

PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK

Musran Munizu

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin
Jl. Perintis Kemerdekaan KM. 10, Makassar 90245

Abstract: The purpose of this research was to analyze the effect among variables of organizational behavior, commitment, and employee satisfaction at PT. Bank SulSel Makassar. The population included all employee were 244 persons. There were 122 respondents participation in the survey. The respondents were chosen by simple random sampling technique from population. The data used consisted of primary data and secondary data collected by observation, interview, questionnaire, and documentation technique. Data was analyzed using both descriptive analysis, and Structural Equation Modelling (SEM) performed by SPSS for windows and AMOS 4.01. The results indicated following: (1) organizational behavior had positive effect and significant to employee commitment; (2) organizational behavior had positive effect and significant to employee satisfaction; and (3) employee commitment had positive effect and significant to employee satisfaction.

Key words: organizational behavior, employee commitment, employee satisfaction

Kemampuan budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku karyawan memainkan peranan penting dalam suatu perusahaan. Rasyid *et al.* (2005) mengatakan bahwa budaya perusahaan sangat penting ditekankan karena budaya merupakan keseluruhan nilai-nilai, sifat-sifat, perilaku yang diterima (baik ataupun tidak baik), cara melakukan sesuatu dan lingkungan politik perusahaan. Pemaksaan suatu budaya dapat menimbulkan ketidakcocokan (*mismatch*) antara karyawan dengan perusahaan sehingga dapat mempengaruhi kondisi psikologis karyawan yang merasa tidak nyaman dalam bekerjasama. Penelitian yang

dilakukan oleh O'Reilly, Chatman & Caldwell (1999) menunjukkan adanya *link* yang krusial diantara budaya perusahaan dan kinerja perusahaan yaitu kesesuaian individu dan perusahaan yang menunjukkan sejauhmana nilai-nilai yang dipegang masing-masing individu *match* dengan budaya perusahaan. Kesesuaian yang tinggi akan memberikan hasil yang menguntungkan seperti kuatnya komitmen karyawan, tingginya kepuasan kerja, rendahnya keinginan meninggalkan perusahaan dan rendahnya tingkat *turnover*. Selanjutnya kesesuaian antara individu perusahaan akan memberikan prestasi secara keseluruhan.

KONSEP BUDAYA ORGANISASI

Studi tentang budaya telah dilakukan sejak tahun 1920an (Alvesson, 2002). Menurut Schein (1992) dalam Calabretta *et al.* (2008) budaya kelompok atau budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah pola asumsi dasar yang dibagi dan dipelajari dalam organisasi/kelompok sebagai instrumen dalam pemecahan masalah dengan mengadaptasi, mengintegrasikan dan mempertimbangkan kondisi eksternal dan internal.

Robbins & Timothy (2007) mengatakan bahwa dalam suatu budaya yang kuat, nilai inti suatu organisasi itu dipegang, secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu maka makin kuat budaya tersebut. Kadang-kadang, budaya yang kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi (Kotter & Heskett, 2006). Budaya yang kuat mengenakan tekanan yang cukup besar pada karyawan untuk menyesuaikan diri, karena budaya perusahaan mampu mengurangi variabilitas perilaku karyawan di tempat kerja dan memberikan karyawan pengertian bagaimana berperilaku dan dimana menempatkan prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan (Laabs, 1998).

Hofstede *et al.* (2001) budaya perusahaan mempunyai lima pola budaya yang dipegang yang terdiri dari *artifact*, keyakinan, norma, nilai dan dasar pemikiran. Budaya sebagai sebuah hubungan pertukaran yang saling menguntungkan antar karyawan dan perusahaan dimana dalam hubungan ini karyawan merasakan berkurangnya

tingkat kegelisahan, *stress* dan ketidakpastian mengenai peran mereka sedangkan perusahaan menerima berkurangnya variabilitas dan meningkatnya konsistensi perilaku. Beberapa penulis lainnya memberikan pengertian yang sama mengenai budaya perusahaan sebagai kebersamaan nilai, keyakinan dan norma yang ada di dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya (Odom, Boxx & Dunn, 1998; Chatman & Barsade, 2001; Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2002).

Hofstede *et al.* (2001) mengklasifikasikan manifestasi budaya kedalam empat kategori yaitu: (1) Simbol; digambarkan lewat kata-kata, sikap, gambar atau objek yang membawa arti tertentu dalam sebuah budaya; (2) Pahlawan; adalah orang, hidup atau sudah meninggal, nyata atau imajinasi, memiliki karakteristik dihargai sangat tinggi dalam budaya dan memberikan contoh dalam berperilaku; (3) Ritual; adalah aktivitas kolektif yang secara teknik tidak berguna tetapi secara sosial memiliki esensi dan diadakan demi kepentingan mereka; dan (4) Nilai; merupakan inti dari budaya yang memiliki pengertian yang luas, rasional dan irrasional – perasaan yang sering secara tidak sadar dan jarang dapat dibicarakan dan tidak dapat diamati tetapi dimanifestasikan dalam berbagai perilaku.

Sonnenfeld dalam Robbins & Timothy (2007) mengklasifikasikan tipe budaya menjadi empat, yaitu: (1) Akademi; (2) Kelab; (3) Tim Bisbol; dan (4) Benteng. Budaya perusahaan berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu perusahaan. Dengan demikian, cara karyawan memandang atau mempersepsikan perusahaan berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki akan membentuk persepsi tertentu mengenai perusahaannya.

KONSEP KOMITMEN KARYAWAN

Berkaitan dengan komitmen karyawan, Harrison & Carroll (1999) menekankan pada komponen-komponen sikap komitmen karyawan terhadap perusahaan yang menunjukkan adanya ikatan atau kesetiaan antara karyawan dan perusahaan. Pengertian lainnya diberikan oleh Shadur, Kienzle & Rodwell (2003) bahwa karyawan yang komitmen terhadap perusahaannya akan menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan karyawan di dalam perusahaan yang dinyatakan sebagai berikut: *Organizational commitment was defined as the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Pendapat ini tidak berbeda jauh seperti yang dikemukakan oleh Schermerhorn, Hunt & Osborn (2002) yang menunjukkan tingkat seseorang mengenal secara mendalam dan merasakan sebagai bagian anggota perusahaan.

Morrow (1983) dalam Robinson, Smourd & Poporino (1999) menyimpulkan bahwa komitmen merupakan fungsi karakteristik personal dan fungsi-fungsi situasional yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Karakteristik personal ini meliputi umur, masa kerja, dan pendidikan sedangkan faktor-faktor situasional meliputi konflik peran, kemenduaan peran, dan iklim organisasi. Untuk menggerakkan komitmen karyawan menurut Lee dalam Luthans (2002) dapat dilakukan melalui lima pendekatan: (1) *Understanding employee work value*; (2) *Communicating job performance standards*; (3) *Linking performance to reward*; (4) *Providing effective performance evaluations*; and (5) *Offering support for managers and supervisory*. Berdasarkan kelima pendekatan tersebut komitmen akan muncul apabila adanya pemahaman nilai kerja, mengkomunikasikan standar prestasi kerja dan menghubungkannya

dengan *reward* dan memberikan dukungan kepada manajer dan supervisor.

KONSEP KEPUASAN KERJA

Robbins & Timothy (2007) berpendapat bahwa kepuasan kerja yang merujuk ke sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya menunjukkan kalau seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan. As'ad (2000) memberikan batasan yang sederhana dan operasional mengenai kepuasan kerja yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu (*individual differences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan. Di samping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Balfour & Wechsler (2004) menggambarkan rasa puas dan tidak puas didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hasil yang pantas, atau berhak baginya. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan.

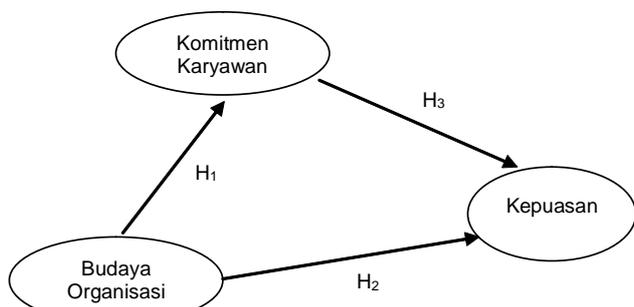
Dari berbagai pengertian tersebut pada dasarnya mendefinisikan kepuasan kerja sebagai konsep berdimensi tunggal yaitu kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan (Porter & Lawler, 1968 dalam Bavendam, 2000) dan konsep

nilai yang dibagi dalam perusahaan baik dalam konteks budaya secara umum maupun secara khusus dalam sub budaya fungsional perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh antara variabel budaya organisasi, komitmen karyawan, dan kepuasan kerja karyawan. Dimana karyawan sebagai subyek penelitian, dan PT. Bank SulSel Makassar sebagai obyek penelitian.

KERANGKA PIKIR PENELITIAN

Berdasarkan telaah teoritis dan hasil-hasil penelitian yang telah diuraikan, maka kerangka pikir dari penelitian ini disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

HIPOTESIS

- H₁ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan
- H₂ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H₃ : Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

METODE

Ada 3 (tiga) variabel yang diuji hubungannya dalam penelitian ini, yaitu variabel budaya organisasi, komitmen karyawan, dan kepuasan kerja. Pada hipotesis 1, budaya organisasi sebagai variabel independen dan komitmen karyawan sebagai variabel dependen; pada hipotesis 2, budaya organisasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen; dan pada hipotesis 3, komitmen karyawan sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

Variabel budaya organisasi diadopsi Deshpande & Farley (1999); Rasyid *et al.* (2005), dan Calabretta *et al.* (2008). Ada 4 (empat) tipe budaya organisasi yang digunakan dalam mengukur budaya organisasi yaitu budaya kompetisi, budaya *entrepreneurial*, budaya birokrasi dan budaya konsensus. Komitmen diukur dengan menggunakan item-item *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) dari Mowday, Steers dan Porter (1979) dalam Robinson, Simourd, Porporino (1999) yang terdiri dari 9 item/indikator yakni: (1) Senang sekali memilih perusahaan ini melebihi orang lain bila mengingat bagaimana waktu pertama kali bergabung; (2) Membicarakan hal-hal positif mengenai perusahaan ini kepada orang lain; (3) Kesediaan menerima jenis pekerjaan apa saja supaya tetap bekerja pada perusahaan; (4) Menemukan nilai-nilai yang sama dengan perusahaan; (5) Kebanggaan untuk menceritakan kepada orang lain karena menjadi bagian dari perusahaan; (6) Perusahaan benar-benar mengilhami cara yang terbaik dalam bekerja; (7) Kesediaan untuk mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan perusahaan; (8) Kepedulian akan nasib per-

sahaan; (9) Perusahaan ini adalah perusahaan yang paling tepat untuk bekerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan puaskaryawan atas pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 20 item Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) dari Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967) dalam As'ad (2000). Item-item tersebut mengukur bagaimana perasaan karyawan mengenai: (1) Dapat bekerja terus sepanjang masa; (2) Kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan sendiri; (3) Kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu; (4) Kesempatan untuk menjadi pemimpin dalam kelompok; (5) Kemampuan pengawas dalam membuat keputusan; (6) Cara pimpinan menghadapi bawahan; (7) Dapat mengerjakan sesuatu yang tidak bertentangan dengan hati nurani; (8) Cara bekerja yang menjamin kemantapan pekerjaan; (9) Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain; (10) Kesempatan memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan; (11) Kesempatan mengerjakan sesuatu menggunakan kemampuan sendiri; (12) Cara perusahaan menerapkan kebijaksanaan; (13) Gaji dan jumlah pekerjaan yang dilakukan; (14) Kesempatan promosi (kenaikan pangkat) dalam pekerjaan; (15) Kebebasan memaknai pendapat sendiri; (16) Kesempatan menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan; (17) Kondisi pekerjaan; (18) Cara teman sekerja bergaul dengan yang lain; (19) Pujian yang diperoleh atas hasil pekerjaan yang bagus; dan (20) Perasaan berprestasi yang diperoleh dari pekerjaan.

Pengukuran persepsi karyawan terhadap semua item/indikator dalam kuesioner diukur dengan lima poin skala Likert mulai dari sangat rendah (1) sampai dengan sangat tinggi (5). Untuk memudahkan interpretasi hasil penelitian, maka skala tersebut diintervalkan menjadi 5 kelas in-

terval yakni : (1) 1,00 – 1,80 = Sangat rendah; (2) 1,81 – 2,60 = Rendah; (3) 2,61 – 3,40 = Cukup tinggi; (4) 3,41 – 4,20 = Tinggi; dan (5) 4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi (Sugiyono, 2008).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Bank Sul-Sel Cabang Makassar sejumlah 244 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Sugiyono (2008) dan Hair *et al.* (1998) berpendapat bahwa pada teknik sampel random sederhana, apabila subyek penelitian jumlahnya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar, dapat diambil antara 10-15%, atau 20-25% atau lebih. Sehingga jumlah sampel ditetapkan sebanyak 50% dari populasi atau 122 orang karyawan.

Pengujian validitas instrumen menggunakan korelasi *product moment*, dimana suatu item atau indikator dinyatakan valid apabila nilai korelasinya lebih dari 0,3 (Cooper & Emory, 1999; Sugiyono, 2008). Kemudian pengujian reliabilitas instrumen menggunakan metode *alpha cronbach*, dimana suatu variabel dinyatakan *reliable* apabila mempunyai nilai lebih dari 0,6. (Hair, *et al.* 1998). Berdasarkan hasil pengolahan data pada lampiran diketahui bahwa pengujian validitas dan reliabilitas instrumen baik sebelum maupun sesudah pengumpulan data adalah *valid* dan *reliable*. Hal ini dapat dilihat dari nilai total *correlation* semua indikator ($r > 0,30$); dan *alpha cronbach* setiap variabel $> 0,60$.

Ada 2 (dua) model dan teknik analisis data yang digunakan dalam mencapai tujuan penelitian ini, yaitu : (1) Analisis Statistik Deskriptif; dan (2) *Structural Equation Modeling* (SEM). Di dalam penggunaan analisis SEM, suatu model dikatakan *fit* (baik), apabila memenuhi persyaratan-persyaratan sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. *Goodness of Fit Indices*(GFI) untuk Evaluasi Model

Goodness of Fit Index	Keterangan	Cut-off Value
χ^2 - Chi square Probability	Menguji apakah <i>covariance</i> populasi yang diestimasi sama dengan <i>covariance sample</i> (apakah model sesuai dengan data.) Uji signifikansi terhadap perbedaan matriks <i>covariance</i> data dan matriks <i>covariance</i> yang diestimasi	Diharapkan kecil $\geq 0,05$
RMSEA	Mengkompensasi kelemahan <i>Chi-square</i> pada sampel besar (Hair, 1995)	$\leq 0,08$
GFI	Menghitung proporsi tertimbang <i>variance</i> dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks <i>covariance</i> populasi yang diestimasi (analog dengan R^2 dalam regresi berganda)	$\geq 0,90$
TLI	Pembandingan antara model yang diuji terhadap <i>baseline</i> model (Hair, 1995; Arbuckle, 1997)	$\geq 0,95$
CFI	Uji kelayakan model yang tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kerumitan model (Arbuckle, 1997)	$\geq 0,94$

Sumber : (Hair *et al.*,1998)

HASIL

Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang *fit*, digunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Dengan menggunakan bantuan perangkat lunak Amos 4.01 diper-

oleh hasil perhitungan *goodness-of-fit indices* (GFI) atas model lengkap yang menggambarkan jalinan sinergis antar masing-masing variabel penelitian sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Komputasi Kriteria *Goodness-of-Fit Indices*(GFI) Pengujian Hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen dengan Kepuasan Kerja pada Tahap Awal dan Akhir

Kriteria	Nilai Cut-off	Hasil Komputasi Model		Keterangan Model Akhir
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-square	Diharapkan kecil	900,250	79,160	Baik
Probabilitas signifikansi	$\geq 0,05$	0,000	0,380	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,880	0,954	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,070	0,004	Baik
TLI	$\geq 0,94$	0,809	0,998	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,810	1,000	Baik

Sumber: Data diolah, 2008

Hasil perbandingan antara hasil perhitungan pada tahap awal dan tahap akhir dengan menggunakan kriteria *goodness of fit* suatu model

sebagaimana disajikan pada Tabel 2 menunjukkan kesesuaian. Oleh karena itu, dapat diambil suatu keputusan bahwa model yang menggam-

barkan hubungan kausal antar masing-masing variabel yang diuji dapat diterima dan digunakan untuk keperluan analisis selanjutnya. Setelah model di atas dinyatakan *valid* atau diterima maka

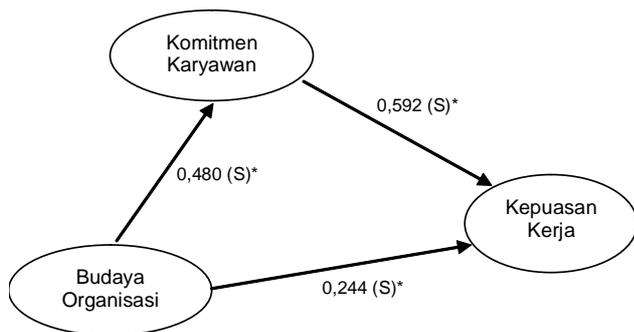
analisis selanjutnya adalah dengan melihat nilai *loading factor* serta probabilitas dari masing-masing variabel yang digunakan. Secara lengkap sebagaimana disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. *Loading Factor, Critical Ratio*, dan Probabilitas Hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen dengan Kepuasan Kerja

Variabel	Loading Factor	C.R.	P	Keterangan
Komitmen ← Budaya Organisasi	0,480	4,960	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja ← Budaya Organisasi	0,244	2,675	0,015	Signifikan
Kepuasan Kerja ← Komitmen	0,592	5,885	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2008

Pada Tabel 3 terlihat bahwa dari berbagai hubungan yang terjadi antar variabel, nampaknya semua memiliki hubungan yang signifikan, karena memiliki nilai P (probabilitas) $\leq 0,05$ dan *critical ratio* (CR) $\geq 1,96$. Variabel yang memiliki pengaruh yang signifikan dan positif ($P \leq 0,05$), adalah : (1) budaya organisasi terhadap komitmen karyawan (0,000); (2) budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (0,015); dan (3) komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja (0,000). Model lengkap yang dapat menjelaskan hubungan yang terjalin di antara variabel disajikan pada Gambar 2.



Keterangan:

*) Hubungan dan pengaruh antar variabel signifikan

Gambar 2. Hasil Pengujian Hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen dengan Kepuasan Kerja

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan

Berdasarkan nilai *critical ratio* (CR) dan probabilitas yang dihasilkan pada Tabel 3, nampak bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai CR yang jauh lebih besar daripada CR minimal yang disyaratkan sebesar 1,96 ($4,960 > 1,96$) serta probabilitas yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 1 yang diajukan terbukti atau didukung oleh fakta empiris.

Nilai *loading factor*, menunjukkan juga bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen karyawan dengan kontribusi sebesar 0,480 atau 48%. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Odom, Boxx & Dunn (1998) yang menyimpulkan bahwa budaya inovasi mempengaruhi komitmen karyawan dan berkesesuaian pula dengan hasil penelitian yang dilakukan O'Reilly,

Chatman & Caldwell (1999) yang menunjukkan kecocokan individu – organisasi dapat digunakan untuk memprediksi komitmen karyawan. Adanya pengaruh yang signifikan antara berbagai dimensi budaya dan komitmen karyawan menggambarkan bagus atau positifnya persepsi karyawan tentang budaya responsif, budaya tertib dan budaya inovatif yang dikembangkan perusahaan sehingga semakin meningkatkan komitmen karyawan.

Temuan penelitian ini juga mempertegas hasil penelitian Deshpande & Farley (1999); Shadur, Kienzle & Rodwell (2003) dan Rasyid *et al.* (2005) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya perusahaan dengan komitmen karyawan. Tumbuhnya komitmen yang tinggi dalam diri karyawan menggambarkan adanya komitmen perusahaan dengan karyawan, karena komitmen diibaratkan sebagai hubungan timbal balik.

Laabs (1998) mengatakan karakteristik komitmen bersama yang nyata antara perusahaan dan karyawan menggambarkan suatu hubungan timbal balik yang sebenarnya. Komitmen akan selalu dapat diperoleh melalui *mutuality*. Jika perusahaan memiliki komitmen kepada karyawan, karyawan akan komitmen kepada perusahaan. Pada saat sekarang, untuk menjamin sikap komitmen akan tetap dipegang oleh karyawan bukan lagi masalah gaji, perusahaan perlu menawarkan sesuatu yang lain.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan nilai *critical ratio* (CR) dan probabilitas yang dihasilkan pada Tabel 3, nampak bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai CR yang jauh lebih besar daripada CR minimal yang

disyaratkan sebesar 1,96 ($2,675 > 1,96$) serta probabilitas yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ ($0,015 < 0,05$). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 2 yang diajukan terbukti atau didukung oleh fakta empiris.

Nilai *loading factor*, menunjukkan juga bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 0,244 atau 24,4%. Banyak faktor yang turut mempengaruhi kepuasan kerja, misalnya gaji yang layak, dan promosi yang adil.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Calabretta *et al.* (2008), bahwa nilai yang dibagi dalam organisasi secara merata akan membuat manajemen dan karyawan mempunyai komitmen bersama sebagai simbol dari kepuasan kerja. Kesesuaian nilai-nilai organisasi/budaya yang dibangun dalam organisasi dengan nilai yang dianut karyawan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam suatu organisasi. As'ad (2000) dan Luthans (2002) menyatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, demikian sebaliknya.

Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan nilai *critical ratio* (CR) dan probabilitas yang dihasilkan pada Tabel 3, nampak bahwa variabel komitmen karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai CR yang jauh lebih besar daripada CR minimal yang disyaratkan sebesar 1,96 ($5,885 > 1,96$) serta probabilitas yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 3 yang diajukan terbukti atau didukung oleh fakta empiris.

Nilai *loading factor*, menunjukkan juga bahwa komitmen karyawan mempunyai pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 0,592 atau 59,2%. Hasil penelitian ini mempertegas temuan Rasyid *et al.* (2005) yang menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya perusahaan dan komitmen organisasional. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui sebagai hasil dari peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Kotter & Heskett (2006) yang mengatakan bahwa beberapa perusahaan, khususnya pada usaha jasa yang mempunyai karyawan dengan komitmen yang tinggi akan berdampak pada kepuasan kerja dan kinerjanya yang relatif lebih baik dibanding perusahaan yang karyawannya tidak mempunyai komitmen yang kuat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Tumbuhnya komitmen yang tinggi dalam diri karyawan menggambarkan adanya komitmen positif yang dibangun antara perusahaan dengan karyawan. Karakteristik komitmen bersama yang nyata antara perusahaan dan

karyawan menggambarkan suatu hubungan timbal balik yang sebenarnya.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Banyaknya aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu/karyawan mengakibatkan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana karyawan dengan komitmen yang tinggi akan berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja yang ditunjukkannya dalam pekerjaan pada organisasi.

Saran

Dari sudut pandang manajerial, instrumen yang dikembangkan dan digunakan dalam penelitian ini akan sangat berguna bagi para pembuat kebijakan dalam perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi budaya organisasi mereka saat ini. Dalam mewujudkan *outcomes* karyawan berupa komitmen dan kepuasan kerja pihak manajemen hendaknya menekankan nilai-nilai budaya yang ingin dikembangkan dengan memperhatikan pada aspek manusianya yakni fundamental psikologis untuk berubah. Supaya nilai-nilai budaya tersebut tidak hanya diterima begitu saja, tetapi dapat tertanam kuat dan mampu menumbuhkan-kembangkan nilai yang menjadi bagian diri karyawan maka pihak manajemen perlu melakukan sosialisasi nilai-nilai budaya yang dimulai dari perekrutan karyawan baru, masa orientasi, program pelatihan dan pengembangan, program pemberian penghargaan, interaksi antara manajemen dan karyawan sampai pada acara-acara ritual. Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa peluang bagi para penelitian untuk melakukan penelitian selanjutnya. Penelitian kede-

pan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan beberapa variabel misalnya variabel kinerja organisasi yang diukur berdasarkan ukuran keuangan dan non keuangan, menambahkan jumlah perusahaan, dan membedakan budaya organisasi yang dibangun antara industri jasa dengan industri manufaktur, sehingga hasilnya lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Alvesson, M. 2002. *Understanding Organisational Culture*. London: Sage.

As'ad, M. 2000. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.

Balfour, D.L. & Wechsler, B. 2004. Commitment, Performance, and Productivity in Public Organization. *Public Productivity & Management Review*, Vol.14, Issue 14 (Summer), pp.355-367.

Bavendam, J. 2000. Managing Job Satisfaction. *Special Reports: Bavendam Research Incorporated*, Vol.6. <http://www.bavendam.com>

Calabretta, G., Montana, J., & Iglesias, O. 2008. A Cross-cultural Assessment of Leading Values in Design-Oriented Companies, Cross Cultural Management. *An International Journal*, Vol.15, No.4, pp.379-398.

Chatman, J.A. & Barsade, S.G. 2001. Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation. *Administrative Science Quarterly*, Vol.40 (September), pp.423-443.

Deshpande, R. & Farley, J. 1999. Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, Vol.7 No.4, pp.111-127.

Cooper, D.R. & Emory, C.W. 1999. *Metode Penelitian Bisnis* Edisi Indonesia, Surabaya: Penerbit Erlangga.

Fox, J.L. & Philomena, T. 2002. Images of A Culture In transition, Personal Constructs of Organizational Stability and Change. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, Vol.70, No.3, pp.273-295.

Hair Jr, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis* Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Harrison, J.R. & Carroll, G.R. 1999. Keeping The Faith: A Model of Cultural Transmission In Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, No.4 (December), pp.552-583.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., & Sanders, G. 2001. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.2 (June), pp.286-316.

Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 2006. *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: PT Prenhallindo.

Laabs, J. 1998. These Kids Today: Commitment Just Ain't What Is Used to be – with Good. *Workforce*, Vol.77, No.11(November), pp.36.

Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*. Ninth Edition. USA: McGraw-Hill Companies Inc.

