



# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL (Survey pada Perum Perumnas Regional III Wilayah JABODETABEK 2018)**

**Oleh : Imam Santoso\***

---

## **ABSTRACT**

*This study aims to obtain information relating to the influence of organizational culture, and job satisfaction on Organizational Commitment. Research has been carried out using path analysis after all variables were entered into the correlation matrix. In this study, 300 employees of the third-level housing company in Jabotabek as a population were randomly selected as the analysis unit of 80 samples along with the four characteristics studied. The results showed that (1) organizational culture has a direct effect on organizational commitment, (2) organizational job satisfaction has a direct effect on employee work performance, (3) job satisfaction has a direct effect on organizational commitment. (4) Organizational culture has an indirect effect on organizational commitment through employee job satisfaction. The results of the study show that organizational culture, job satisfaction is an important determinant of employee work performance.*

*Based on these findings it can be concluded that any changes or variations that occur in the organizational commitment of Perumnas employees have been influenced by organizational culture and job satisfaction.*

*Therefore, organizational culture, and job satisfaction must be included in the strategic planning of human resource development in increasing the organizational commitment of Perumnas employees, but need to consider other variables needed to Organizational commitment is influenced by variations in organizational culture, and job satisfaction*

*Keywords: Organizational culture, job satisfaction, organizational commitment*

---

## **PENDAHULUAN**

Perum Perumnas sebagai badan usaha milik negara dalam kurun beberapa tahun belakang ini mencapai prestasi kerja yang tinggi, indikasinya target perusahaan tercapai, pertumbuhan meningkat, pangsa pasar meningkat. Selain itu juga diperkuat dengan keberhasilan peningkatan kelas memperoleh penghargaan kualitas Indonesia untuk dua tahun belakangan ini tahun 2009,2010.

Namun demikian peningkatan prestasi kerja perusahaan tersebut tidak menjadi jaminan keberhasilan di masa-masa mendatang jika Perumnas tidak dapat memelihara prestasi kerja karyawan dengan baik, bagi kelangsungan hidup perusahaan jika karyawan tidak memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Dalam penulisan ini komitmen organisasi yang dibutuhkan adalah komitmen organisasi seluruh karyawan untuk kepentingan perusahaan. Hal ini karena komitmen organisasi memiliki komponen yang penting dalam membangun kinerja yang unggul..

Dengan perspektif ini aspek pokok dalam komitmen organisasi sangat penting untuk seluruh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Eksistensi komitmen organisasi karyawan bukan semata-mata berasal dari kondisi internal karyawan tetapi juga dari faktor eksternal. Seperti budaya organisasi, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi, dan lain sebagainya. namun kalau ditelusuri dengan cermat, setidaknya ada dua variabel penting yang berpotensi mempengaruhi komitmen organisasi, yakni budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai yang dibangun dan diyakini bersama oleh segenap anggota organisasi sehingga menjadi acuan dalam bertutur kata, bersikap dan berperilaku serta lebih jauh lagi dalam memecahkan persoalan organisasi dan anggota organisasi. Organisasi yang memiliki nilai-nilai unggul dan secara masif ditanamkan terhadap karyawan

---

\* Dosen Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen IMMI

akan menjadi panutan bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Dalam kondisi seperti ini, maka budaya organisasi dapat memicu dan memacu komitmen organisasi karyawan. Nilai-nilai positif organisasi juga merupakan semangat yang menjadi landasan penting untuk membangun semangat kerja para anggota organisasi. Semangat kerja tersebut juga menjadi pilar penting dalam membantu komitmen organisasi yang tinggi. Tidak saja berdampak terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi juga merupakan faktor yang potensial menumbuhkan kepuasan kerja. Organisasi yang berusaha mengembangkan penghargaan terhadap para anggota organisasi dengan memperlakukan karyawan sebagai aset penting organisasi, akan mendorong tumbuhnya rasa puas dalam bekerja. Hal yang sama terjadi pada kepuasan kerja. Sebagai aspek psikologis dalam diri individu yang terkait dengan aspek-aspek pekerjaan, kepuasan kerja sangat dibutuhkan karyawan untuk membangun komitmen organisasi. Dalam tataran ini kepuasan kerja merefleksikan suasana psikologis dan perasaan relatif seseorang dalam mempersepsikan pekerjaannya atau aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan yang ditekuni. Apabila pekerjaan atau aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan dapat mendatangkan rasa puas di kalangan karyawan, maka karyawan akan lebih berdedikasi dalam bekerja, lebih giat dan rajin. Kepuasan dalam bekerja juga dapat mendorong sumbangsih individu dalam bentuk produk kerja, perilaku kerja, kecakapan kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Selaras dengan uraian di atas gejala di lapangan menunjukkan bahwa masih ada karyawan Perum Perumnas yang belum memiliki komitmen organisasi yang memadai. Indikasinya antara lain tampak dari adanya perilaku kerja yang dapat merugikan perusahaan seperti menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi, menggunakan jam kerja untuk keperluan pribadi, mengambil waktu istirahat melebihi ketentuan jam istirahat, tidak mengindahkan perintah atau supervisi atasan, dan melanggar ketentuan kerja yang berlaku. Kondisi ini menarik untuk diteliti secara ilmiah, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi karyawan ditinjau dari perspektif budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Permasalahan di atas sungguh menarik bagi peneliti untuk diangkat sebagai masalah penelitian dan diharapkan dari masalah yang dikemukakan mendapat jawaban yang tepat demi kemajuan Perum-Perumnas di kancah ketatnya persaingan di era

globalisasi ini. Dengan demikian peneliti akan melakukan penelitian tentang Pengaruh, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap komitmen organisasi.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja

### **DESKRIPSI TEORETIK,**

#### **A. Deskripsi Teoretis**

##### **1. Komitmen Organisasi**

Menurut Harsey dkk, 2001, 446) bahwa komitmen terdapat lima model yaitu (1) komitmen kepada pelanggan, (2) komitmen kepada organisasi, (3) komitmen kepada diri sendiri, (4) komitmen kepada orang-orang, dan (5) komitmen kepada tugas. *Komitmen pada pelanggan* berarti memberikan pelayanan pada pelanggan secara konsisten dan bersungguh-sungguh, membangun kepentingan pelanggan dan kepuasan pelanggan. *Komitmen kepada organisasi*, berarti kebanggaan seseorang terhadap organisasi yang diwujudkan dengan cara membangun organisasi, memberikan dukungan kepada organisasi, dan bekerja berdasarkan nilai-nilai (*values*) yang ada pada organisasi. *Komitmen kepada diri sendiri*, berarti memiliki kepribadian yang kuat dan positif terhadap diri sendiri yang ditunjukkan dengan ciri-ciri: bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil, membangun diri sebagai seorang manager yang memiliki integritas diri, dan mau menerima kritik yang bersifat membangun. *Komitmen kepada orang-orang*, berarti memperhatikan kepentingan kelompok kerja, dan individu-individu lain dalam suatu kelompok. Seorang manager yang baik selalu memperhatikan bawahannya, antara lain mem-perhatikan dan mengakui keberadaan bawahan, membangun umpan balik, dan memberi kesempatan munculnya inovasi baru. *Komitmen kepada tugas*, berarti berkonsentrasi terhadap pelaksanaan tugas (Harsey dkk, 2001, 447- 453).

Berdasarkan uraian di atas, bahwa komitmen organisasional adalah menggambarkan bentuk sikap seorang anggota kepada organisasinya, yaitu bersedia menerima dan mempertahankan keberadaan organisasinya. Komitmen organisasional ini merupakan faktor yang penting untuk setiap anggotanya, sebab dengan komitmen inilah ditentukan kualitas hubungan antara seorang sebagai anggota organisasi dengan organisasinya. Dengan demikian, komitmen dapat diartikan secara sederhana merupakan bentuk persetujuan dan kesediaan seseorang mematuhi dan melaksanakan segala yang telah disepakati secara bersama-sama, baik itu undang-undang atau peraturan yang ada.

Wayne dkk., (2003,27) mengemukakan, seberapa besar komitmen seorang pegawai terhadap organisasi tergantung pada seberapa besar organisasi tersebut dapat memberikan rasa aman dan senang kepada pegawainya.

Pendapat lain menyatakan bahwa konsep komitmen organisasional sebagai sesuatu yang menunjukkan sejauhmana seseorang dapat mengidentifikasi diri dan keinginannya untuk tetap bertahan dalam organisasi-nya. Ada tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu (1) *komitmen afektif*, (2) *komitmen kontinyu*, dan (3) *komitmen normatif*. *Komitmen Afektif*, didefinisikan sebagai tingkat kekuatan seorang untuk tetap ingin bekerja dalam suatu organisasi oleh sebab merasa *cocok* dengan *tujuan* dan *nilai-nilai* yang ada pada organisasi tersebut. *Komitmen kontinyu*, didefinisikan sebagai derajat kekuatan seseorang untuk tetap bekerja dalam organisasinya dengan pertimbangan, jika ia meninggalkan organisasinya maka ia akan kehilangan *investasi* yang telah ia tanam selama ini pada organisasinya (misalnya, teman dekat yang telah merencanakan masa pensiun). Dengan alasan itu banyak pula pegawai yang enggan meninggalkan organisasinya oleh sebab kualitas kerjanya, sehingga tetap memilih berada dalam organisasinya. *Komitmen normatif*, adalah perasaan pegawai untuk memenuhi kewajibannya dan tetap berada dalam organisasinya oleh sebab pengaruh orang lain (Armstrong, 2003,34).

Komitmen merupakan kesetiaan, yang terdiri dari; (1) penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, (2) keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan (3) kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi. (Sinamo, 2005, 113)

Berdasarkan deskripsi teoritik di atas, maka yang dimaksud dengan Komitmen organisasional karyawan adalah bentuk kesiapan dan keinginan pegawai untuk memenuhi kebutuhan dalam mensukseskan visi dan

misi organisasi, dengan indikator; kontinu dan aktif berpartisipasi, bekerja atas nilai-nilai, membangun lembaga, dan memberi dukungan.

## 2. Budaya organisasi

Budaya organisasi pada hakekatnya adalah kebiasaan-kebiasaan dalam organisasi yang menekankan pada nilai, norma, aturan yang membentuk sikap dan perilaku anggota dalam organisasi.

Stoner (1995: 181) mendefinisikan budaya organisasi sebagai..” *The set of important understandings, such as norm, values, attitudes, and beliefs, shared by organizational members*” Definisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan bersama oleh anggota organisasi..

Edgar H. Schein (2004: 17) yang menyatakan *organizational culture as pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problem, of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new member as correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*. Definisi ini menunjukkan budaya organisasi sebagai suatu pola dari seperangkat asumsi dasar yang digunakan oleh anggotanya dalam menyelesaikan masalah-masalah integrasi internal maupun adaptasi eksternal yang berhasil dengan baik dan dianggap sah. Kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai suatu cara merasa yang benar, berfikir, dan merasakan hubungan dengan masalah itu. Dari definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa budaya organisasi sangat penting bagi dinamika kehidupan individu maupun kelompok dalam organisasi.

Kreitner & Kinicki (2007: 76) menyatakan *Organizational culture is the set of shared, taken for granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, think about, and reacts to its various environments*. Dengan kata lain budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki dan diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam.

Menurut McShane dan Von Glinow (2008: 460), *organizational culture is the basic pattern of shared values and assumptions governing the way employees within an organization think about and act on problems and opportunities*. Dengan kata lain

budaya organisasi merupakan pola dasar dari nilai dan asumsi organisasi yang mengarahkan karyawan dalam organisasi untuk berpikir dan bertindak terhadap masalah dan kesempatan.

George and Jones (2005: 535) menyatakan *organizational culture is set of share values, beliefs, and norms that influence the way employee think, feel, and behave toward each other and toward people outside the organization*. Definisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, dan norma-norma yang mempengaruhi cara karyawan merasakan, berfikir, dan berperilaku terhadap lainnya maupun orang diluar organisasi.

Sedangkan Colpuitt menyatakan bahwa *Organizational Culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees*. Dengan kata lain budaya organisasi merupakan pengetahuan sosial anutan dalam organisasi tentang nilai-nilai, norma-norma, aturan-aturan yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya.

Definisi ini membantu menarik perhatian sejumlah faset budaya organisasi. Pertama; *culture is social knowledge among members of the organization*. Ini berarti budaya organisasi merupakan pengetahuan sosial di antara anggota organisasi itu. Ke dua; *culture tells employees what the rules, norms, and values are within the organization*. Hal ini berarti budaya menyatakan nilai, norma, aturan-aturan karyawan dalam organisasi. Ke tiga; *organizational culture shape and reinforces certain employee attitudes and behaviors by creating a system of control over employees* hal ini berarti budaya organisasi menguatkan dan membentuk perilaku dan sikap karyawan yang pasti melalui suatu sistem pengendalian atas karyawan.

Lebih lanjut Qolquitt (2009: 549) menyatakan ada tiga komponen budaya organisasi; *observable artifact, espoused values, and basic underlying assumptions* Tipologi komponen yang telah dikemukakan di atas dapat memperjelas arah dan pemahaman komponen komponen budaya organisasi.

Torrington (1991: 106) *organizational culture is the characteristic spirit and belief of an organization demonstrated*. Dengan kata lain budaya organisasi sebagai karakteristik semangat dan kepercayaan yang diperlihatkan dalam organisasi. Pendapat ini mengisyaratkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan anggota organisasinya.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut diatas yang mengemukakan defmisi budaya organisasi terkandung asumsi-asumsi, nilai-nilai, keyakinan, norma-norma, dan cara bertindak yang menjadi anutan bersama bagi anggota organisasi dalam memecahkan permasalahan dalam organisasi.

Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins yang dikutip oleh Leslie W.Rue / Lloyd L.Byars(2003: 327-328) menyatakan terdapat tujuh karakteristik utama budaya oragnisasi meliputi: *Individual autonomy, structure, support, identification, performance-reward, conflict tolerance, risk tolerance*. Tiap karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah hingga ketinggian. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Gambaran itu menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, cara penyelesaian urusan didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Fred Luthan (2008: 75) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut: Aturan perilaku yang diamati (*Observed behavioral regularities*), norma (*norm*), nilai dominan (*dominant values*), filosofi (*philosophy*), aturan (*rules*), iklim organisasi (*organizational climate*).

Schein (2005: 14) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai ciri-’ ciri sebagai berikut: Kemantapan struktural ( *Structural stability*), kedalaman (*depth*), luas (*breadth*), berpola atau integrasi (*patterning or integration*)

Dari uraian di atas dapat disintesisakan Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan norma-norma yang mempengaruhi cara karyawan merasakan, berpikir, dan berperilaku dalam organisasi untuk memecahkan berbagai masalah yang timbul dari lingkungan organisasi dengan indikator: : (1) Dukungan manajemen, (2) Toleransi terhadap resiko, (3) Toleransi terhadap konflik (4) Otonomi individu, (5) Prestasi kerja dan ganjaran.

### 3. Kepuasan kerja

Dalam suatu organisasi kepuasan kerja didambakan oleh karyawan terutama yang terkait dengan aspek-aspek yang terdapat pada pekerjaannya. Bagi organisasi kepuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif.

Newstrom dan Davis (2002: 208) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai a *set of Favorable or unfavorable fellings and emotions with which*

*employees view their Work: Job satisfaction is an affective attitude - a feeling a relative like or dislike forward something (e.g, a satisfied employment comment that eight variety of task to do).* Definisi ini menunjukkan Kepuasan kerja adalah suatu perasaan karyawan menyenangkan atau tidak menyenangkan atas pekerjaannya. lebih lanjut Kepuasan kerja merupakan suatu sikap perasaan senang atau tidak senang terhadap sesuatu (misalnya seorang yang merasa puas berkomentar “saya memperoleh banyak hal saat melakukan tugas-tugas).

Hal senada Schermerhorn/Hunt/Osborn (2005:143) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai ...”*is the degree to which individual feel positively or negatively about their job.*” Menurut Schermerhorn/Hunt/Osborn Kepuasan kerja merupakan tingkat di mana individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan mereka. Berdasarkan dua definisi ahli diatas menunjukkan bahwa pekerjaan sebagai objek kepuasan kerja. Hal ini juga ditegaskan oleh Fred Luthans (2008: 141) mengemukakan bahwa *Job satisfaction is a result of employees perception of how well their job provides those things that are viewed as important.* Dengan kata lain bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting.

Nelson dan Quick (2006: 120) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai,” *a pleasurable or positive emotional state resulting from appraisal of one’s job or job experience* “ Menurut Nelson dan Quick kepuasan kerja sebagai emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja.

Locke.E.A dalam Colquitt (2007:73) menyatakan *Job satisfaction is defined as a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience.* Artinya Kepuasan kerja didefinisikan sebagai pernyataan emosional yang menyenangkan hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Kedua definisi ahli diatas intinya menambahkan pengalaman kerja sebagai objek kepuasan kerja

Sedangkan Gibson, Ivancevich and Donnelly, Konopaske (2009: 372) menyatakan: *Job satisfaction depends on the level of intrinsic and extrinsic outcome and how the job holder views those outcomes. These outcome have different value for different people for some people responsible and challenging work than have neutral or even negative value depending on their education and*

*prior experience with work providing intrinsic outcomes that have high positive value.* Hal ini berarti kepuasan kerja tergantung kepada *outcome* baik intrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pemegang tugas memandang *outcome* tersebut. *Outcome* ini memiliki nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda dan pekerjaan yang menantang bagi orang mempunyai nilai netral atau negatif tergantung pada pengalaman kerja dan pendidikan mereka menyentuh *outcome intrinsic* bagi mereka seperti *outcome* kerja harian memiliki nilai positif yang tinggi.

Kreitner dan Kinicki (2007: 192) menyatakan *Job satisfaction is an affective or emotional response to one’s job.* Definisi ini berimplikasi bahwa *job satisfaction is not a unitary concept .rather a person can be relatively satisfied with one aspect of his or her job and dissatisfied with one or more other aspect,* Artinya kepuasan kerja adalah sebuah respon afektif atau emosional terhadap suatu pekerjaan. Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep *unitary* tetapi seseorang relative dapat puas dengan salah satu aspek dari pekerjaan dan tidak puas dengan satu pekerjaan atau lebih banyak aspek pekerjaan lainnya.

Sedangkan Wekley dan Yuki (2005:129) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam.

Dari definisi di atas terlihat bahwa kepuasan kerja merupakan emosi atau perasaan positif (menyenangkan) yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalaman karyawan tentang keseluruhan pekerjaan atau berbagai aset yang terdapat pada pekerjaannya.

Dimensi kepuasan kerja menurut Luthans ada tiga dimensi yang diakui secara umum mengenai kepuasan kerja, *first job satisfaction is a emotional response to a job situation. second job satisfaction is often determined by how well customer meet or exceed expectation. third job satisfaction represents several related attitudes.* Hal ini artinya kepuasan kerja yaitu: pertama Kepuasan kerja merupakan suatu tantangan emosional terhadap situasi kerja; kedua kepuasan kerja sering ditentukan oleh keluaran (*Outcome*) sesuai atau melampaui batas harapan; ketiga Kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap terkait. Sejalan dengan ketiga dimensi tersebut, semuanya dijabarkan menurut Smith,

Kendall, Hulin dalam Luthan (2008: 142) yang menggambarkan karakteristik terpenting dari pekerjaan berkaitan dengan tanggapan efektif seperti:

(1) *The work it self; interesting tasks, opportunities for learning and the chane to accept responsibility*, (2) *Pay, the amount of financial rumeneration that received* (3) *Promotion opportunity, the chances for advancement in the hierarchy*. (4) *Supervisor, the abilities of supervisor to provide technical assistance and behavioral support*. (5) *Coworkers, the degree to which fellow workers, are technically proficien and socially supportive*.

Berdasarkan uraian diatas yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan atau terhadap berbagai faset dalam pekerjaannya sebagai hasil pengetahuan atau penilaiannya terhadap pekerjaan, yang akan mengarahkan pada perilaku tertentu. Dalam penelitian ini kepuasan kerja merupakan adalah perasaan yang menyenangkan seseorang terhadap berbagai aspek yang terdapat pada pekerjaannya dengan indikator; (1) Pekerjaan yang secara mental menantang (2) Kesempatan untuk maju, (3) Dukungan rekan kerja, (4) Kualitas supervisi. (5) Kesesuaian gaji/upah.

## KERANGKA BERPIKIR

### 1) Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Budaya organisasi dibangun dari keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan untuk menggerakkan seluruh anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi kekuatan bagi suatu organisasi untuk bertahan dan menghadapi persaingan yang terjadi.

Setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi terkait oleh nilai-nilai. Dengan kata lain, setiap karyawan terkait dengan budaya yang dikembangkan dalam organisasi. Hal ini akan berdampak positif bila budaya organisasi yang dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan karyawan. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi merefleksikan nilai-nilai, norma-norma dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja karyawan adalah respon emosional karyawan mengenai perasaan suka atau tidak suka terhadap aspek-aspek pekerjaan. Respon tersebut memberikan arti penting bagi pemenuhan kebutuhan psikologis dan fisik sebagai refleksi

seberapa puas karyawan memandang pekerjaannya. Respon emosional memberikan arti penting, bahwa karyawan cenderung menyukai suatu kondisi dimana aspek-aspek pekerjaan mereka memberi peluang kearah kepuasan kerja.

Respon emosional tercermin dalam bentuk perasaan suka atau tidak suka terhadap aspek-aspek pekerjaannya yang terdiri atas : isi pekerjaan, promosi, rekan kerja, supervisi, gaji. Respon suka atau tidak suka aspek-aspek pekerjaan ditentukan oleh penilaian karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang memberikan arti penting bagi pemenuhan kebutuhan psikis karyawan maupun fisik. Respon positif akan timbul bila mekanisme kerja dalam organisasi itu mampu mengakomodasi kepentingan organisasi sebagai institusi dan kepentingan karyawan sebagai individu.

Dengan demikian maka penerapan budaya organisasi diprediksi akan menciptakan kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain diduga penerapan budaya organisasi akan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 2) Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap komitmen Organisasional

Budaya organisasi dibangun dari keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan untuk menggerakkan seluruh anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi kekuatan bagi suatu organisasi untuk bertahan dan menghadapi persaingan yang terjadi.

Setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi terkait oleh nilai-nilai, norma, keyakinan. Dengan kata lain, setiap karyawan terkait dengan budaya yang dikembangkan dalam organisasi, akan berdampak positif bila budaya organisasi yang dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan karyawan. Hal ini berdampak pada produk kerja, perilaku kerja dan kecakapan kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

### 3) Pengaruh langsung kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya baik secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan sebagai hasil pengetahuan dan penilaiannya terhadap pekerjaan, yang akan mengarahkannya pada sikap atau tingkah laku tertentu. Dari definisi tersebut terlihat bahwa kepuasan kerja terbentuk berdasarkan pengalaman karyawan terhadap lingkungan pekerjaannya serta berdampak pada munculnya sikap

atau tingkah laku tertentu. yang antara lain adalah kinerja. Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh yang bermakna dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (Gunz & Gunz, 1994; Knoop, 1995 Tett & Meyer; 1993; Young, Worchel & Woehr 1998).

Dalam konteks Perum Perumnas, komitmen Karyawan pada Perum Perumnas juga ditentukan oleh kepuasan kerja Karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Semakin tinggi kepuasan Karyawan Perum Perumnas secara umum dan secara khusus, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional pada Perum Perumnas. Kepuasan kerja Karyawan yang mencerminkan adanya perasaan senang terhadap perusahaan dan perusahaan akan membuat Karyawan merasa menikmati kehidupannya sebagai Karyawan dalam kegiatannya di kantor. Hal ini pada akhirnya membuat Karyawan bersedia memberikan yang terbaik dari dirinya untuk Perusahaan antara lain dalam bentuk mempersiapkan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, selalu hadir tepat waktu dalam kegiatan perusahaan, menyediakan waktu untuk berdiskusi dengan rekan kerja maupun atasan, dan memberikan pelayanan pada masyarakat yang menunjang kegiatan penyediaan perumahan dan permukiman, serta berpartisipasi secara aktif dalam memikirkan dan menangani masalah yang dihadapi Perum Perumnas dalam rangka mengembangkan perusahaan serta meningkatkan mutu kerja. Menurut Spector (1996: 1997) kepuasan kerja dapat dilihat dari dua pendekatan yaitu pendekatan global dan pendekatan faset. Pendekatan global melihat kepuasan kerja sebagai keseluruhan sikap karyawan terhadap pekerjaan, sedangkan pendekatan faset melihat kepuasan kerja dari berbagai faset atau aspek sebagai sumber kepuasan. Seorang karyawan dapat memiliki tingkat kepuasan berbeda pada lain, Karyawan merasa butuh untuk tetap bertahan pada organisasi. Di lain pihak, Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan akan secara moral merasa wajib untuk tetap berada di Perum Perumnas

#### 4) Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasional melalui Kepuasan Kerja.

Dalam uraian diatas telah dijelaskan bahwa budaya organisasi diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja diduga dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Bertolak dari dua dugaan tersebut, maka kepuasan kerja dapat menjembatani atau memerantarai pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Hal

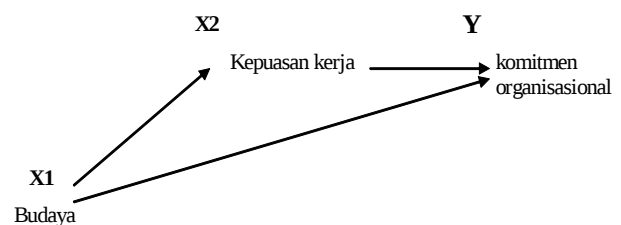
ini dapat terjadi manakala budaya organisasi yang tercermin dalam asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma-norma dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dapat menjamin tersedianya dan terlaksananya aspek-aspek pekerjaan yang meliputi pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, dan upah secara memuaskan, sehingga berkat kepuasan tersebut karyawan terpacu pada komitmen organisasional yang sekurang-kurangnya tercermin dalam bentuk produk kerja, perilaku kerja dan kecakapan kerja

Dengan demikian dapat diduga bahwa terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, budaya organisasi yang baik akan memicu munculnya kepuasan kerja yang selanjutnya berimplikasi terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut diatas, maka diduga model kausal antara , budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional adalah seperti pada gambar berikut

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut diatas, maka diduga model kausal antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional adalah seperti pada gambar berikut :

Gambar : Kerangka pemikiran



Gambar model Antecedent and out come prestasi kerja diadaptasi dari model Colquit – Lepine - Wesson

#### HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kajian dan kerangka berpikir diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
3. Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
4. Terdapat pengaruh tidak langsung positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui (1) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, (3) pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan kuisioner yang didesain dalam bentuk skala rating yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Berdasarkan hasil perhitungan validitas butir variabel komitmen organisasional terdapat 4 butir yang tidak valid dari 30 item pertanyaan, sehingga masih ada 26 item yang valid dengan koefisien reliabilitas 0,879. Variabel budaya organisasi diketahui terdapat 5 butir yang tidak valid dari 25 item pernyataan, sehingga masih ada 20 item yang valid dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,809, selanjutnya untuk variabel kepuasan kerja diketahui terdapat 7 butir yang tidak valid dari 30 item pernyataan, sehingga masih ada 23 item yang valid dengan koefisien reliabilitas 0,763.

Penelitian menggunakan metode survey dengan teknik analisis jalur populasi sasaran penelitian adalah semua karyawan perum perumnas dan kerangka sampel (*sampling frame*) adalah karyawan Perum Perumnas yang berjumlah 410 karyawan (populasi terjangkau). Sampel penelitian diperoleh sebanyak 80 karyawan yang diambil secara acak sederhana (*sample random sampling*).

**Definisi konseptual** komitmen organisasi adalah keterkaitan psikologis seseorang dengan penyatuan diri pada organisasinya dan berusaha mempertahankan keanggotaannya. Adapun dimensi komitmen organisasi dosen adalah : (1) Keinginan untuk tetap sebagai anggota organisasi, (2) Kesesuaian diri dengan tujuan organisasi, (3) kesiediaan bekerja keras

**Definisi Operasional** komitmen organisasi adalah keterkaitan psikologis seseorang dengan penyatuan diri pada organisasinya dan berusaha mempertahankan keanggotaannya. Adapun dimensi komitmen organisasi dosen adalah : (1) Keinginan untuk tetap sebagai anggota organisasi, (2) Kesesuaian diri dengan tujuan organisasi, (3) kesiediaan bekerja keras. tercermin dalam bentuk skor/nilai diperoleh dari jawaban responden terhadap instrument yang diukur dengan sangat selalu = 5, sering = 4, kadang-kadang = 3, jarang = 2, tidak pernah = 1, yang mengukur (1) Produk kerja (2) Perilaku kerja (3) Kecakapan kerja

**Definisi konseptual** kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan atau terhadap berbagai faset dalam pekerjaannya sebagai hasil pengetahuan atau penilaiannya terhadap pekerjaan, yang akan mengarahkan pada perilaku tertentu.

**Definisi Operasional** kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan atau terhadap berbagai faset dalam pekerjaannya sebagai hasil pengetahuan atau penilaiannya terhadap pekerjaan, yang akan mengarahkan pada perilaku tertentu tercermin dalam bentuk skor/nilai diperoleh dari jawaban responden terhadap instrument yang diukur dengan selalu = 5, sering = 4, kadang-kadang = 3, jarang = 2, tidak pernah = 1, yang mengukur (1) Pekerjaan yang menantang (2) Kesempatan untuk maju (3) Dukungan rekan kerja (4) Kualitas supervisi (5) Kesesuaian gaji /Upah

**Definisi konseptual** Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan norma-norma yang mempengaruhi cara karyawan merasakan, berpikir, dan berperilaku dalam organisasi untuk memecahkan berbagai masalah yang timbul dari lingkungan organisasi

**Definisi Operasional** Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan norma-norma yang mempengaruhi cara karyawan merasakan, berpikir, dan berperilaku dalam organisasi untuk memecahkan berbagai masalah yang timbul dari lingkungan organisasi tercermin dalam bentuk skor/nilai diperoleh dari jawaban responden terhadap instrument yang diukur dengan sangat setuju = 5, setuju = 4, ragu-ragu = 3, tidak setuju = 2, sangat tidak setuju = 1, yang mengukur (1) Dukungan manajemen (2) Toleransi terhadap resiko (3) Toleransi terhadap konflik (4) Otonomi Individu (5) Ganjaran

## HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini akan disajikan hasil analisis data penelitian yang meliputi deskripsi data penelitian yang meliputi deskripsi data, hasil pengujian persyaratan analisis, uji linieritas regresi dan signifikansi regresi serta hasil pengujian hipotesis.

### 1) Deskripsi Data Hasil Penelitian

Deskripsi data hasil penelitian meliputi skor maksimum, skor minimum, standar deviasi, nilai rata-rata, median, dan modus seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel  
Rangkuman angka statistik dari keempat  
variabel penelitian

| No | Variabel | Rerata | Simpangan baku | median | modus  | Skor min | Skor maks | Rentangan skor |
|----|----------|--------|----------------|--------|--------|----------|-----------|----------------|
| 1  | X3       | 92,79  | 14,07          | 93,00  | 93,00  | 53,00    | 124,00    | 71,00          |
| 2  | X2       | 68,99  | 13,65          | 69,50  | 70,00  | 41,00    | 91,00     | 50,00          |
| 3  | X3       | 87,08  | 14,96          | 89,00  | 104,00 | 52,00    | 112,00    | 60,00          |

## 2) Pengujian Persyaratan Analisis

### Persyaratan Analisis

Persyaratan analisis adalah persyaratan untuk keperluan prediksi dan persyaratan untuk keperluan pengujian hipotesis yang harus dipenuhi agar analisis regresi dapat dilakukan. Terdapat dua syarat yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisa regresi sederhana maupun regresi berganda yaitu; (1) uji persyaratan analisa data galat taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal, (2) uji kelinearan dan keberartian regresi.

### (1) Uji Normalitas Data

Normalitas data penelitian menjadi indikator bahwa data yang diperoleh dari hasil penelitian benar-benar mewakili populasi. Dengan asumsi bahwa populasi adalah normal, maka data penelitian seharusnya juga normal. Untuk itu maka uji normalitas dimaksudkan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dari hasil penelitian adalah benar-benar mewakili populasi, dengan asumsi bahwa data populasi berdistribusi normal. Dengan demikian maka hasil analisis dan kesimpulan data penelitian dapat digeneralisasi terhadap populasi penelitian. Berdasarkan hasil uji normalitas, maka hasilnya dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel  
Rangkuman hasil Uji normalitas

| No. | Regresi    | n  | L <sub>hitung</sub> | L <sub>tabel</sub> $\alpha = 0,05$ | L <sub>tabel</sub> $\alpha = 0,01$ | Keterangan |
|-----|------------|----|---------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------|
| 1   | X2 atas X1 | 75 | 0,0676              | 0,09906                            | 0,11527                            | Normal     |
| 2   | X3 atas X1 | 75 | 0,0511              | 0,09906                            | 0,11527                            | Normal     |
| 3   | X3 atas X2 | 75 | 0,0937              | 0,09906                            | 0,11527                            | Normal     |

### (2) Uji Keberartian dan kelinearan Regresi

Uji Keberartian dan kelinearan Regresi, dengan dua variabel bebas dan satu variabel terikat, dapat dikembangkan tiga pasang persamaan regresi linear sederhana, yaitu antara  $X_2$  atas  $X_1$ ,  $X_2$  atas  $X_2$ , dan  $X_3$  atas  $X_1$   $X_3$  atas  $X_2$ . Hipotesis bahwa persamaan regresi masing-

masing pasangan di atas adalah linear apabila secara statistik dihasilkan  $F_{hitung}$  dengan dk pembilangan = 40 dan dk penyebut = 33 dan  $\alpha = 0,05 < F_{tabel}$ . Untuk keberartian regresi, maka apabila  $F_{hitung}$  untuk regresi dengan dk pembilangan = 1 dan dk penyebut  $(n-k-1) = 73$ ,  $\alpha = 0,05$  di dapat  $F_{hitung}$  untuk regresi  $> F_{tabel}$ , maka disimpulkan bahwa regresi berarti.

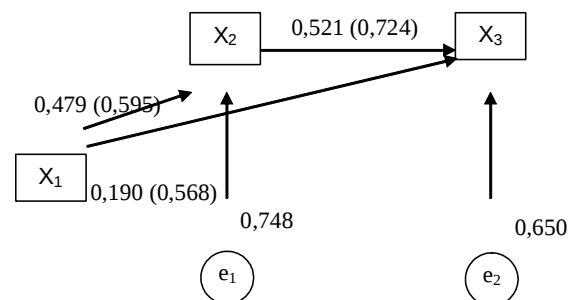
## 3) Pengujian Hipotesis

Setelah pengujian persyaratan analisis yang meliputi uji normalitas, uji signifikansi regresi dan linieritas regresi dan hasil pengujian menunjukkan bahwa data penelitian ini memenuhi syarat untuk dianalisis, maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

Tabel  
Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

| No | Hipotesis                                                                                 | Uji Statistik                                | Kefisien jalur | Persentase | t <sub>hitung</sub> | Keputusan   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------|------------|---------------------|-------------|
| 1. | Budaya organisasi (X1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X2)          | $H_0: \rho_{12} = 0$<br>$H_1: \rho_{12} > 0$ | $P32 = 0,479$  | 22,94      | 5,230               | Ho di tolak |
| 2. | Budaya organisasi (X1) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional (X3) | $H_0: \rho_{13} = 0$<br>$H_1: \rho_{13} > 0$ | $P42 = 0,190$  | 3,61       | 2,039               | Ho di tolak |
| 3. | Kepuasan kerja (X2) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional (X3)    | $H_0: \rho_{23} = 0$<br>$H_1: \rho_{23} > 0$ | $P43 = 0,521$  | 27,14      | 6,671               | Ho di tolak |

Dengan demikian model struktural akhir pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah sebagai berikut.



## PEMBAHASAN

### 1 Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Temuan ke Pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja.

Pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebagaimana dibuktikan dalam pengujian tersebut semakin memperkuat teori-teori

yang digunakan tentang pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Budaya organisasi pada dasarnya merupakan salah satu perangkat lunak manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan, yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu kekuatan daya saing organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan yang dianut bersama oleh karyawan sebagaimana karyawan rasakan, pikirkan, dan tindakan yang terkait masalah-masalah organisasi.

Budaya organisasi juga merupakan nilai-nilai yang ditanamkan oleh organisasi dalam rangka mengelola dan mengorganisasikan organisasi dalam mencapai misi dan strategi yang telah ditetapkan. Salah satu nilai yang terkandung dalam budaya organisasi adalah cara pandang organisasi terhadap karyawan.

## **2 Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasional**

Temuan ke dua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi komitmen organisasional. Pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasional sebagaimana dibuktikan dalam pengujian tersebut semakin memperkuat teori-teori yang digunakan tentang pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasional. Terkait dengan itu Schein mengatakan bahwa budaya organisasi adalah asumsi dasar anutan yang dipelajari ketika organisasi memecahkan masalah eksternal dan internal yang dianggap valid. Organisasi yang memiliki nilai-nilai komitmen organisasional dan selalu menanamkan kepada karyawannya akan menjadi asumsi dasar anutan yang akan diikuti oleh karyawannya dalam menjalankan tugasnya. Pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasional terlihat dari fungsi budaya organisasi.

Dari pembuktian penelitian-penelitian ini terlihat bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

## **3 Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional**

Temuan ke tiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja

maka akan semakin tinggi komitmen organisasional. Pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebagaimana dibuktikan dalam pengujian tersebut semakin memperkuat teori-teori yang digunakan tentang pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasional.

Kepuasan kerja merupakan respon atau perasaan seseorang secara positif terhadap pekerjaannya secara keseluruhan atau terhadap berbagai faset dalam pekerjaannya sebagai hasil pengetahuan atau penilaian terhadap pekerjaan yang akan mengarahkan pada perilaku tertentu. Dengan demikian jika karyawan tidak puas maka mereka cenderung akan melakukan tindakan negatif yang merugikan organisasi seperti : sering absen, tidak taat pada peraturan, kerja dibawah standar, bahkan pindah kerja. Hal ini terjadi karena apa yang diharapkan tidak sesuai kenyataan yang diterimanya. Dikemukakan oleh Smith, Kendall, Hulin bahwa harapan tersebut antara lain terkait dengan faktor : pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, supervisi, dan mitra kerja. Jika faktor-faktor tersebut dipersepsikan positif dan dianggap telah sesuai dengan harapannya, maka akan menimbulkan kepuasan kerja. Orang yang puas dalam bekerja akan cenderung rajin, disiplin dan akan mendorong orang memberikan sumbangan individu dalam bentuk produk kerja, perilaku kerja, dan kecakapan kerja dalam mencapai tujuan organisasi

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional, seperti halnya dibuktikan dalam penelitian

Melalui kepuasan kerja

Temuan dalam penelitian ini menunjukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Temuan ini memberikan pengertian bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja, selanjutnya berdampak terhadap meningkatnya komitmen organisasional.

Hasil demikian dapat dipahami karena temuan menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Pola pengaruh yang linier tersebut dapat menimbulkan terjadinya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Budaya organisasi yang baik akan akan menyebabkan

kepuasan kerja meningkat, dan pada gilirannya komitmen organisasional juga meningkat.

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan yang dianut bersama oleh karyawan sebagaimana karyawan rasakan, pikirkan, dan tindakan yang terkait masalah-masalah organisasi. Budaya organisasi yang memberikan dukungan pada individu juga akan suasana kondusif, sehingga suasana dalam organisasi menjadi nyaman dan memicu timbulnya rasa senang karyawan dalam bekerja. Kondisi itu pada gilirannya akan menumbuhkan produk kerja, perilaku kerja dan kecakapan kerja.

### Kesimpulan

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional Perum Perumnas,
3. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional Perum Perumnas
4. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung positif terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja karyawan

Kesimpulan di atas mengandung arti bahwa: (1) semakin tinggi persepsi budaya organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas , (2) semakin tinggi persepsi budaya organisasi, maka semakin tinggi komitmen organisasional Perum Perumnas (3) semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasional Perum Perumnas

### Implikasi

Pertama, kesimpulan pertama bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan perlu adanya evaluasi dan penyesuaian budaya organisasi agar dapat diterima oleh karyawan. Hasil ini memberikan implikasi bahwa semua karyawan harus mejunjung tinggi budaya organisasi yang telah diformulasikan bersama. Para pimpinan berperan penting menjadi model peran (*role model*) dalam mengimplementasikan nilai-nilai

budaya organisasi, sehingga senantiasa menunjukkan sikap dan perilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi yang telah diformulasikan bersama. Pimpinan perlu melakukan tindakan kesetaraan (*equal treatment*) terhadap karyawan maupun kelompok karyawan. Misalnya memberikan tindakan yang tegas terhadap karyawan yang tidak mencapai prestasi kerjanya atau tidak melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi. Sebaliknya memberikan penghargaan kepada karyawan yang mencapai prestasi kerja dengan baik ataupun melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi. Implementasi budaya organisasi yang berlaku adil untuk semua karyawan akan memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Ke dua, kesimpulan ke dua bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan komitmen organisasional perlu adanya evaluasi dan penyesuaian budaya organisasi agar dapat diterima oleh karyawan. Hasil ini memberikan implikasi bahwa semua karyawan harus mejunjung tinggi budaya organisasi yang telah diformulasikan bersama. Proses pengangkatan pimpinan perusahaan harus memiliki kompetensi (*Human Skill Managerial Skill dan Technical Skill*) yang memadai.

Ke tiga, kesimpulan ke tiga bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan komitmen organisasional perlu adanya evaluasi dan penyesuaian kepuasan kerja diterima oleh karyawan. Hasil ini memberikan implikasi bahwa semua karyawan harus meningkatkan kepuasan kerja. Pihak manajemen perlu memberikan gaji benefit dan kesempatan promosi yang adil. Proses pengangkatan pimpinan sesuai dengan prinsip *The Right man on The Right Place* dan memberikan tanggung jawab yang lebih bervariasi.

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian, kesimpulan dan implikasi diatas, dapat di rekomendasikan beberapa saran sebagai berikut,

Pertama, jajaran manajemen perum perumnas kantor pusat, Perlu membangun budaya organisasi yang lebih konstruktif melalui :

1. Pencapaian tujuan, hal ini menilai dengan baik setiap karyawan yang dapat menetapkan tujuan dan meraih sendiri. misalnya, karyawan dapat menetapkan tujuan yang menantang tetapi

realistis, membuat rencana untuk meraih tujuan tersebut, dan berusaha untuk mencapainya dengan antusias

2. Aktualisasi diri, perusahaan menghargai kreatifitas, kualitas melebihi kuantitas, penyelesaian tugas dan pertumbuhan individu. Karyawan di dorong untuk merasakan kesenangannya terhadap pekerjaan sendiri, mengerjakan aktivitas baru dan menarik.
3. Penghargaan yang manusiawi, Perusahaan dikelola dengan cara partisipatif dan berpusat pada pribadi. Karyawan di harapkan untuk bersikap sportip, konstruktif, terbuka terhadap pengaruh saat mereka berhadapan satu sama lain (membantu orang lain untuk tumbuh dan berkembang)
4. Persatuan, Perusahaan menempatkan prioritas utama dalam hubungan antar pribadi yang bersifat konstruktif, para karyawan diharapkan untuk bersikap ramah, terbuka dan sensitip terhadap kelompok kerja mereka

Ke dua meningkatkan kepuasan kerja karyawan

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan, Perusahaan perlu memiliki budaya *fun* bagi para karyawannya
2. Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil, seperti membuat benefit dengan cara yang lebih fleksibel yang di sebut kafetaria.
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.
4. Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan, misalnya memberikan tanggung jawab yang lebih banyak variasi, arti, identitas, otonomi, dan umpan balik

## DAFTAR PUSTAKA

- Alhusin, Syahri, *Aplikasi Statistik Praktis dengan SPSS*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Davis, Keith. *Human Behavior at work ; Organizational Behavior*. New Delhi: Tata mc Graw-Hill Publishing Company 1985.
- Ivancevich, John M, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organization Behavior and Management* Boston: McGraw-Hill, 2008.
- Newstrom, John. W. and Davis, Keith. *Organizational Behavior: Human Behavior at work*, New Delhi: Tata Mc Grow - Hill Publishing Comp, 2002.
- Pedhazor, Elazar J. *Multiple Regression in Behavior Research Explanaton and prediction*, New York: CBS College Publisng. 1982.
- Stoner, James A.F, R, Edward Freeman, Daniel R Gilbert, JB, *Management*, Sixth Edition, New Jersey, 1995.
- Sudjana. *Teknik Analisi Regresi Dan Korelasi Bagi Para Peneliti*, Bandung: Tarsito, 1992.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: John Wiley and son, 2004.
- Schermerhon/Hunt/Osborn, *Organizational Behaviour*, New York: John Wiley and son inc, 2005.
- Sudjana. *Metoda Statistika*, Bandung: Tarsito, 2005.
- Thomas L. Gilbers. *Human Competences : Engineering woethy performance*, New York : Mc grant : Hill Book Company
- Wurwani, Santoso, *Statistika Terapan Teknik Analisis Data*, Jakarta, Program Pasca sarjana UNJ, 2010.