. Mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan. e. Ingin tetap berada di perusahaan karena kebutuhan karyawan. Komitmen Normatif: f. Merasa tidak etis jika meninggalkan perusahaan. g. Berkeinginan menghabiskan masa karir di perusahaan.
Budaya Organisasi (X3)	Identitas yang mengandung prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai bersama yang diyakini oleh para anggota organisasi serta menjadi pembeda dengan organisasi lainnya.	Kolb, et al (Dalam Mas'ud, 2004)	a) Konformitas b) Tanggung Jawab c) Standar Organisasi d) Imbalan e) Kejelasan Organisasional f) Dukungan dan perhatian g) Kepemimpinan

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan PT. Nayati Indonesia di Jalan Raya Terboyo No. 15, Terboyo Wetan, Genuk Semarang yang memiliki karyawan sebanyak 449 orang. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* sebagai teknik pengambilan sampel untuk memenuhi kriteria penelitian yaitu masa kerja yang dimiliki karyawan > 2 tahun. Sampel yang memenuhi kriteria seperti yang disebutkan diketahui berjumlah 332 karyawan.

### Metode Analisis Data

Penelitian ini mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner. Kemudian data yang didapat diolah menggunakan beberapa jenis analisis, diantaranya yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda dengan program SPSS versi 23.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data penelitian dikumpulkan dengan membagikan kuesioner terhadap karyawan PT. Nayati Indonesia, Semarang yang memenuhi kriteria penelitian. Dari 100 kuesioner yang dibagikan ke responden, kembali 91 kuesioner dan yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 84 kuesioner sesuai dengan perhitungan sampel yang telah dilakukan. Uji validitas dan realibilitas digunakan untuk melihat apakah data layak digunakan dan berdistribusi normal. Hasil yang diperoleh dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian ini memiliki distribusi normal. Pengujian akan reliabilitas dan validitas kuesioner juga menunjukkan bahwa

model kuesioner pada penelitian ini adalah valid dan reliabel. Pernyataan tersebut mengacu pada dasar pengambilan keputusan yaitu sebuah kuesioner dikatakan valid jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dengan signifikansi  $<$  0,05. Serta sebuah kuesioner dapat dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha yang didapat  $>$  0,6.

**Tabel 2**  
**Measurement Validation**

	Standar Alpha	Cronbach's Alpha	Standart koef. Korelasi (r tabel)	Koef. Korelasi (r hitung)	Sig.	Kesimpulan
Kinerja Karyawan (Y)	0,600	0,648				Reliabel
Y1			0,2146	0,765	0,000	Valid
Y2			0,2146	0,674	0,000	Valid
Y3			0,2146	0,624	0,000	Valid
Y4			0,2146	0,595	0,000	Valid
Y5			0,2146	0,561	0,000	Valid
Kepuasan Kerja (X1)	0,600	0,758				Reliabel
X1_1			0,2146	0,601	0,000	Valid
X1_2			0,2146	0,666	0,000	Valid
X1_3			0,2146	0,670	0,000	Valid
X1_4			0,2146	0,702	0,000	Valid
X1_5			0,2146	0,607	0,000	Valid
X1_6			0,2146	0,787	0,000	Valid
Komitmen Organisasional (X2)	0,600	0,731				Reliabel
X2_1			0,2146	0,644	0,000	Valid
X2_2			0,2146	0,683	0,000	Valid
X2_3			0,2146	0,531	0,000	Valid
X2_4			0,2146	0,638	0,000	Valid
X2_5			0,2146	0,627	0,000	Valid
X2_6			0,2146	0,634	0,000	Valid
X2_7			0,2146	0,613	0,000	Valid
Budaya Organisasi (X3)	0,600	0,666				Reliabel
X3_1			0,2146	0,528	0,000	Valid
X3_2			0,2146	0,468	0,000	Valid
X3_3			0,2146	0,567	0,000	Valid
X3_4			0,2146	0,623	0,000	Valid
X3_5			0,2146	0,471	0,000	Valid
X3_6			0,2146	0,647	0,000	Valid
X3_7			0,2146	0,707	0,000	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Data yang terkumpul kemudian diolah dengan program SPSS versi 23. Penelitian ini menggunakan analisis yang dilakukan dengan satu model. Berikut merupakan hasil analisis data yang didapat:



**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,178	1,508		2,770	0,007
Kepuasan Kerja	0,227	0,063	0,326	3,602	0,001
Komitmen Organisasional	0,208	0,063	0,344	3,316	0,001
Budaya Organisasi	0,176	0,073	0,232	2,421	0,018

Hasil analisis regresi linier pada struktur pertama menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja(X1), komitmen organisasional (X2) dan budaya organisasi (X3) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel dependennya yaitu kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 0,326; 0,344 dan 0,232. Pengujian lain atas keayakan model (uji F) juga menunjukkan hasil yang signifikan, dimana tingkat signifikansi pada model ini < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional dan budaya organisasi dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan. Dari hasil pengujian yang dilakukan juga didapat bahwa nilai *adjusted R square* sebesar 0,579, yang berarti variabel pelatihan, efikasi diri dan keterikatan karyawan dapat menjelaskan variansi yang terjadi pada variabel kinerja karyawan sebesar 57,9%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 42,1% dijelaskan oleh variabel-variabel diluar penelitian ini.

**Analisis Indeks Jawaban Responden Kinerja Karyawan**

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima buah pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator variabel yang digunakan, berikut penjelasan nilai indeks indikator variabel kinerja karyawan:

**Tabel 4**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	1	2	3	4	5			
Y1	0	1	37	34	12	308	61,60	Sedang
Y2	1	1	37	34	11	303	60,60	Sedang
Y3	0	0	21	45	18	333	66,60	Tinggi
Y4	0	2	38	31	13	305	61	Sedang
Y5	0	0	10	46	28	354	70,80	Tinggi
<b>Jumlah</b>							320,60	-
<b>Rata-rata</b>							64,12	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan table di atas diketahui bahwa variabel kinerja karyawan memiliki indeks rata-rata sebesar 52,5 yang tergolong tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Nayati Indonesia, Semarang sudah baik.

**Kepuasan Kerja**

Variabel kepuasan kerja diuji dengan enam indikator. Berikut merupakan penjelasan nilai indeks keempat indikator tersebut:

**Tabel 5**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	1	2	3	4	5			
X1.1	0	0	32	41	11	315	63	Tinggi
X1.2	1	7	25	38	13	299	59,80	Sedang
X1.3	0	2	39	32	11	302	60,40	Sedang
X1.4	0	8	22	31	23	313	62,60	Tinggi
X1.5	0	4	24	43	13	313	62,60	Tinggi
X1.6	0	8	32	28	16	296	59,20	Sedang

<b>Jumlah</b>	367,60	-
<b>Rata-rata</b>	62,30	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata nilai indeks dari variabel kepuasan kerja sebesar 62,30 yang tergolong ke dalam kategori tinggi. Dari hasil rata-rata indeks ini dapat diketahui bahwa karyawan PT. Nayati Indonesia, Semarang puas atas pekerjaannya di perusahaan, baik dari segi gaji, relasi dengan rekan kerja, pimpinan dan pekerjaan itu sendiri

### Komitmen Organisasional

Variabel komitmen organisasional diuji dengan tujuh indikator. Berikut merupakan penjelasan nilai indeks keenam indikator tersebut :

**Tabel 6**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	1	2	3	4	5			
X2.1	1	8	34	31	10	284	56,80	Sedang
X2.2	0	9	31	22	22	300	60	Sedang
X2.3	0	15	30	24	15	276	55,20	Sedang
X2.4	0	9	34	29	12	287	57,40	Sedang
X2.5	0	0	23	49	12	325	65	Tinggi
X2.6	1	6	31	33	13	296	59,20	Sedang
X2.7	1	9	29	30	15	291	58,20	Sedang
<b>Jumlah</b>							355	-
<b>Rata-rata</b>							50,71	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Bedasarkan hasil perhitungan angka indeks pada tabel diatas dapat dilihat nilai rata-rata indeks variabel komitmen organisasi adalah 50,71 dan masuk dalam kategori sedang. Dengan demikian, komitmen organisasional dari karyawan di PT. Nayati Indonesia, Semarang tidak terlalu tinggi sehingga keinginan untuk terus tetap berada di perusahaan tidak dapat dipastikan untuk waktu yang lama.

### Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi diuji dengan tujuh indikator. Berikut merupakan penjelasan nilai indeks keenam indikator tersebut :

**Tabel 7**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	1	2	3	4	5			
X3.1	0	0	29	40	15	322	64,40	Tinggi
X3.2	0	3	26	48	7	308	61,60	Sedang
X3.3	0	3	18	44	19	328	65,60	Tinggi
X3.4	0	3	30	33	18	315	63	Tinggi
X3.5	0	0	25	42	17	328	65,80	Tinggi
X3.6	0	2	33	30	19	316	63,20	Tinggi
X3.7	0	6	35	33	10	293	58,60	Sedang
<b>Jumlah</b>							442,20	-
<b>Rata-rata</b>							63,17	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Pada tabel diatas dapat dilihat rata-rata nilai indeks yang diperoleh adalah 63,17 yang masuk ke dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi dari PT. Nayati Indonesia, Semarang kuat.



## KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin baik kinerja karyawan di PT. Nayati Indonesia, Semarang. Sehingga, kepuasan kerja perlu ditingkatkan agar meningkatkan kinerja karyawan agar karyawan dapat mengerjakan pekerjaan yang diberikan dengan lebih baik.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan maka semakin baik kinerja karyawan di PT. Nayati Indonesia, Semarang. Komitmen organisasional yang tinggi dapat membuat karyawan tetap setia terhadap perusahaan dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga mampu melakukan pekerjaan dengan baik.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja karyawan di PT. Nayati Indonesia, Semarang. Apabila karyawan mampu mengerti dan menjalankan visi dan misi perusahaan, maka kinerja karyawan akan mampu melakukan pekerjaan sesuai harapan perusahaan dan mencapai kinerja yang maksimal.

## Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini dapat dikembangkan menjadi implikasi manajerial sebagai berikut ini:

Variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan PT. Nayati Indonesia, Semarang daripada variabel lainnya di dalam penelitian ini. Atas hal ini, perusahaan perlu mempertahankan komitmen organisasional dari karyawan, sehingga karyawan dapat memaksimalkan kinerjanya dan semakin loyal terhadap perusahaan. PT. Nayati Indonesia, Semarang perlu memberikan pemahaman-pemahaman mengenai komitmen organisasional terhadap karyawan agar kinerja karyawan terus meningkat.

Selanjutnya, variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Nayati Indonesia, Semarang adalah kepuasan kerja dan budaya organisasi. PT. Nayati Indonesia, Semarang perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menciptakan kondisi kerja yang baik dan sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan menjadi semakin puas akan pekerjaan dan kondisi kerja yang ada di perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan budaya organisasi yang ada di perusahaan. Perusahaan perlu memberikan pemahaman lebih mendalam atas visi dan misi perusahaan agar karyawan semakin mengerti tentang tujuan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Manajer atau atasan juga dituntut untuk dapat meningkatkan dan memberikan perhatian kepada karyawannya.

## Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang jika diperhatikan akan dapat membantu penelitian-penelitian berikutnya. Adapun keterbatasan penelitian di dalam penelitian ini adalah kuesioner yang digunakan bersifat persepsi diri (*self perceived*) dimana responden memberikan jawaban yang subjektif sesuai dengan persepsi responden. Kemudian, kuesioner penelitian yang digunakan tidak memiliki pertanyaan terbuka sehingga tidak bisa menambah wawasan jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan di dalam kuesioner penelitian. Selain itu, variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan budaya organisasi hanya dapat menjelaskan kinerja karyawan sebesar 57,9%. Sedangkan sisanya sebesar 42,1% dijelaskan oleh variabel diluar dari penelitian ini

## Bagi Penelitian Selanjutnya

Beberapa saran yang dapat dilakukan untuk penelitian yang akan datang adalah memberikan pertanyaan terbuka di dalam kuesioner penelitian sehingga jawaban responden dapat memberikan penjelasan lebih mendalam mengenai angka indeks terendah pada setiap variabel. Selanjutnya, penelitian mendatang diharapkan dapat mengembangkan penelitian kinerja karyawan dengan menambahkan variabel-variabel independen lain di luar dari penelitian ini, seperti



lingkungan kerja, sistem *reward*, motivasi kerja, pengetahuan karyawan, etos kerja, dan budaya masyarakat (Wirawan, 2009). Sehingga mampu memberikan gambaran mengenai variabel yang mampu menjelaskan kinerja karyawan selain dalam variabel penelitian ini di industri yang sama.

## REFERENSI

- Allen, Natalie J. & Meyer John P. 1993. "*Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?*". *Journal of Business Research*.
- Allen, Natalie J. & Meyer, John P. 1996. "*Affective, Continuance, and Normative: Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*". *Journal of Vocational Behaviour*.
- Amalia, R. (2013). "*Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang)*".
- Chen, Zhen Xiong and Francesco, Anne Marie. 2003. "*The relationship between the three components of commitment and employee performance in China*". *Journal of Vocational Behaviour*
- Crossman, A. & Abou-Zaki, B. (2003). "*Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff*". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 Iss 4 pp.368 - 376
- Ellinger, A. E., et al. (2012). "*Influences of Organizational Investments in Social Capital on Service Employee Commitment and Performance*". *Journal of Business Research* Vol. 66 pp 1124 - 1133
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. (Edisi 1 dan 2 ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fondi, A. 2010. "*Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Mie Instan PT. Indofood Sukses Makmur Cabang Pekanbaru*".
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L. 2012. *Organization: Behaviour, Structure, Proseses* (14th ed.). Newyork: McGraw-Hill.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. 1985. "*Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis*". *Psychological Bulletin* Vol. 97, No. 2, 251 - 273
- Jaramillo, et al. 2005. "*A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research*". *Journal of Business Research* 58, 705 - 714.
- Khan, A. H, et al. 2011. "*Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institution of Pakistan*". *African Journal of Business Management* Vol. 6 (7), pp. 2697 - 2705
- Khan, M. R. et al. 2010. "*The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*". *European Journal of Social Sciences* Vol. 15, Number 3
- Lind, D. et al. 2008. *Statistical Techniques in Business and Economics*. USA: McGraw-Hill.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi* (Edisi 10). Yogyakarta: Andi.
- Mas'ud, F. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 10 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. 2005. *Organizational Behaviour* (3rd ed.). Boston: McGraw-Hill Book Company.
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Competency Based Human Resourced Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.



- Ojo, O. 2008. *Organisational Culture and Performance: "Empirical Investigation of Nigerian Insurance Companies"*.
- Osa, I. G., & Amos, I. O. 2014. *"The Impact of Organizational Commiement on Employee Productivity: A Case Study of Nigeria Brewery, PLC"*. *International Journal of Research in Business Management* Vol.2, Iss 9, 107 - 122
- Pushpakumari, M. D. 2008. *"The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis"*.
- Rashid, M. et al. 2003. *"The Influence of Corporate Culture and Organisaional Commitmen on Performance"*. *Journal of Management Development*, Vol 22 Iss: 8 pp.708 - 728
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shahzad, F. 2014. *"Impact of Organizational Culture on Employee's Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan"*. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 24 Iss 3 pp. 219 - 227
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. 2015. *"The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance"*. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 4 Iss 2 pp. 162 - 180
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syauta, et al. 2012. *"The Influence of Organization Culture, Organizational Commitmen to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)"*. *International Journal of Business and Management Invention* Vol. Iss 1 pp. 69 - 76
- Uddin, Mohammad Jasim, et al. 2012. *"Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh"*. *International Journal of Business and Management* Vol 8, No. 2.
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pusaka Setia.
- Weerarathna, R.S & Geeganage, I.A.P.H. 2014. *"The Relationship beetween Organisational culture and Employee Performance: Case of Sri Lanka"*. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 5, Iss 8.
- Weiss, D. J, et al. 1967. *"Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire"*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Budaya Organisasi: sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yiing, L. H., & Zaman, K. 2009. *"The Moderating Effect of Organizational Culture on the Leadership Between Leadership Beaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance"*. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 30 Iss: 1 pp 53 - 86