

## ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Department Maintenance PT POMI)

Finaltri Windrawati, Arief Purwanto, Nasharuddin Mas  
Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peranan Komitmen Organisasional dalam menjembatani pengaruh Budaya Organisasi maupun Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Maintenance PT POMI.

Pendekatan kuantitatif Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisis data 51 karyawan Departemen Maintenance PT POMI dengan teknik *simple random sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan Komitmen Organisasional tidak mampu secara signifikan menjembatani Budaya Organisasi maupun Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Tetapi, ada pengaruh langsung signifikan antara Budaya Organisasi maupun Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Begitu juga, Kepuasan Kerja maupun Komitmen Organisasional keduanya berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hanya saja, untuk Budaya Organisasi tampaknya tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini hanya terbatas menganalisa Kinerja Karyawan hasil kuisioner yang diperoleh dari responden penelitian, sehingga tidak bisa menganalisis data PMS (Performance Management System) sebagai alat ukur penilaian kinerja yang diimplementasikan di PT POMI saat ini. Implikasi praktis penelitian ini memotivasi pimpinan PT POMI untuk lebih aware dan familiar dalam mengaplikasikan system penilaian kinerja dengan menggunakan tool Performance Management System (PMS). Penelitian ini juga terbatas pada Departemen Maintenance, sehingga hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisir untuk semua departemen di lingkungan PT POMI.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan, Departemen Maintenance PT POMI.

### PENDAHULUAN

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, budaya kerja, komunikasi, komitmen, jabatan, kualitas kehidupan kerja, pelatihan, kompensasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan masih banyak yang lain (Robbins and Judge, 2009). Diantara sejumlah faktor penentu kinerja tersebut, penelitian ini mengangkat tiga diantaranya, yakni Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Departemen Maintenance PT POMI Paiton Probolinggo.

Hasil penelitian Lok and Crawford (2004), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Koesmono (2005), ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen. Masrukhin dan Waridin (2006), budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Samad (2005), komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Yuwalliatin (2006), kinerja dan keunggulan kompetitif ditentukan oleh budaya organisasi,

motivasi dan komitmen. Kadir dan Didik (2003), kepuasan kerja ditentukan oleh komitmen organisasional. Research gap penelitian ini adalah perluasan dari beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, sebagaimana telah ditemukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

Oleh karena itu, rumusan masalah yang diangkat adalah apakah Budaya Organisasi yang semakin kuat maupun Kepuasan Kerja yang semakin meningkat mampu meningkatkan Kinerja Karyawan melalui menguatnya Komitmen Organisasional? Selain itu, penelitian ini juga menganalisis pengaruh langsung diantara variabel-variabel tersebut.

**TINJAUAN PUSTAKA**

• **Kajian Teori**

Menurut Yuwalliatin (2006) dan (Hofstede, Geert, Michael dan Chung (1993) dalam Fuad, Mas’ud (2004), indikator yang membentuk Budaya Organisasi adalah Integrasi, Percaya pada Rekan Sekerja, Profesionalisme, dan Keteraturan. Sedangkan, indikator yang membentuk Kepuasan Kerja menurut Lok, Peter (2004) dan (Celluci dan David (1978) dalam Fuad, Mas’ud (2004)) adalah Kesempatan Promosi, Gaji, Rekan Sekerja, Pekerjaan Itu Sendiri, dan Supervisor.

Indikator Komitmen Organisasional menurut Samad (2005) dan (Meyer, Natalie, dan Catherine (1993) dalam Fuad, Mas’ud (2004)) adalah *Affective Commitment, Continuance Commitment, dan Normative Commitment*. Sedangkan indikator mengukur Kinerja Karyawan di PT POMI adalah *Driving for Excellence, Social & environment comitment, Courage, dan Teamwork & collaboration*.

• **Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Tabel 1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Koesmono (2005)	Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan	<i>Path Analysis</i>	secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2	Yuwalliatin (2006)	Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif	Regressi Linier Berganda	Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
3	Masrukhin & Waridin (2006)	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan	Analisis Regresi Sederhana	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

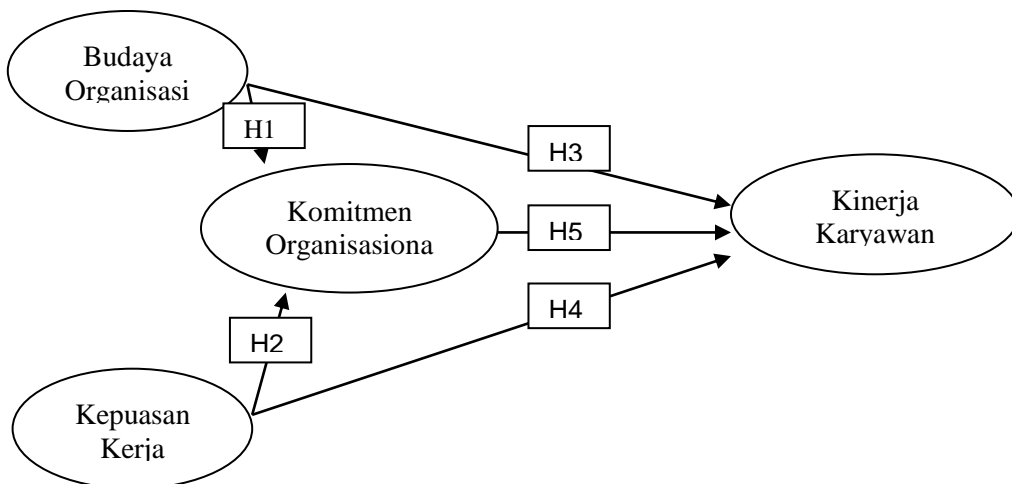
		Terhadap Kinerja Pegawai,		
4	Morrison (1997)	Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation and Intention to Remain	Structural Equation Modelling (SEM)	kepuasan kerja pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.
5	Samad (2005)	Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction	Structural Equation Modelling (SEM)	Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja sebagai variabel moderating. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
6	Chatman Jennifer dan Bersade (1997)	Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance	Regresi Linier Sederhana	(1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi
7	Lok, Peter (2004)	Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment	Structural Equation Modelling (SEM)	adanya pengaruh budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Sumber: Koesmono (2005), Yuwalliatin (2006), Masrukhin & Waridin (2006), Morrison (1997), Samad (2005), Chatman Jennifer dan Bersade (1997, Lok, Peter (2004).

**KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

• **Kerangka Konseptual**

Gambar 1 Kerangka Konseptual



Sumber: Lund, (2003), Samad (2005), Kirl, L. Rogga (2001), Shea (1999), Chatman Jennifer, Yuwalliatin (2006) dan Fuad, Mas'ud (2004).

• **Hipotesis**

1. Budaya Organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan Komitmen Organisational di Departemen Maintenance PT POMI.
2. Kepuasan Kerja yang semakin baik mampu meningkatkan Komitmen Organisational di Departemen Maintenance PT POMI
3. Budaya Organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan Kinerja Karyawan di Departemen Maintenance PT POMI.
4. Kepuasan Kerja yang semakin baik mampu meningkatkan Kinerja Karyawan di Departemen Maintenance PT POMI
5. Komitmen Organisational yang semakin kuat mampu meningkatkan Kinerja Karyawan di Departemen Maintenance PT POMI
6. Komitmen yang semakin kuat mampu meningkatkan Kinerja Karyawan di Departemen produksi PT Domusindo Pandaan?
7. Budaya Organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisational di Departemen Maintenance PT POMI.
8. Kepuasan Kerja yang semakin baik mampu meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisational di Departemen Maintenance PT POMI.

• **Definisi Operasional Variabel**

Tabel 2  
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Jumlah butir pertanyaan
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Integrasi	3
	Percaya pada Rekan Sekerja	2
	Profesionalisme	3
	Keteraturan	3
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	Kesempatan Promosi	2
	Gaji	2
	Rekan Sekerja	2
	Pekerjaan Itu Sendiri	2
	Supervisor	2
Komitmen Organisational (Y <sub>1</sub> )	<i>Affective Commitment</i>	3
	<i>Continuance Commitment</i>	2
	<i>Normative Commitment</i>	2
Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	<i>Driving for Excellence</i>	3
	<i>Social &amp; Environment Comitment</i>	2
	<i>Courage</i>	2
	<i>Teamwork &amp; collaboration.</i>	2

Sumber: Luthans (2011), (Sutrisno, 2009), Allen and Meyer dalam Sapitri (2016), Mowday (1998), Bernardin dan Russel (2010), (Mangkunegaran,2009)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisational, dan Kinerja Karyawan.

Jumlah karyawan Departemen Maintenance PT POMI Paiton Probolinggo adalah 105 orang. Perhitungan sampel dilakukan secara acak (*simple random sampling*) dari anggota populasi tersebut dan diperoleh sampel sebanyak 51 karyawan. Teknik ini memungkinkan dilakukan berdasarkan pendapat Gay, L.R. & Diehl, P.L., (1992). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS (Falk and Miller, 1992 dalam Ghozali 2014).

## HASIL

- Karakteristik Responden

Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	48	94.12
Wanita	3	5.88
Total	51	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
< 35 Tahun	21	41.18
36 - 49 Tahun	26	50.98
50 - 64 Tahun	4	7.84
Total	51	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
D1 - D3	20	39.22
D4/S1	31	60.78
Total	51	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

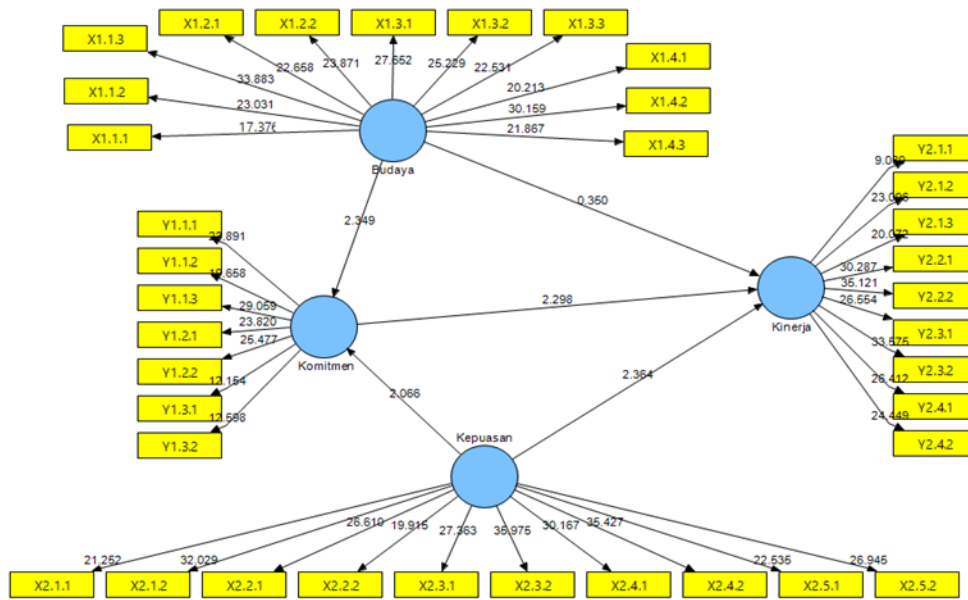
Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
≤ 3	5	9.80
>3	46	90.20
Total	51	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

• Hasil Analisis

Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)



Sumber: Hasil Analisis Data, 2018.

• Pengujian Hipotesis

Tabel 7 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics	p-value	Keputusan
Budaya -> Komitmen	0.4971	( O/STERR )	0.023	Hipotesis 1 diterima
Kepuasan -> Komitmen	0.432	2.349	0.044	Hipotesis 2 diterima
Budaya -> Kinerja	0.0658	2.066	0.728	Hipotesis 3 ditolak
Kepuasan -> Kinerja	0.3979	0.3496	0.022	Hipotesis 4 diterima
Komitmen -> Kinerja	0.4335	2.3637	0.026	Hipotesis 5 diterima

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS, 2018

Tabel 8 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Peranan Mediasi Komitmen)

Variabel	Koefisien Tidak Langsung	t Hitung	p-value	Keputusan
Budaya -> Komitmen -> Kinerja	0.215	1.572	0.118	Hipotesis 3 ditolak
Kepuasan -> Komitmen -> Kinerja	0.187	1.462	0.145	Hipotesis 3 ditolak

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS, 2018

## PEMBAHASAN

- Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika budaya organisasi semakin kuat, maka mengakibatkan komitmen organisasional yang lebih kuat, demikian pula sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan komitmen organisasional, seperti Yuwalliatin (2006); Morrison (1997) dan Samad (2005).

Hasil analisis deskriptif budaya organisasi secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator Keteraturan diikuti Profesionalisme, Percaya pada Rekan Sekerja, dan Integrasi. Persepsi variabel komitmen organisasional dengan skor rata-rata jawaban responden baik. Hal ini didukung dengan hasil penelitian berdasarkan besarnya *loading factor* variabel budaya organisasi yang berhubungan dengan variabel komitmen organisasional. Budaya organisasi juga erat kaitannya dengan komitmen karyawan. Komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya (Robbins dan Judge, 2009).

PT POMI mempunyai budaya berupa nilai-nilai atau kebiasaan yang selalu dilakukan dalam berjalannya kegiatan di organisasi. Ada pula kegiatan bersama yang dibuat oleh perusahaan dan diikuti oleh para karyawannya. Kegiatan tersebut selalu dilakukan beberapa kali dalam setahun yang bertujuan untuk mempererat hubungan antar karyawan dan hubungan karyawan dengan perusahaannya dan ada kegiatan untuk pelatihan karyawan juga. Keteraturan yang mengacu pada schedule rutin, ketepatan waktu, penggunaan ID card, ketepatan waktu dalam rapat (*planning meeting*, *technical meeting*, *derpartemen meeting* dan *management meeting*) walaupun tempat rapat berpindah-pindah sesuai dengan program khususnya berkaitan dengan absensi menjadi aktivitas yang penting di PT POMI. Hal inilah diantara budaya organisasi sehingga mendukung kinerja karyawan menjadi lebih baik.

- Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika kepuasan kerja semakin baik, maka mengakibatkan komitmen organisasional yang lebih tinggi, demikian pula sebaliknya. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional, seperti penelitian yang dilakukan oleh Morrison (1997); Lok, Peter (2004); dan Samad (2005).

Hasil analisis deskriptif kepuasan kerja secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator Supervisor diikuti Kesempatan Promosi, Pekerjaan itu sendiri, dan Gaji. Persepsi variabel komitmen organisasional dengan skor rata-rata jawaban responden baik. Hal ini didukung dengan hasil penelitian berdasarkan besarnya *loading factor* variabel kepuasan kerja yang berhubungan dengan variabel komitmen organisasional.

Hasil analisis menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena dipengaruhi oleh faktor pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan/supervisi dan rekan sekerja. Persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja karyawan adalah baik. Hal ini mengindikasikan apa yang menjadi harapan sesuai dengan apa yang dirasakan karyawan dalam perusahaan. Karyawan yang senang dengan pekerjaannya dan

mendapatkan kesempatan untuk belajar hal-hal yang baru dan promosi akan dapat meningkatkan kesetiaan pada perusahaan. Karyawan yang puas dengan tanggung jawab pekerjaan mengindikasikan refleksi dari bagaimana manajemen PT POMI memandang kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Hal ini secara tidak langsung akan menimbulkan suatu perasaan untuk tetap komitmen dan bertahan dalam perusahaan.

- Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika budaya organisasi semakin kuat, maka mengakibatkan kinerja karyawan yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Tetapi pengaruh budaya organisasi tersebut tidak signifikan sehingga peranan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT POMI rendah atau kurang berpengaruh. Hasil penelitian ini berbeda dengan studi empiris yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti Koesmono (2005); Yuwalliatin (2006); dan Morrison (1997). Tetapi, hasil ini mendukung temuan dari Masrukhin & Waridin (2006).

Hasil analisis deskriptif budaya organisasi secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator keteraturan diikuti Profesionalisme, Percaya pada Rekan Sekerja dan Integrasi. Persepsi variabel kinerja karyawan dengan skor rata-rata jawaban responden baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator *Teamwork & collaboration, Courage, Social & environment commitment dan Driving for excellence*.

Rekan sekerja yang cenderung bersifat stagnan dan ketentuan/peraturan yang relatif tegas di PT POMI merupakan hal yang bisa menurunkan kinerja individu dari karyawan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian berdasarkan besarnya *loading factor* variabel budaya organisasi yang berhubungan dengan variabel kinerja karyawan, sehingga budaya organisasi kurang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika budaya organisasi semakin kuat, maka mengakibatkan kinerja karyawan yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti Morrison (1997); Samad (2005) dan Chatman, Jennifer dan Bersade (1997).

Hasil analisis deskriptif kepuasan kerja secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator Supervisor diikuti Kesempatan Promosi, Pekerjaan itu sendiri, dan Gaji. Persepsi variabel kinerja karyawan dengan skor rata-rata jawaban responden baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator *Teamwork & collaboration, Courage, Social & environment commitment dan Driving for excellence*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian berdasarkan besarnya *loading factor* variabel kepuasan kerja yang berhubungan dengan variabel kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sesuatu hal yang diharapkan oleh setiap karyawan di PT POMI. Biasanya, karyawan yang merasa puas dapat mengarahkan karyawan pada kondisi diri yang positif seperti merasa semangat dan giat dalam bekerja. Mengingat pentingnya kepuasan kerja karyawan, maka kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian pimpinan perusahaan.



Kesempatan promosi yang jelas sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman teknis karyawan, melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan minat didukung dengan supervisor, indikator-indikator inilah yang mendukung variabel kepuasan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika komitmen organisasional semakin tinggi, maka mengakibatkan kinerja karyawan yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti Yuwalliatin (2006); Samad (2005) dan Morrison (1997).

Hasil analisis deskriptif komitmen organisasional kerja secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator *Affective Commitment* sama dengan *Normative Commitment* dan diikuti *Continuance Commitment*. Berdasarkan persepsi variabel kinerja karyawan dengan skor rata-rata jawaban responden baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator *team work collaboration* yang diikuti *Courage, social environment* dan *driving for excellence*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian berdasarkan besarnya *loading factor* variabel komitmen organisasional yang berhubungan dengan variabel kinerja karyawan. Tingkat komitmen karyawan terhadap PT POMI sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional khususnya dukungan dari indikator *continuent* dimana ada kecenderungan yang tinggi untuk tetap bekerja di PT POMI dan didukung adanya *mindset* normatif untuk tidak pindah kerja.

Individu yang tepuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga munculnya loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi.

- Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika komitmen organisasional semakin tinggi, maka mengakibatkan kinerja karyawan yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Tetapi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi tersebut tidak signifikan sehingga peranan komitmen organisasi dalam menjembatani budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT POMI adalah rendah atau kurang berpengaruh. Hasil ini berarti bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan dalam menjembatani Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan studi empiris yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti Koesmono (2005).

Hasil analisis deskriptif komitmen organisasional kerja secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator Supervisor diikuti Kesempatan Promosi, Pekerjaan itu sendiri, dan Gaji. Persepsi variabel kinerja karyawan dengan skor rata-rata jawaban responden baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator *Affective Commitment* sama dengan *Normative Commitment* dan diikuti *Continuance Commitment*.

Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah seperti ungkapan kebanggaan yang kurang tinggi dan ikatan kepedulian terhadap PT POMI yang perlu ditingkatkan cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja karyawan seperti kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja. Hal ini didukung dengan hasil penelitian berdasarkan besarnya *loading factor* variabel komitmen organisasional yang berhubungan dengan variabel kinerja karyawan.

- Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika komitmen organisasional semakin tinggi, maka mengakibatkan kinerja karyawan yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Tetapi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi tersebut tidak signifikan sehingga peranan komitmen organisasi dalam menjembatani kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT POMI adalah rendah atau kurang berpengaruh. Hasil ini berarti bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan dalam menjembatani kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan studi empiris yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti Koesmono (2005).

Hasil analisis deskriptif komitmen organisasional kerja secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator Supervisor diikuti Kesempatan Promosi, Pekerjaan itu sendiri, dan Gaji. Persepsi variabel kinerja karyawan dengan skor rata-rata jawaban responden baik dengan rata-rata skor tertinggi indikator *Continuance Commitment* dan diikuti *Affective Commitment* sama dengan *Normative Commitment*.

PT POMI perlu meningkatkan arti penting dari kepuasan kerja sehingga terjadi peningkatan komitmen khususnya point keterlibatan affektif rasa memiliki (*sense of belonging*) yang bermuara pada kinerja karyawan yang lebih baik. Bahkan perusahaan idealnya tidak menganggap SDM sebagai biaya (*cost*) bagi perusahaan, jika ditinjau dari indikator kepuasan, gaji menunjukkan skor yang paling rendah sehingga pengelolaan SDM yang ada belum maksimal dilakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chatman, Jennifer and Bersade. (1997). Employee Satisfaction, Factor Associated with Company Performance. *Journal Of Applied Psychology*, February, 29.
- Fuad Mas'ud. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company
- Ghozali, I. (2014). *Partial Least squares; Konsep, Teknik dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.30*, Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit-Undip.
- Kadir dan Ardiyanto Didik. (2003). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Karyawan Untuk Berpindah. *Jurnal Bisnis dan Strategi*, Vol. 2.
- Kirk L. Rogga. (2001). Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction. *Academy Of Management Review*, July, 619 – 644.
- Koesmono, Teman H. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 2.
- Lok, Peter, dan Crawford, John. (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 4.
- Lund, Daulatram B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 3.

- Masrukhin dan Waridin. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS, Vol. 7 No. 2*.
- Morrison. (1997). How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation and Intention to Remain. *Journal of Small Business Management*.
- Robbins, Stephen P. & Timothy Judge. (2009). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samad, Sarminah. (2005). Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction. *The Business Review, Vol. 4, December 2005*.
- Shea, Christine M. (1999). The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task, *Journal of Business, Vol. 72*.
- Yuwaliatin, Sitty. (2006). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif. *EKOBIS, Vol. 7 No. 2 Vol 20 No. 3*.