

PENGARUH DESAIN PEKERJAAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PEMASARAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT NYONYA MENEER SEMARANG

Nurul Fidiyah¹, Nawazirul Lubis², dan Reni Shinta Dewi³

nurulfidiyah21@gmail.com

Abstract: *Marketing job performance its achievements sales target that was determined in accordance with. Design a good job, work culture that appropriate and job satisfaction, will be able to increase performance marketing. But the achievement results sales that is not suitable target and decreased if compared with previous period is still happen. This Research using census sampling techniques to 56 marketing employees of PT Nyonya Meneer Semarang by using this method interview and instrument data collection questionnaire and guiding interview. Data analyzed in qualitative and quantitative with through tests the validity, and trial reliability. While data analysis done by using regression analysis simple linear regression, multiple linear regression, t-test, F test, path analysis and sobel test. Results of the study showed that job design and work culture significantly affect satisfaction to work and performance. Based on the results count analysis of the line and sobel test showed that the job satisfaction employees is a partial variable mediation between the job design and work culture and suggestions to employees performance that was given. should also be able to build a relationship a harmonious relationship with the owner outlet jamu (northen outlet) that will be able to increase sales PT Nyonya Meneer Semarang.*

Keywords: *job design, job satisfaction, performance, work cuktur*

Abstraksi: Kinerja karyawan pemasaran diukur dari tingkat ketercapaian penjualan sesuai dengan target yang ditetapkan. Desain pekerjaan yang baik, budaya kerja yang sesuai dan kepuasan kerja yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pemasaran. Namun pencapaian hasil penjualan yang tidak sesuai target dan menurun jika dibandingkan dengan periode sebelumnya masih terjadi. Penelitian ini menggunakan teknik sensus terhadap 56 karyawan pemasaran PT Nyonya Meneer Semarang dengan menggunakan metode wawancara kepada pihak perusahaan untuk memperoleh data mengenai tingkat kinerja karyawan pemasaran dan wawancara dengan karyawan pemasaran untuk memperoleh data mengenai persepsi responden terhadap variabel yang diujikan. Instrumen pengumpulan data yang digunakan berupa kuesioner dan *interview guide*. Uji instrumen penelitian dilakukan dengan melalui uji validitas, dan uji reliabilitas. Sementara analisa data dilakukan dengan menggunakan analisa regresi linier sederhana, regresi linier berganda, t-test, F test, analisis path dan sobel tes untuk mengetahui pengaruh baik secara parsial maupun simultan dari variabel yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain pekerjaan dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur dan sobel tes menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan merupakan variabel mediasi parsial antara variabel desain pekerjaan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. saran yang diberikan sebaiknya perusahaan juga mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan pemilik

¹ Nurul Fidiyah, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, nurulfidiyah21@gmail.com

² Nawazirul Lubis, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³ Reni Shinta Dewi, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

outlet jamu (gathering outlet) sehingga akan dapat meningkatkan penjualan karyawan pemasaran PT Nyonya Meneer Semarang.

Kata Kunci: desain pekerjaan, budaya kerja, kepuasan kerja, kinerja

Pendahuluan

Karyawan merupakan salah satu aset penting yang dimiliki sebuah organisasi bisnis. Tanpa adanya karyawan yang memiliki kinerja yang baik maka sebuah organisasi bisnis tidak akan berjalan dengan baik. Karyawan memegang peranan penting dalam seluruh kegiatan operasional yang ada dalam perusahaan, sehingga tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi bisnis sangat ditentukan kinerja karyawan yang baik dan mampu untuk diandalkan.

Menurut Hasibuan (2001), kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan pemasaran PT Nyonya Meneer Semarang dinilai dari tingkat ketercapaian penjualan yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan pada periode tertentu.

Pada tahun 2013, menurunnya kinerja karyawan pemasaran PT Nyonya Meneer Semarang dapat dilihat dari menurunnya tingkat penjualan yang dilakukan oleh karyawan pemasaran PT Nyonya Meneer Semarang dari target yang direncanakan dan dari penjualan tahun sebelumnya. Kinerja yang tidak maksimal ini diperkirakan dapat disebabkan oleh berbagai faktor baik dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan perusahaan sendiri seperti desain pekerjaan, budaya kerja rendah dari setiap karyawan maupun kepuasan kerja dari karyawan yang kurang baik.

Persaingan bisnis yang semakin ketat mengakibatkan perusahaan tidak hanya harus memperbaiki produk yang mereka hasilkan saja, namun juga sumber daya manusia yang ada di perusahaan terutama adalah bidang pemasaran. Semakin baiknya kinerja dari SDM pemasaran perusahaan, maka akan mengakibatkan meningkatnya penjualan dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan pula. Pembagian kerja yang ada harus sesuai dengan proporsi atau *job description* dari masing-masing bidang, terlebih untuk karyawan pemasaran PT Nyonya Meneer Semarang. Perancangan kerja atau desain pekerjaan harus disusun untuk menyelaraskan bagian-bagian yang ada pada bagian pemasaran PT Nyonya Meneer agar kegiatan dari sub bagian ini dapat berjalan searah dan mempunyai tujuan yang sama yaitu meningkatkan penjualan produk perusahaan. Penerapan budaya kerja disiplin dan tanggung jawab juga menjadi salah satu cara PT Nyonya Meneer Semarang untuk membentuk karyawannya menjadi sumber daya yang mempunyai tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab yang tinggi.

Kajian Teori

Menurut Sunarto dan Sahedhy Noor (2003), desain pekerjaan (*job design*) adalah proses penentuan tugas – tugas yang akan dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas – tugas ini dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi.

Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong membudaya dalam

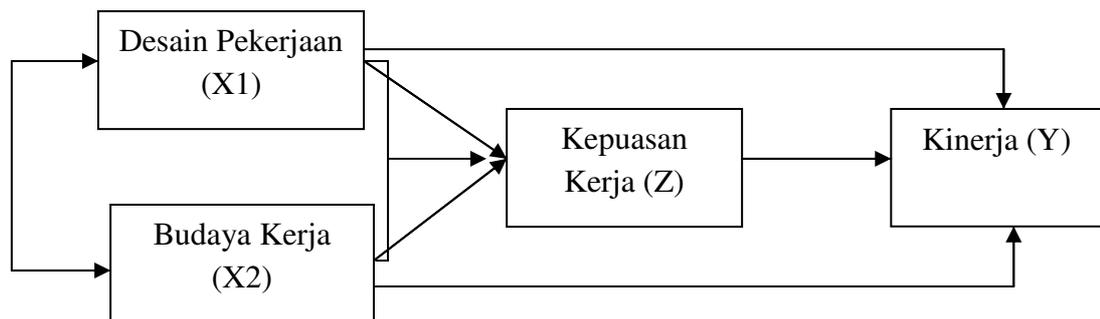
suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, pandangan dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja” (Triguno, 1996: 3). Wujud budaya kerja adalah produktivitas yang berupa perilaku kerja yang dapat diukur antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain (Triguno, 1996 : 4).

Menurut Gibson (dalam Wibowo, 2007) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka yang merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Vecchio (dalam Wibowo, 2010) memandang bahwa kinerja secara tidak langsung menyebabkan kepuasan.

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. Menurut Gibson (1998 : 197) dalam Wibowo (2010), kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Model hipotesis dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar di halaman berikutnya.

Gambar 1
Hubungan Antar Variabel Penelitian



Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pemasaran lapangan (sales) PT Nyonya Meneer Semarang. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 56 responden karyawan pemasaran lapangan PT Nyonya Meneer Semarang. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan menggunakan teknik sensus, yaitu dengan menjadikan seluruh karyawan pemasaran lapangan (sales) PT Nyonya Meneer Semarang untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini. Skala pengukuran yang digunakan yaitu dengan menggunakan skala Likert. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melalui wawancara dengan instrumen berupa kuesioner dan *interview guide*. Data yang diperoleh kemudian dianalisa secara kuantitatif dengan menggunakan alat analisis berupa uji validitas, uji reliabilitas, analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi, analisis regresi linear sederhana, analisis regresi linear berganda, uji-t, uji F, analisis path dan analisis sobel.

Hasil
Tabel 1
Hasil Penelitian

No	Uji Hipotesis	Hasil			Keterangan Hipotesis	
		Korelasi	Determinasi	t Hitung		F Hitung
1	desain pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan	0,640	40,9%	6,133	-	Ha diterima
2	desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan	0,621	38,6%	5,827	-	Ha diterima
3	budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	0,538	29,0%	4,696	-	Ha diterima
4	budaya kerja terhadap kinerja karyawan	0,766	58,7%	8,759	-	Ha diterima
5	kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	0,648	42,0%	6,247	-	Ha diterima
6	desain pekerjaan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	0,688	47,3%	-	23,768	Ha diterima
7	desain pekerjaan, budaya kerja dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan	0,830	68,9%	-	38,378	Ha diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa seluruh nilai t hitung dari setiap variabel > t tabel (2,00488). Hasil pengujian uji F menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan dengan nilai F hitung > F tabel (2,78).

Berikut ini akan dipaparkan tabel mengenai perhitungan dengan menggunakan analisis path.

Tabel 2
Hasil Perhitungan koefisien jalur

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung	Total
X ₁ terhadap Z	0,494	0,494	-	0,494
X ₁ terhadap Y	0,208	0,208	0,494 x 0,223 = 0,110	0,318
X ₂ terhadap Z	0,292	0,292	-	0,292
X ₂ terhadap Y	0,542	0,542	0,292 x 0,223 = 0,065	0,607
Z terhadap Y	0,223	0,223	-	0,223
P _z ε ₁	0,739	0,739	-	0,739
P _y ε ₂	0,573	0,573	-	0,573

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2015

Berikut ini akan dipaparkan gambar dari perhitungan sobel dengan menggunakan *preacher tool*.

Gambar 2
Perhitungan Sobel Tes dengan *Preacher Tool* $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.199	Sobel test: 2.93497354	0.05281853	0.00333576
b	0.779	Aroian test: 2.90591684	0.05334667	0.00366179
s _a	0.032	Goodman test: 2.96491967	0.05228506	0.00302762
s _b	0.234	<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2015

Berdasarkan perhitungan sobel tes dengan menggunakan *preacher tool* pada gambar 1 untuk mediasi antara desain pekerjaan dan kinerja karyawan didapatkan t hitung (2,93497) > t tabel (2,00488) dan p-value 0,003 < 0,05 yang berarti signifikan.

Gambar 3
Perhitungan Sobel Tes dengan *Preacher Tool* $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.226	Sobel test: 2.80892336	0.04899884	0.00497075
b	0.609	Aroian test: 2.768986	0.04970556	0.00562311
s _a	0.048	Goodman test: 2.85064018	0.04828179	0.00436313
s _b	0.174	<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2015

Berdasarkan perhitungan sobel tes dengan menggunakan *preacher tool* pada gambar 2 untuk mediasi antara budaya kerja dan kinerja karyawan didapatkan t hitung (2,80892) > t tabel (2,00488) dan p-value 0,004 < 0,05 yang berarti signifikan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dibuktikan bahwa terdapat pengaruh antara desain pekerjaan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Nyonya Meneer Semarang. Secara umum desain pekerjaan atau perancangan kerja yang diterapkan pada PT Nyonya Meneer Semarang tergolong baik dengan prosentase sebesar 62,5%. Perancangan kerja yang matang dilakukan oleh pimpinan kepada seluruh karyawan pemasaran PT Nyonya Meneer Semarang. Perencanaan kerja ini dimaksudkan untuk lebih memudahkan setiap karyawan pemasaran untuk bekerja. Selain itu perencanaan yang dilakukan juga akan mengarahkan bagaimana karyawan harus bekerja. Desain pekerjaan (*job design*) berpengaruh terhadap kepuasan

kerja karyawan yang terbukti melalui hasil perhitungan nilai t hitung sebesar 6,133 yang lebih besar dari t tabel 2,00488 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa desain pekerjaan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji tersebut diperkuat dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 40,9 persen, artinya variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel desain pekerjaan sebesar 40,9 persen.

Workman dan Bommer (2004:317-337) dalam Irsan mengatakan, pendekatan motivasional terhadap desain pekerjaan berusaha meningkatkan reaksi perasaan dan sikap karyawan seperti kepuasan kerja dan motivasi intrinsik maupun hasil perilaku utama seperti ketidakhadiran, berhenti, dan kinerja.

Desain pekerjaan (*job design*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan telah terbukti. Hal ini terbukti melalui hasil perhitungan nilai t hitung sebesar 5,827 lebih besar dari t tabel 2,00488 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa desain pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji tersebut diperkuat dengan perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 38,6 persen artinya variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel desain pekerjaan sebesar 38,6 persen. Menurut Irawan (2003) desain pekerjaan adalah struktur bangunan pekerjaan yang disusun sedemikian rupa sehingga pekerjaan tersebut dapat dikerjakan dengan cara yang efisien dan efektif.

Penelitian terdahulu yang mendukung hubungan variabel desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan adalah penelitian Melda Susiana (2012) yang berjudul Pengaruh Kompetensi dan Desain Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Solok Selatan menyatakan bahwa desain pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PNS pada Kantor Bupati Solok Selatan.

Budaya kerja yang ada di PT Nyonya Meneer Semarang tergolong sangat baik dengan prosentase sebesar 69,6%. Budaya kerja merupakan kebiasaan kerja yang ada pada sebuah organisasi. Budaya kerja berupa disiplin dan tanggung jawab yang ada pada PT Nyonya Meneer Semarang menjadikan setiap karyawan pemasaran yang ada pada perusahaan menjadi karyawan yang disiplin dan bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan. Karyawan yang ada terbentuk menjadi karyawan yang mempunyai sikap patuh terhadap peraturan yang ada dan mampu bekerjasama dengan baik antar karyawan.

Budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar 4,696 yang lebih besar dari t tabel 2,00488 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pemasaran PT Nyonya Meneer Semarang. Hasil uji tersebut diperkuat dengan perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 29,0 persen artinya adalah variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya kerja sebesar 29,0 persen. Rivai (2003) dalam Kusumawati (2008) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hasil penelitian Erlin Dolphina (2012) membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya budaya kerja merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan kerja, strategi dan kerja tugas, serta dampak yang dihasilkan, karena tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya kerja maka pernyataan tentang dampak budaya pada kepuasan kerja

karyawan dan kinerja perusahaan akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pemasaran terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar 8,759 lebih besar dari t tabel 2.00488 dengan taraf signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji tersebut diperkuat dengan perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 58,7 persen artinya adalah variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya kerja sebesar 58,7 persen. Dengan adanya budaya kerja yang baik ini maka setiap pekerjaan yang akan dilaksanakan berdasarkan pada kaidah – kaidah atau peraturan yang telah ditetapkan perusahaan sehingga masing – masing pekerjaan yang dilakukan telah ada standar yang dapat menjadi patokan karyawan dalam bekerja.

Ostroff (1992) dalam Kusumawati (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja, selanjutnya karyawan yang merasa terpuaskan terhadap pekerjaan biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan karyawan yang mengalami stress dan tidak terpuaskan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pemasaran terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar 6,247 lebih besar dari t tabel 2.00488 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji tersebut diperkuat dengan perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 42,0 persen artinya adalah variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja sebesar 42,0 persen.

Desain pekerjaan dan budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai F hitung sebesar 23,768 lebih besar dari f tabel 2,78 yang menunjukkan bahwa desain pekerjaan dan budaya kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil uji tersebut diperkuat dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 45,3 persen artinya adalah variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel desain pekerjaan dan budaya kerja sebesar 45,3 persen.

Desain pekerjaan, budaya kerja dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai F hitung sebesar 38,378 lebih besar dari F tabel 2,78 yang menunjukkan bahwa desain pekerjaan, budaya kerja dan kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu sebesar 68,9 persen artinya adalah variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel desain pekerjaan, budaya kerja dan kepuasan kerja karyawan sebesar 68,9 persen.

Berdasarkan hasil penelitian, variabel yang memiliki pengaruh tertinggi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah desain pekerjaan, sedangkan variabel yang memiliki pengaruh terendah terhadap kepuasan kerja adalah budaya kerja. Variabel yang memiliki pengaruh tertinggi terhadap kinerja karyawan adalah budaya kerja, sedangkan variabel yang memiliki pengaruh terendah terhadap kinerja karyawan adalah kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji analisis jalur menunjukkan pengaruh tidak langsung variabel desain pekerjaan (X_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yang melalui variabel kepuasan kerja karyawan (Z) sebagai variabel *intervening* memiliki nilai pengaruh sebanyak 0,110. Pada jalur ini juga dilihat nilai t hitung mengenai path analisis yang menunjukkan nilai 2,9057. Nilai ini lebih besar dibandingkan dengan t tabel sebesar 2,00488 ($2,9057 > 2,00488$). Hal ini dapat dikatakan bahwa jalur ini signifikan dan mampu menjelaskan hasil penelitian. Jalur ini memiliki nilai yang paling kuat memberikan pengaruh dibandingkan dengan jalur lain yang melalui variabel *intervening*. Jalur variabel desain pekerjaan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) mampu menjelaskan hasil penelitian karena mempunyai nilai pengaruh langsung sebesar 0,208 dan signifikan. Pada jalur ini variabel kepuasan kerja dapat digunakan sebagai variabel “mediasi” bagi variabel kinerja karyawan yang jalurnya dari variabel desain pekerjaan dilihat dari pengaruh total jalur ini sebesar 0,318 dibandingkan dengan jalur variabel desain pekerjaan yang menuju langsung ke variabel kinerja karyawan sebesar 0,208. Berdasarkan hasil analisis di atas menandakan bahwa dengan melalui variabel mediasi yaitu kepuasan kerja karyawan ataupun tidak menggunakan variabel mediasi hasil yang didapatkan menunjukkan hasil yang signifikan, sehingga variabel kepuasan kerja karyawan merupakan variabel mediasi parsial karena koefisien regresi antara desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan masih tetap signifikan walaupun dimediasi oleh variabel kepuasan kerja karyawan ataupun tidak dimediasi.

Analisis jalur variabel budaya kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) yang melalui variabel kepuasan kerja karyawan (Z) sebagai variabel *intervening* memiliki nilai pengaruh tidak langsung sebanyak 0,065. Pada jalur ini juga dilihat nilai t hitung mengenai path analysis yang menunjukkan nilai 2,769. Nilai ini lebih besar dibandingkan dengan t tabel sebesar 2,00488 ($2,769 > 2,00488$) sehingga jalur ini signifikan serta dapat digunakan sebagai jalur yang mampu menjelaskan penelitian. Jalur budaya kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) mampu menjelaskan hasil penelitian karena mempunyai nilai pengaruh langsung sebesar 0,542 dan signifikan. Pada jalur ini variabel kepuasan kerja dapat digunakan sebagai variabel “mediasi” bagi variabel kinerja karyawan yang jalurnya dari variabel budaya kerja, dilihat dari pengaruh total jalur ini sebesar 0,607 dibandingkan dengan jalur variabel budaya kerja yang menuju langsung ke variabel kinerja karyawan sebesar 0,542. Berdasarkan hasil analisis di atas menandakan bahwa dengan melalui variabel mediasi yaitu kepuasan kerja karyawan ataupun tidak menggunakan variabel mediasi hasil yang didapatkan menunjukkan hasil yang signifikan, sehingga variabel kepuasan kerja karyawan merupakan variabel mediasi parsial karena koefisien regresi antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan masih tetap signifikan walaupun dimediasi oleh variabel kepuasan kerja karyawan ataupun tidak dimediasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Desain pekerjaan PT Nyonya Meneer Semarang dinilai baik oleh reponden dengan prosentase sebesar 62,5%. Baiknya desain pekerjaan ini terwujud dengan lancarnya pemberian informasi dari perancangan kerja yang dibuat pimpinan sebagai bahan acuan bagi karyawan bagian pemasaran dalam bekerja. Variabel desain pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan perhitungan koefisien

determinasi 40,9% yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel desain pekerjaan sebesar 40,9%.

2. Variabel desain pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan perhitungan koefisien determinasi sebesar 38,6% yang artinya bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel desain pekerjaan sebesar 38,6%.
3. Budaya kerja PT Nyonya Meneer Semarang dinilai sangat baik oleh responden dengan prosentase sebesar 69,6%. Variabel budaya kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan perhitungan koefisien determinasi sebesar 29,0% yang artinya bahwa variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya kerja sebesar 29,0% .
4. Variabel budaya kerja mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan perhitungan koefisien determinasi sebesar 58,7% yang artinya bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya kerja sebesar 58,7%.
5. Kepuasan kerja karyawan pemasaran PT Nyonya Meneer Semarang berada di kategorisasi tinggi dengan prosentase sebesar 51,8%. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan perhitungan koefisien determinasi sebesar 42% yang artinya bahwa variabel kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja karyawan sebesar 42%.
6. Variabel desain pekerjaan dan budaya kerja secara bersama – sama mempunyai pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan dengan perhitungan koefisien determinasi sebesar 47,3% yang artinya bahwa variabel kepuasan kerja yang mampu dijelaskan oleh variabel desain pekerjaan dan budaya kerja sebesar 47,3% .
7. Variabel desain pekerjaan, budaya kerja, dan kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dengan perhitungan koefisien determinasi sebesar 68,9% yang artinya yaitu variabel kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel desain pekerjaan, budaya kerja dan kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 68,9%. Berdasarkan analisis path dan sobel yang telah dilakukan, variabel kepuasan kerja karyawan merupakan variabel mediasi parsial karena baik dengan menggunakan variabel mediasi (kepuasan kerja) maupun secara langsung hasil yang didapatkan menunjukkan hasil yang signifikan ($<0,05$).

Berdasarkan hasil dari pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan bagi PT. Nyonya Meneer atau peneliti lain. Adapun saran dari peneliti adalah sebagai berikut :

1. Berkaitan dengan variabel desain pekerjaan sebaiknya komunikasi antara pimpinan dengan karyawan perlu lebih sering dilakukan melalui pertemuan bersama untuk melihat dan mengetahui serta memberi solusi kepada setiap karyawan sehingga kesulitan dalam menjalankan pekerjaan tidak akan terjadi lagi. Pemberian kewenangan kepada karyawan untuk mengatur sendiri rancangan pekerjaan yang akan dilakukan akan lebih memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan kondisi masing-masing dan target setiap karyawan. Selain itu dengan menjalin hubungan yang harmonis antara karyawan pemasaran dengan pemilik outlet melalui kegiatan-kegiatan bersama (gathering) sehingga hubungan baik antara karyawan pemasaran dan pemilik outlet akan terjalin dan diharapkan pemilik outlet bersedia untuk menjualkan produk PT Nyonya Meneer lebih intensif dibandingkan dengan produk pesain yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan penjualan perusahaan.
2. Berkaitan dengan variabel budaya kerja, tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan yang diberikan perusahaan masih cukup lemah. Ada kalanya karyawan mampu memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan, namun ada kalanya karyawan tidak mampu mencapai target. Untuk itu, perlu dilakukannya pelatihan yang berkelanjutan dan bertahap bagi setiap karyawan bagian pemasaran untuk meningkatkan

kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga akan berdampak pada meningkatnya penjualan dari produk PT Nyonya Meneer Semarang karena pelatihan selama ini hanya ditujukan untuk karyawan dengan posisi tinggi dalam perusahaan saja. .

3. Berkaitan dengan variabel kepuasan kerja, tingkat kesukaan karyawan terhadap pekerjaan masih tergolong kurang karena tingkat pendidikan karyawan yang kurang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga menyebabkan karyawan merasa kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya. Penempatan karyawan sesuai dengan tingkat pendidikan mereka akan lebih memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dan karyawan merasa enjoy dalam menjalankan pekerjaannya.
4. Berkaitan dengan variabel kinerja, dijelaskan mengenai waktu penyelesaian pekerjaan dan tingkat ketercapaian hasil penjualan yang tergolong belum memenuhi rata-rata. Karyawan tidak selalu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, untuk itu perlu dilakukan pelatihan mengenai ketrampilan promosi kepada karyawan pemasaran PT Nyonya Meneer Semarang oleh pihak manajemen sehingga baik dalam segi waktu maupun ketercapaian target juga akan mampu dipenuhi karyawan bagian pemasaran.

Daftar Pustaka

- Ghozali, Imam. 2005. **Analisis Multivariatif dengan Menggunakan Program SPSS**. Di Semarang: BP Undip.
- Hasibuan, Malayu. (2001). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, P.(2003). **Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Irsan. **Pengaruh Kepemimpinan, Disain Pekerjaan, Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Penunjang Akademik di Universitas Negeri Medan**. *Jurnal Manajemen pendidikan*.
- Kusumawati, Ratna. (2008). **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rs Roemani Semarang)**. *Tesis*. Universitas Diponegoro
- Sugiyono. 2010. **Metodologi Penelitian Bisnis**. Bandung: CV.Alfabeta.
- Sumardono, Asih, Titis Ahayuningtyas, Nunung Husnl Chatimah dan Indrianty. (2002). **Perjalanan Panjang Usaha Nyonya Meneer**. Jakarta : Grasindo.
- Sunarto, Sahedhy Noor. (2003). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Susiana, Melda, Syamsurizal, O.P. Bismark. (2012). **Pengaruh Kompetensi dan Desain Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Bupati Solok Selatan**. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik, Vol 1 No. 2 (April)*.

Triguno. (1996). **Budaya Kerja**. Jakarta: Golden Terayon Press.

Wibowo. (2007). **Manajemen Kinerja**. Jakarta: Raja Grafindo persada.