

**PENGARUH DIMENSI BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN DI PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK**

(Tesis)

Oleh

SARJONO



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRACT

IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK

By

Sarjono

This research is a study to investigate the dimension of organizational culture and its impact on organizational commitment and employee job satisfaction both partial and simultaneous. Population on this research are all employees of PT Bukit Asam (Persero), Tbk which consist of 2903 employees. Amount of sample to represent this population are 264 respondents. Analysis method which used is multiple regression on significance of 5%. Data which used is primary data with questionnaire as the research instrument.

Based on research have done, partial result of independent variable which is organizational culture there are bureaucratic culture, innovative culture and supportive culture only innovative culture and supportive culture they have positively and significantly impact on organizational commitment, nevertheless bureaucratic culture has not impact on organizational commitment. This result also show bureaucratic culture, innovative culture and supportive culture positively and significantly impacted on employee job satisfaction, and then simultaneously give positively and significantly impact on variables of organizational commitment and employee job satisfaction. This research also found correlation between both organizational commitment and employee job satisfaction at intermediate level.

Keywords : organizational culture, bureaucratic culture, innovative culture, supportive culture, organizational commitment, employee job satisfaction.

ABSTRAK

PENGARUH DIMENSI BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK

Oleh

Sarjono

Penelitian ini merupakan studi yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dimensi budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari perusahaan PT Bukit Asam (Persero), Tbk yang berjumlah 2903 karyawan, besarnya sampel yang dapat mewakili populasi untuk diteliti adalah sebanyak 264 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda pada tingkat signifikansi 5 %. Data yang digunakan merupakan data primer dengan instrumen penelitian berupa kuesioner.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui dimensi budaya organisasional secara parsial yang merupakan variabel bebas yang ada yaitu variabel budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya mendukung hanya budaya inovatif dan budaya mendukung yang mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu komitmen organisasional, sedangkan budaya birokrasi tidak mempengaruhi variabel komitmen organisasional. Pada penelitian ini juga menunjukkan budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya mendukung mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan, kemudian hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan adanya korelasi antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan pada level sedang.

Kata Kunci: budaya organisasional, budaya birokrasi, budaya inovatif, budaya mendukung, komitmen organisasional, kepuasan karyawan.

**PENGARUH DIMENSI BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN DI PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK**

Oleh :

SARJONO

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

Judul Tesis

: PENGARUH DIMENSI BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK

Nama Mahasiswa

: SARJONO

Nomor Pokok Mahasiswa : 1421011032

Program Studi

: Magister Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

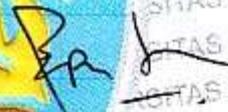
1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I,

Pembimbing II,

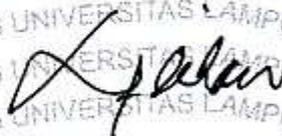


Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 19620822 198703 2 002



Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP. 19691128 200012 2 001

2. Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung
Ketua Program Studi,



Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si.
NIP. 19590906 198603 1 003

MENGESAHKAN

I. Komisi Penguji :

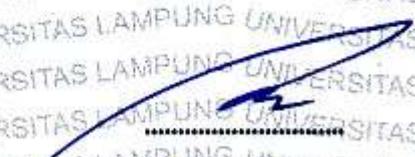
**I1 Ketua Komisi Penguji
(Pembimbing I)**

: Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si



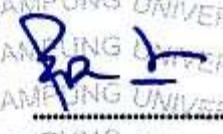
**I2 Anggota Komisi Penguji
(Penguji Utama)**

: Dr. Ribhan, S.E., M.Si



I3 Pembimbing II

: Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si
NIP. 19610904 198703 1 011



Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP. 19530528 198103 1 002

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 22 November 2016

LEMBAR PERNYATAAN PLAGIARISM

Dengan ini Saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul **“PENGARUH DIMENSI BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK”** adalah karya Saya sendiri dan Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya Penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **plagiatisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, Saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada Saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 22 Nopember 2016

Pembuat Pernyataan



SARJONO

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Setia Aceh Tamiang pada tanggal 10 Juli 1972. putra pertama dari tujuh bersaudara, dari pasangan Bapak Jemu dan Ibu Trimah.

Pada tahun 1985, penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri No. 3 Tamiang Hulu Pulau Tiga di Aceh Tamiang. Tahun 1988 penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri Pulau Tiga , Aceh Tamiang dan pendidikan Sekolah Teknologi Menengah (STM) diselesaikan pada tahun 1991 di STM Negeri Langsa Aceh Timur, Nangro Aceh Darussalam. Penulis terdaftar sebagai mahasiswa Politeknik Negeri Sriwijaya Palembang jurusan Teknik Mesin tahun 2002 dan lulus tahun 2005 di Palembang atas kebaikan PT Bukit Asam (Persero) Tbk dalam program tugas belajar selama tiga tahun. Penulis melanjutkan pendidikan Jurusan Teknik Mesin Fakultas Teknik universitas IBA Palembang tahun 2006 dan lulus tahun 2008 di Palembang. Pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur kepada ALLAH SWT atas limpahan berbagai kenikmatan-Nya, penulis mempersembahkan tesis ini untuk :

1. Istri dan anak-anaku tercinta yang telah memberikan dukungan yang besar untuk menyelesaikan pendidikan pada program ini.
2. Seluruh Keluarga Besar yang selalu berdo'a untuk kesuksesan ini.
3. Almamater tercinta.

MOTTO

Carilah dengan mencari sungguh tujuan hidup, agar tidak lelah dalam penantian. Karena orang-orang yang berputus asa kebanyakan adalah orang-orang yang tidak mengerti apa tujuan yang akan dicapai dalam hidup ini.

(Sarjono)

SANWACANA

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran ALLAH SWT atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya Penulis diberi kekuatan sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam penulis haturkan kepada Rasulullah SAW beserta keluarganya yang mulia, sahabatnya yang tercinta, serta pengikutnya yang setia sampai akhir zaman.

Tesis dengan Judul **“Pengaruh Dimensi Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bukit Asam (Persero), Tbk.”** adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Penulis mengakui banyak hambatan dan kesulitan yang dialami dalam menyelesaikan tesis ini. Tetapi dengan izin Allah SWT melalui bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang tulus kepada :

1. Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung;

2. Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
3. Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan dalam proses penyusunan tesis ini;
4. Dr. Ernie Hendrawati, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II dan Sekertaris Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan selaku Pembimbing Akademik yang selalu bersedia membantu penulis dalam hal akademik;
5. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Penguji Utama dalam penyusunan tesis ini, atas bimbingan dan nasihat yang membangun;
6. Dr. Ayi Ahadiyat, S.E., M.B.A., selaku Penguji dalam penyusunan tesis ini, atas bimbingan dan nasihat yang membangun;
7. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Penguji dalam penyusunan tesis ini, atas bimbingan dan nasihat yang membangun;
8. Zainur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Penguji dalam penyusunan tesis ini, atas bimbingan dan nasihat yang membangun;
9. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
10. Ibu Wanti atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini;

11. Seluruh staff di Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
12. Seluruh Pimpinan dan staff PT. Bukit Asam (Persero), Tbk, terimakasih atas segala bantuan yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian;
13. Seluruh teman-teman Magister Manajemen 2014, semoga kita dapat mencapai kesuksesan bersama;
14. Semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari ALLAH SWT.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Penulis berharap semoga ALLAH SWT membalas segala amal kebaikan dan pengorbanan yang diberikan kepada penulis dan penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Amin.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, 22 Nopember 2016

Penulis,

Sarjono

DAFTAR ISI

COVER	i
ABSTACT	ii
ABSTRAK	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
LEMBAR PERNYATAAN PLAGIARISM	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
PERSEMBAHAN	viii
MOTTO	ix
SANWACANA	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	12
1.3 Perumusan Masalah	13
1.4 Tujuan Penelitian	13
1.5 Manfaat Penelitian	14
BAB II LANDASAN TEORI	15
2.1 Budaya Organisasional	15
2.2 Komitmen Organisasional	22
2.3 Kepuasan Kerja	25
2.4 Penelitian Terdahulu	31
2.5 Pengembangan Hipotesisi	33
BAB III METODE PENELITIAN	37
3.1 Rancangan Penelitian	37
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	38
3.3 Populasi dan Sampel	38
3.4 Metode Pengumpulan Data	40
3.5 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	41
3.6 Instrumen Penelitian	42
3.7 Uji Validitas, Realibilitas dan Normalitas Instrumen	43
3.8 Analisa Data	47

BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1	Data, Sampel dan Karakteristik Responden	52
4.2	Uji Persyaratan Data	55
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian	56
4.4	Uji Hipotesis	67
4.5	Pembahasan	71
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1	Kesimpulan	78
5.2	Saran	79
	DAFTAR PUSTAKAAN	
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	5
Tabel 1.2 Komposisi Karyawan PTBA Berdasarkan Jabatan	6
Tabel 1.3 Komposisi Karyawan PTBA Berdasarkan Tingkat Pendidikan	6
Tabel 1.4 Tingkat Besaran Gaji Karyawan PTBA	12
Tabel 2.1 Karakteristik Tipe Budaya Organisasional	21
Tabel 2.2 Karakteristik Utama Kepuasan Kerja Oleh Para Periset	29
Tabel 2.3 Survei Kepuasan Kerja MI Oleh Watson et al. (2007)	30
Tabel 3.1 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	41
Tabel 3.2 Instrumen dan <i>Factor Loading</i>	44
Tabel 4.1 Sebaran Kuesioner Berdasarkan Jabatan	52
Tabel 4.2 Penyebaran Kuesioner Penelitian	53
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia	53
Tabel 4.4 Pendidikan Responden	54
Tabel 4.5 Lama Bekerja	54
Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Reliabilitas Seluruh Variabel	55
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas	56
Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Responden terhadap Budaya Birokrasi	57
Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Responden terhadap Budaya Inovasi	59
Tabel 4.10 Frekuensi Jawaban Responden terhadap Budaya Mendukung	60
Tabel 4.11 Frekuensi Jawaban Responden terhadap Komitmen Organisasional	62
Tabel 4.12 Frekuensi Jawaban Responden terhadap Kepuasan Kerja	65

Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis	67
Tabel 4.14 Uji Hipotesis Hubungan Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja	69
Tabel 4.15 Hasil Penelitian	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah produksi batubara PTBA	7
Gambar 1.2 Harga Pokok Produksi (HPP) batubara PTBA	8
Gambar 1.3 Rasio usaha, laba usaha operasional terhadap penjualan PTBA	8
Gambar 2.1 Kerangka nilai-nilai persaingan (<i>Competing Values Framework</i>) ..	18
Gambar 2.2 Ilustrasi Empat Tipe Budaya Organisasional	19
Gambar 2.3 Kerangka penelitian	36

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran :

1. Kuesioner Penelitian
2. Uji Reliabilitas
 - Variabel Komitmen Organisasional
 - Variabel Budaya Mendukung
 - Variabel Budaya Birokrasi
 - Variabel Budaya Inovatif
 - Variabel Kepuasan Kerja Karyawan
3. Frekuensi Jawaban Responden
4. Uji Normalitas
5. Hasil Pengujian Hipotesis 1,2,3 dan 7
6. Hasil Pengujian Hipotesis 4,5,6 dan 8
7. Hasil Pengujian Hipotesis 9
8. *Statistical Tables*
9. Struktire Organisasi PTBA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Straub dan Attner dalam Gaol (2014) menyatakan bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Schermerhorn dalam Gaol (2014) menyatakan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa. Organisasi menurut Gaol (2014) merupakan perkumpulan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama dan mempunyai ikatan untuk mencapai suatu tujuan bersama. Daft (2010) semua organisasi muncul karena suatu tujuan. Robbins (2003) menyatakan bahwa organisasi mempunyai kepribadian persis seperti individu bisa kaku atau fleksibel, tidak ramah atau justru mendukung, inovatif atau konservatif. Perilaku anggota-anggota organisasi pada hakekatnya itu sama dengan yang dilakukan budaya organisasi. Budaya organisasi juga mempunyai sistem makna yang dianut bersama oleh para anggotanya. Alvi *et al.* (2014) menyatakan sukses jangka panjang yang berkelanjutan dari perusahaan adalah tergantung dari kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

PT Bukit Asam (Persero) Tbk adalah merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang pertambangan batubara

selanjutnya disebut PTBA dan berkantor pusat di Tanjung Enim provinsi Sumatera Selatan. PTBA adalah sebuah organisasi yang didalamnya terdapat manusia sebagai salah satu faktor penting. Straub dan Attner dalam Gaol (2014) manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

PTBA dalam usaha untuk mencapai tujuan telah membuat pernyataan visi dan misi. Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan energi kelas dunia yang peduli lingkungan. Misi perusahaan adalah mengelola sumber energi dengan mengembangkan kompetensi korporasi dan keunggulan insani untuk memberikan nilai tambah maksimal bagi *stakeholder* dan lingkungan.

PTBA menganut tata nilai, yaitu visioner, integritas, inovatif, profesional, sadar biaya dan lingkungan. Visioner adalah dapat melihat peluang kedepan, menjadikan tantangan dan hambatan menjadi peluang. Wujud sebagai perusahaan visioner, yaitu dengan menjadi perusahaan induk (*holding company*) yang saat ini memiliki dua belas anak perusahaan (*subsidiary company*) dan sebelas cucu perusahaan (*sub-subsidiary company*). Integritas adalah mengedepankan perilaku percaya, terbuka, positif, jujur, berkomitmen dan bertanggung jawab. Inovatif adalah selalu bekerja dengan kesungguhan untuk memperoleh terobosan baru untuk menghasilkan produk dan layanan terbaik dari sebelumnya. Karyawan didorong untuk melakukan inovasi setiap waktu, namun dalam agenda dua tahunan perusahaan membuat program *Innovation Award* yang dapat diikuti oleh seluruh karyawan. Tujuan program *Innovation Award* adalah untuk menarik minat karyawan melakukan inovasi agar kinerja perusahaan selalu baik. Profesional adalah melaksanakan semua tugas sesuai

dengan kompetensi, dengan kreativitas, penuh keberanian, komitmen penuh dalam kerjasama dengan meningkatkan keahlian yang terus menerus. Perusahaan mempunyai pusat pendidikan untuk melatih para karyawan pada kompetensi yang dibutuhkan agar karyawan bekerja profesional, termasuk melakukan *assessment* sesuai kebutuhan. Sadar biaya dan lingkungan adalah memiliki kesadaran tinggi dalam setiap pengelolaan aktivitas dengan menjalankan usaha atau asas manfaat yang maksimal dan kepedulian lingkungan. Efisiensi dan kesadaran lingkungan diwujudkan dengan telah digunakannya Sistem Informasi Manajemen (SIM), sistem manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management System/SCMS*) dan Sistem Manajemen Perusahaan (SMP) yang sudah menggunakan sistem terintegrasi yang disebut sebagai Sistem Manajemen Bukit Asam (SMBA). SMBA didalamnya juga sudah termasuk standar-standar umum yang digunakan seperti *International Standard Organization 9001* atau *ISO 9001*, *Occupational Health and Safety Assessment Series 18001* atau *OHSAS 18001*, Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja atau SMK3 dan Sistem Manajemen Lingkungan atau SML. Sistem-sistem ini sebagian sudah dijalankan berbasis komputerasi dengan bantuan perangkat lunak.

Penjelasan tata nilai merupakan gambaran adanya budaya organisasional yang dijalankan. Budaya organisasional sendiri menurut para ahli mempunyai kesamaan definisi secara makna perbedaannya hanya terletak pada terminologinya saja. Quinn dan Cameron dalam Dubkevics dan Barbars (2010) membagi budaya menjadi empat tipe dasar, yaitu budaya hirarki (*hierarchy culture*), budaya pasar (*market culture*), budaya klan (*clan culture*) dan adhokrasi (*adhocracy culture*).

Daft (2010) menyatakan empat kategori budaya organisasional mengadopsi dari Denison dan Mishra (1995), yaitu budaya adaptabilitas (*adaptability culture*), budaya misi (*mission culture*), budaya klan (*clan culture*) dan budaya birokrasi (*bureaucratic culture*). Wallach dalam Lok *et al.* (2009) merumuskan budaya organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu budaya mendukung (*supporting culture*), budaya birokrasi (*bureaucratic culture*) dan budaya inovatif (*innovative culture*).

Fenomena yang masih belum mendapat perhatian serius dari PTBA dilihat dari pendekatan terminologi konsep budaya organisasional beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penerapan *Service Level Agreement* (SLA) sebagai standar ketepatan waktu pengiriman dan kesesuaian produk pada jalur operasional produksi dari hulu sampai hilir atau dari eksploitasi produk sampai ke proses akhir sehingga kesiapan produk siap jual dapat dikendalikan lebih mudah, selain itu pengendalian biaya juga dapat dilakukan dengan baik. Saat ini perusahaan belum menerapkan SLA sebagai standar operasional pada jalur produksi. Keputusan diambil berdasarkan persepsi, pengalaman dan kekuatan pengaruh individu.
2. Penggunaan layanan sistem manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management System/SCMS*) yang difungsikan sebagai kontrol aliran produk atau barang. Saat ini beberapa karyawan pengguna (*user*) memiliki dukungan yang masih relative kecil untuk mengoptimalkan *SCMS* karena adanya pemahaman yang kurang dalam melaksanakan perubahan.

3. Perusahaan tidak begitu mudah beradaptasi dan fleksibel menghadapi perubahan global dan persaingan usaha terkait adanya aturan-aturan dan birokrasi. Salah satu contoh fleksibilitas untuk merekrut karyawan internal perusahaan untuk menempati posisi tertentu pada level fungsional dan pelaksana saat ini masih kelihatan kaku, hal ini sering membuat berhentinya arus *human capital* yang ada dalam mencapai sasaran karir yang mungkin dapat dikembangkan secara maksimal. Penemuan lainnya dalam hal kualitas produk dan waktu pengiriman yang dikeluhkan pelanggan. Penyelesaian keluhan pelanggan seharusnya dapat diatasi dengan menambah alat produksi baru yang handal yang bisa mengakomodir karakteristik produk yang dikeluhkan saat ini, akan tetapi kenyataannya perusahaan tidak mudah untuk merealisasikannya sehingga penyelesaian keluhan pelanggan belum optimal.

PTBA memiliki SDM sebagai *human capital* yang merupakan karyawan yang terdiri dari laki-laki dan perempuan dengan menempati berbagai posisi jabatan dan memiliki jenjang pendidikan yang berbeda-beda. Rincian tentang SDM yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 1, tabel 2 dan tabel 3.

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan PTBA Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Tahun 2013		Tahun 2014	
	(Orang)	(%)	(Orang)	(%)
Laki-laki	2878	92.39	2670	91.97
Perempuan	237	7.61	233	8.03
Jumlah	3115	100	2903	100

Sumber: Laporan tahunan PTBA tahun 2014

Tabel 1.2
Komposisi Karyawan PTBA Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Tahun 2013		Tahun 2014	
	(Orang)	(%)	(Orang)	(%)
Manajer Utama/Fungsional Utama	43	1.38	40	1.38
Manajer Madya/Fungsional Madya	137	4.40	130	4.48
Manajer Muda/Fungsional Muda	306	9.82	324	11.16
Penyelia/Fungsional Pratama	1818	58.36	1737	59.83
Pelaksana Terampil	593	19.04	454	15.64
Pelaksana	218	7.00	218	7.51
Jumlah	3115	100	2903	100

Sumber: Laporan tahunan PTBA tahun 2014, 2015

Tabel 1.3
Komposisi Karyawan PTBA Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Tahun 2013		Tahun 2014	
	(Orang)	(%)	(Orang)	(%)
Sekolah Dasar	302	9.70	270	9.30
Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama	628	20.16	593	20.43
Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	1622	52.07	1476	50.84
Diploma (D3)	269	8.64	246	8.47
Sarjana (S1)	281	9.02	301	10.37
Sarjana Utama (S2)	13	0.42	17	0.59
Jumlah	3115	100	2903	100

Sumber: Laporan tahunan PTBA tahun 2014, 2015

Tabel 1.1 menjelaskan jumlah karyawan laki-laki sebesar 91,97% lebih besar dibandingkan jumlah karyawan perempuan sebesar 8,03%. Tabel 1.2 menjelaskan posisi jabatan terbesar adalah penyelia/fungsional pratama, yaitu sebesar 59,83%. Tabel 1.3 menjelaskan komposisi jenjang pendidikan terbesar adalah Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, yaitu sebesar 50,84%. Karyawan pada tahun 2014 jumlahnya berkurang menjadi 2.903 orang dari sebelumnya pada

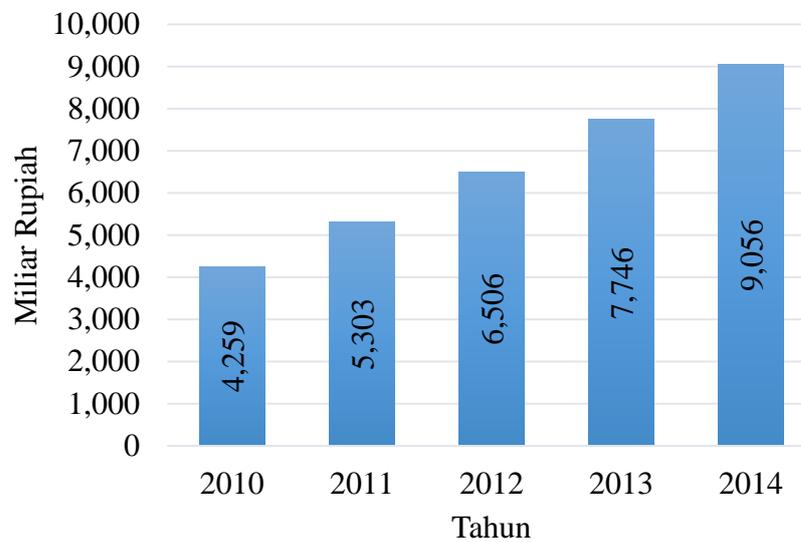
tahun 2013 sebanyak 3.115 orang atau berkurang sebanyak 212 orang. Pengurangan karyawan sebagian besar terjadi karena masa kerja di perusahaan sudah selesai atau pensiun, bukan karena keluar atau pindah kerja ditempat lain (*turnover*). Tingkat *turnover* karyawan tercatat pada tahun 2010-2014 berjumlah 2 orang dengan cara mengundurkan diri dan pindah kerja ke perusahaan lain.

Informasi lainnya tentang karyawan yang dapat diambil adalah tingkat kehadiran dan kepuasan karyawan. Tingkat kehadiran karyawan diharapkan sebesar 96%, namun pada tahun 2015 tingkat kehadiran karyawan rata-rata masih dibawah harapan, yaitu sebesar 86%. Survei kepuasan karyawan dikutip dari laporan tahunan PTBA tahun 2014 diperoleh tingkat kepuasan karyawan pada tahun 2013 sebesar 2,90 pada skala 1 sampai dengan 4 atau masuk kategori cukup memuaskan. Arti angka dalam skala, yaitu 4 = sangat memuaskan, 3 = memuaskan, 2 = cukup memuaskan, dan 1 = tidak memuaskan. Pada tahun 2014, tingkat kepuasan karyawan sebesar 2,94 pada skala yang sama.

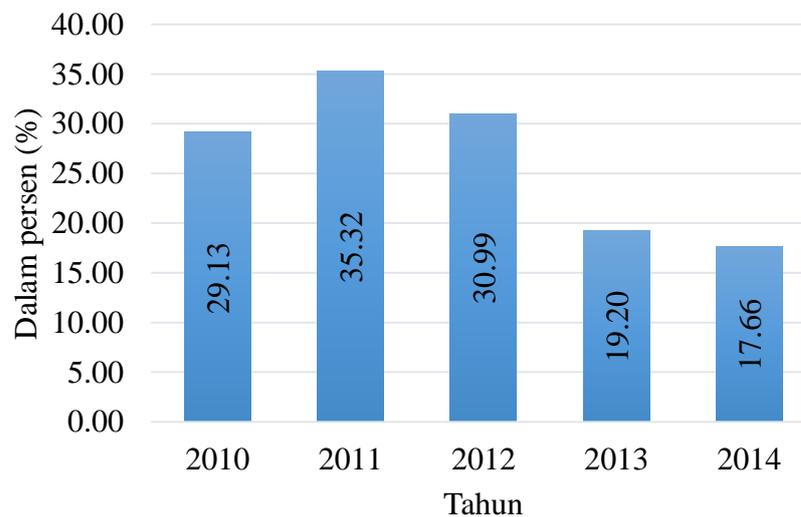
Kinerja perusahaan periode 2010-2014 dapat dilihat pada resume ikhtisar keuangan dan ikhtisar operasional sebagai berikut:



Gambar 1.1 Jumlah produksi batubara PTBA.
Sumber: Laporan tahunan PTBA tahun 2014, 2015



Gambar 1.2. Harga Pokok Produksi (HPP) batubara PTBA
 Sumber: Laporan tahunan PTBA tahun 2014, 2015



Gambar 1.3. Rasio usaha, laba usaha operasional terhadap penjualan PTBA.
 Sumber: Laporan tahunan PTBA tahun 2014, 2015

Grafik jumlah produksi batubara pada gambar 1.1 menunjukkan adanya peningkatan setiap tahunnya, seiring dengan itu harga pokok produksi batubara juga meningkat seperti terlihat pada grafik harga pokok produksi batubara pada gambar 1.2, tetapi jika dilihat dari rasio usaha, laba usaha operasional terhadap penjualan seperti ditunjukkan pada grafik gambar 1.3. Rasio usaha laba usaha operasional tertinggi terjadi pada tahun 2011, kemudian turun dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014. Rasio usaha laba usaha operasional turun ini dapat dipengaruhi oleh harga pokok produksi yang meningkat dan turunnya harga jual batubara. Harga pokok produksi meningkat dapat disebabkan adanya peningkatan biaya perunit batubara. Peningkatan biaya ini dapat dipengaruhi oleh meningkatnya biaya penggunaan faktor-faktor produksi seperti kenaikan gaji pegawai, suku cadang peralatan, dan lainnya untuk tujuan peningkatan produksi, tetapi dapat juga disebabkan adanya penggunaan biaya lain yang tidak efisien atau juga biaya tambahan akibat dari kinerja karyawan yang rendah.

Harga produk batubara pada kondisi pasar batubara dalam berbagai keadaan secara umum dipengaruhi oleh banyaknya permintaan dan penawaran pasar, akan tetapi untuk mendapatkan harga di atas harga rata-rata pasar harga batubara lebih dipengaruhi oleh kualitas dan jaminan pasokan batubara yang ditawarkan. Perusahaan akan memperoleh penawaran harga batubara lebih tinggi dari perusahaan lain jika memenuhi persyaratan terhadap kualitas dan jaminan pasokan produk yang dipersyaratkan. Persyaratan produk bisa terpenuhi jika perusahaan mempunyai komitmen organisasional dan konsistensi perilaku karyawan yang positif. Pada tahun 2014 dan 2015 perusahaan mencatat harga perunit batubara turun karena adanya denda kualitas dan keterlambatan pasok

masing-masing, yaitu tahun 2014 turun sebesar 1,74% untuk denda kualitas dan 0,13% untuk keterlambatan pasok, pada tahun 2015 sebesar 1,71% untuk denda kualitas dan 0,06% untuk keterlambatan pasok, sedangkan perusahaan mempunyai target denda kualitas dan keterlambatan pasok sebesar 0%.

Penjelasan sebelumnya tentang adanya *turnover* karyawan, tingkat kehadiran karyawan dan kinerja perusahaan berkaitan erat dengan komitmen organisasional. Wayne dalam Andini (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasional adalah kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seorang individu dalam organisasi tertentu. Menurut Hatmoko dalam Sidharta dan Margaretha (2011) komitmen organisasional adalah loyalitas seseorang karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi tersebut. Mathis dan Jackson dalam Andini (2006) menyatakan seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau turnover. Allen dan Meyer (1990) merumuskan konsep komitmen organisasioanal menjadi tiga komponen, yaitu *affective commitment* menggambarkan anggota organisasi mempunyai keinginan untuk bergabung dengan organisasi, *continuence commitment* menggambarkan anggota organisasi merasa ingin terus bersama organisasi karena butuh dan *normative commitment* menggambarkan anggota organisasi merasa harus bergabung dengan organisasi.

PTBA memberikan berbagai program kompensasi selain gaji kepada karyawannya, seperti insentif kinerja individu, insentif kinerja korporasi,

tunjangan hari raya, jaminan kesehatan, uang cuti, uang pension, dan tunjangan hari tua. Manfaat lainnya, seperti kegiatan rekreasi, olah raga, dan pertemuan keluarga yang diselenggarakan oleh perusahaan. Tingkatan besaran gaji yang diberikan kepada setiap karyawan berbeda-beda tergantung posisi jabatan dan masa kerja karyawan. Tabel 1.4 memperlihatkan tingkatan besaran gaji yang diterima karyawan (*take home pay*) secara umum. Pemberian kompensasi lainya selain gaji yang diterima karyawan tergantung kepada kemampuan perusahaan seperti pemberian berupa uang insentif dari ketercapaian kinerja perusahaan setiap empat bulan sekali dan setiap tahun sekali. Tujuan program kompensasi yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan ialah agar karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Menurut Vukonsjanski dan Nikolic (2013) kepuasan kerja adalah berhubungan dengan sikap umum invidu terhadap pekerjaanya. Menurut Pebriyanti *et al.* (2012) dalam hal kompensasi yang perlu ditingkatkan agar karyawan dapat mencapai kepuasan kerja adalah gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas agar dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan kebutuhan hidup karyawan dapat terjamin. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh hanya satu aspek sebagai indikator dari aspek kompensasi, tetapi juga aspek-aspek yang lainnya, seperti indikator-indikator kepuasan kerja yang dibuat oleh Watson *et al.* (2007) yang diadopsi dari Spector (1997) menyatakan kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap gaji, peluang promosi, pengawas, manfaat lain, suasana pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi. Trisnaningsih (2001) kepuasan kerja adalah merupakan bagian dari kepuasan hidup.

Tabel 1.4
Tingkatan Besaran Gaji Karyawan PTBA

Jabatan	Tingkatan Gaji dalam Rp
Manajer Utama/Fungsional Utama	20.000.000 - 50.000.000
Manajer Madya/Fungsional Madya	15.000.000 - 25.000.000
Manajer Muda/Fungsional Muda	8.000.000 - 16.000.000
Penyelia/Fungsional Pratama	5.000.000 - 10.000.000
Pelaksana Terampil	4.000.000 - 6.000.000
Pelaksana	3.000.000 - 5.000.000

Sumber: Wawancara karyawan PTBA Tahun 2015

Uraian-uraian yang telah dikemukakan sebelumnya menjadi dasar dalam penelitian ini sehingga penelitian ini diberi judul **Pengaruh Dimensi Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bukit Asam (Persero), Tbk.**

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang dapat diidentifikasi dari uraian-uraian pada latar belakang adalah belum diterapkannya *Service Level Agreement (SLA)* sebagai standar operasional, penggunaan layanan sistem manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management System/SCMS*) belum optimal yang menyebabkan turunnya harga jual karena adanya denda harga atas kualitas dan keterlambatan pasokan produk, yaitu tahun 2014 sebesar 1,74% untuk denda kualitas dan 0,13% untuk keterlambatan pasok dan pada tahun 2015 sebesar 1,71% untuk denda kualitas dan 0,06% untuk keterlambatan pasok, sedangkan perusahaan mempunyai komitmen untuk target denda kualitas dan keterlambatan pasok sebesar 0%. Hal

ini disebabkan adanya peran SDM dalam menjalankan operasional perusahaan kaitannya dalam pemenuhan kualitas dan target produksi.

1.3 Perumusan Masalah

Masalah yang dapat dirumuskan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah secara parsial dimensi budaya organisasional yaitu budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya mendukung mempengaruhi komitmen organisasional di PTBA?
2. Apakah secara parsial dimensi budaya organisasional yaitu budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya mendukung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PTBA?
3. Apakah budaya organisasional mempengaruhi komitmen organisasional di PTBA?
4. Apakah budaya organisasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PTBA?
5. Apakah komitmen organisasional berkorelasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PTBA?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan uraian-uraian sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis untuk mengetahui pengaruh dimensi budaya organisasional yaitu budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya medukung terhadap komitmen organisasional di PTBA.
2. Melakukan analisis untuk mengetahui pengaruh dimensi budaya organisasional yaitu budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya medukung terhadap kepuasan kerja karyawan di PTBA.
3. Melakukan analisis untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional di PTBA.
4. Melakukan analisis untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PTBA.
5. Melakukan analisis untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan di PTBA.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terdiri dari dua kategori yaitu manfaat bagi perusahaan dan bagi peneliti. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan sebagai sumbangan pemikiran yang ditujukan kepada manajemen perusahaan untuk menemukan cara terbaik untuk membawa budaya perusahaan yang menyebabkan karyawan mempunyai komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Bagi peneliti sebagai pengembangan ilmu pengetahuan manajemen khususnya riset-riset teori organisasi.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Budaya Organisasional

Budaya organisasional menurut Daft (2010) dapat diartikan sebagai seperangkat nilai-nilai kunci, keyakinan, pemahaman, dan norma yang dimiliki bersama oleh para anggota sebuah organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara berpikir, merasa, dan berperilaku yang benar. Budaya organisasional menurut O'Reilly and Chatman dalam Habib *et al.* (2014) adalah satu kesatuan dari perilaku, sikap dan nilai-nilai. Waridin dan Masrukhin dalam Kusumawati (2008) mengatakan budaya organisasional sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Menurut Robbins (2003) budaya organisasional mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain. Robbins (2003) juga mengemukakan hasil penelitian terdapat tujuh karakteristik utama yang bersama-sama menangkap hakekat budaya organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana diharapkan para karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orentasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orentasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
5. Orentasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

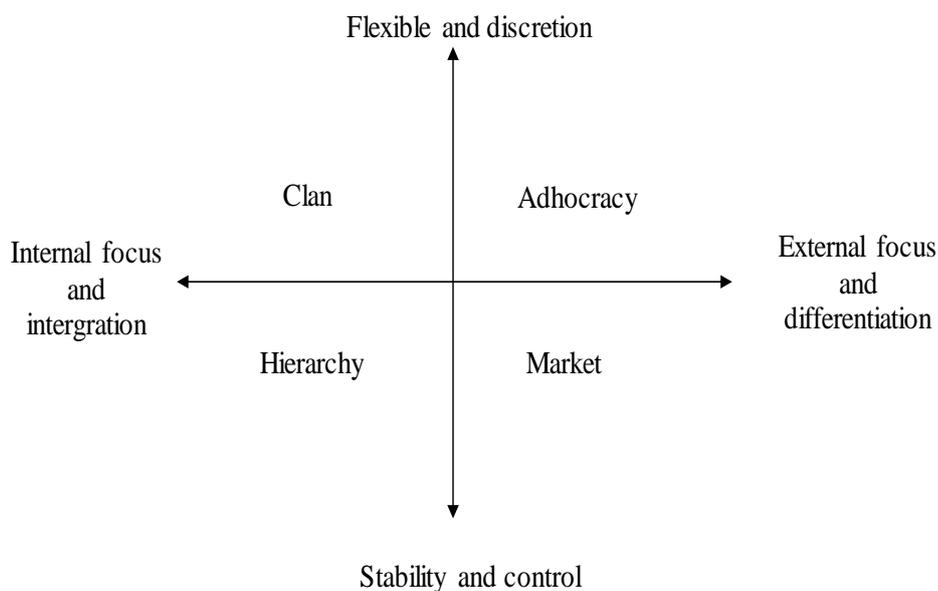
Budaya didalam organisasi terdapat pula budaya kuat dan budaya lemah. Budaya kuat menurut Robbins (2003) mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung terkait dengan pengurangan tingkat keluar masuknya karyawan, kemudian didalam budaya kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin kuat budaya organisasional, makin kurang perlu manajemen memperhatikan penyusunan dan pengaturan formal untuk memandu perilaku karyawan. Budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi, tetapi budaya kuat juga bisa menjadi penghalang terhadap perubahan ketika bisnis seperti lazimnya tidak lagi efektif. Sebaliknya menurut Kotter dan Heskett dalam Ardiprawiro (2014)

organisasi yang berbudaya lemah, nilai-nilai yang dianut tidak begitu kuat sehingga jati diri organisasi tidak begitu menonjol dan kemungkinan besar nilai-nilai yang dianut pun berubah setiap pergantian pimpinan atau sesuai dengan kebijakan pimpinan yang baru.

Menurut Denison dan Mishra dalam Yadnyawati (2012) pada penelitiannya meneliti budaya bergabagai organisasi yang menampilkan kinerja tinggi dan rendah menemukan empat dimensi budaya yang mempengaruhi efektifitas organisasi adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan (*involvement*) membangun kapabilitas karyawan, rasa memiliki dan tanggung jawab.
2. Konsistensi (*consistency*) mendefinisikan nilai-nilai dan system organisasi yang menjadi dasar budaya yang kuat.
3. Adaptabilitas (*Adaptability*) menterjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis kedalam tindakan nyata.
4. Misi (*mission*) mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi.

Budaya organisasional menurut Quinn dan Cameron dalam Dubkevics dan Barbars (2010) dibagi menjadi empat tipe dasar, yaitu budaya hirarki (*hierarchy culture*), budaya pasar (*market culture*), budaya klan (*clan culture*) dan adhokrasi (*adhocracy culture*). Tipologi ini berdasarkan empat kriteria, yaitu flexibelitas dan kebijaksanaan (*flexibility and discretion*), stabilitas dan kontrol (*stability and control*), Fokus eksternal dan diferensiasi (*external focus and difrensiasion*), focus internal dan integrasi (*internal focus and integration*) dijelaskan pada gambar 2.1.

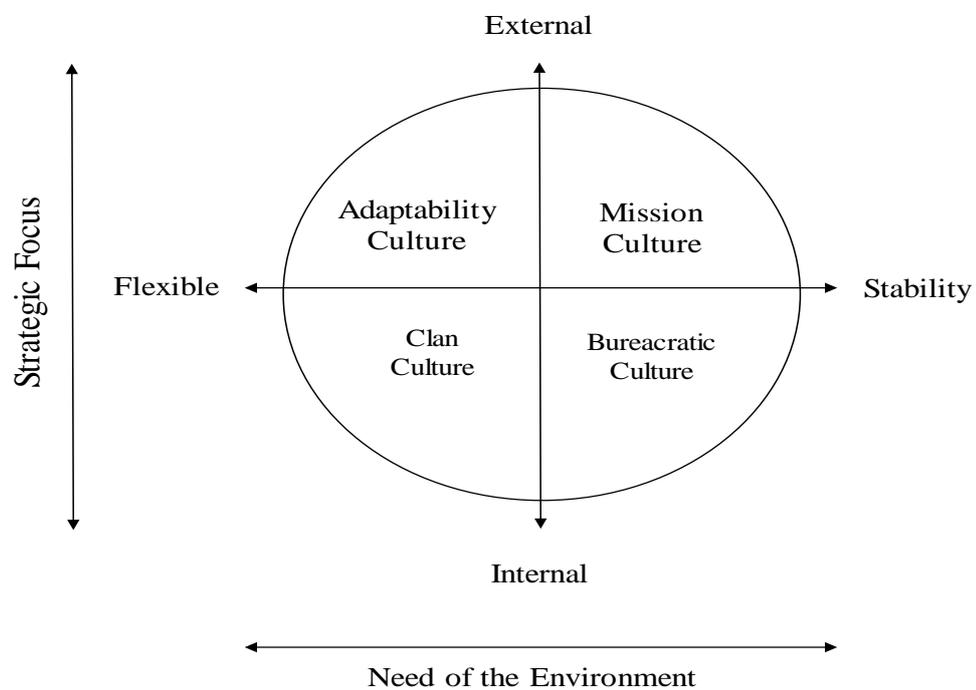


Gambar 2.1 Kerangka nilai-nilai persaingan (*Competing values framework*)
 Sumber: Kim.S Cammeron dan Robert E. Quinn, 2006

Tipe budaya klan ini dapat dilihat pada kuadran kiri atas seperti tampak pada gambar 2.1. Tipe budaya ini disebut klan karena hampir sama dengan tipe organisasi yang bersifat kekeluargaan. Budaya klan memiliki persamaan dengan budaya hirarki, terutama dalam hal fokus pada proses internal dan integrasi, perbedaannya budaya klan menekankan pada fleksibilitas dan kebijaksanaan daripada stabilitas dan integrasi. Budaya adhokrasi menekankan bahwa inovasi dan penemuan-penemuan terbaru menjadi kunci bagi kesuksesan suatu organisasi. Budaya adhokrasi memiliki persamaan dengan budaya klan dalam hal penekanan pada fleksibilitas dan kebijaksanaan. Perbedaannya, budaya adhokrasi fokus pada eksternal organisasi dan diferensiasi. Budaya pasar memiliki kesamaan dengan budaya hirarki, terutama dalam hal mengutamakan stabilitas dan kontrol. Perbedaannya, budaya pasar fokus pada aspek eksternal dan diferensiasi. Tipe budaya ini lebih memfokuskan pada hubungan khususnya

pada institusi diluar organisasi. Nilai inti pada budaya ini adalah kompetisi dan produktivitas. Organisasi yang hirarkis biasanya ditandai oleh birokrasi. Budaya hirarki mengutamakan stabilitas dan kontrol serta fokus pada proses internal dan integrasi. Organisasi dengan budaya hirarki mementingkan standarsiasi, kontrol, dan struktur yang baku dan tegas mengatur kewenangan dan pengambilan keputusan.

Daft (2010) menyatakan empat kategori budaya organisasional, yaitu budaya adaptabilitas (*adaptability culture*), budaya misi (*mission culture*), budaya klan (*clan culture*) dan budaya birokrasi (*bureaucratic culture*) diilustrasikan pada gambar 2.2.



Gambar 2.2 Ilustrasi Empat Tipe Budaya Organisasional
Sumber: Richard L. Daft, 2010

Tipe budaya adaptasi bercirikan dengan fokus strategi pada lingkungan eksternal melalui fleksibilitas dan perubahan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Pada budaya adaptasi inovasi, kreativitas dan pengambilan resiko menjadi bernilai dan berharga. Budaya misi dicirikan oleh penekanan pada visi yang jelas tentang tujuan organisasi dan pada pencapaian beberapa tujuan. Profesional, ambisi dan keagresifan menjadi nilai kunci. Budaya klan mempunyai fokus utama pada keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi dan pada ekspektasi yang berubah cepat dalam lingkungan eksternal. Komitmen dan kepuasan karyawan dianggap sebagai kunci untuk sukses. Budaya birokratis mempunyai fokus internal dan konsistensi orientasi bagi lingkungan yang stabil. Simbol, kepahlawanan, upacara memperkuat nilai kerjasama, tradisi, berikut kebijakan yang dibuat dan pelaksanaannya sebagai cara untuk mencapai tujuan. Keberhasilan organisasi dengan integrasi dan efisiensi yang tinggi.

Wallach dalam Lok *et al.* (2009) dan dalam Alvi *et al.* (2014) merumuskan konsep budaya organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu budaya mendukung (*supportive culture*), budaya inovatif (*innovative culture*) dan budaya birokrasi (*bureaucratic culture*).

1. Budaya birokrasi adalah budaya yang sangat terorganisir dan sistematis berdasarkan pada kekuasaan dan kontrol dengan tanggung jawab dan wewenang yang jelas. Organisasi dengan budaya ini matang, stabil, terstruktur, prosedural, hierarkis, diatur dan berorientasi pada kekuasaan.

2. Budaya inovatif mempunyai kreatifitas, berorientasi hasil, menantang lingkungan kerja dan digambarkan sebagai kewirausahaan yang ambisius, merangsang, terdorong dan pengambil resiko.
3. Budaya mendukung menampilkan kerja sama tim dan berorientasi kepada orang, mendorong, dan sebagai sebuah lingkungan kerja saling percaya. Budaya ini terbuka harmonis, percaya, aman, merata, mudah bergaul, humanistik dan kolaboratif.

Budaya organisasional yang telah diuraikan diatas memiliki persamaan-persamaan secara makna seperti yang dikatakan oleh Dubkevics dan Barbars (2010) perbedaan pendapat antara para ahli lebih kepada terminologi. Dubkevics dan Barbars (2010) mengelompokan persamaan terminologi antara konsep budaya organisasi Quinn dan Wallach seperti pada tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Karateristik Tipe Budaya Organisasional

Tipe budaya organisasi oleh Quinn dan Cameron	Dimensi budaya organisasi oleh Wallach	Nila inti dari budaya organisasi
Tipe budaya Hirarki (mirip seperti tipe budaya pasar tetapi karakteristik budaya pasar lebih kuat pada orientasi pasar)	Dimensi budaya birokrasi	Efisien, orientasi hasil, stabilitas, kekuasaan, pengawasan, loyal, bersaing
Adhokrasi	Dimensi budaya inovatif	Kebebasan kreatif individu, orientasi perubahan masa depan, inovasi, pengambil resiko.

Klan (Tipe budaya keluarga)	Dimensi budaya mendukung	Persatuan, tim, loyal, tanggung jawab saling menguntungkan, kepercayaan.
-----------------------------	--------------------------	--

Sumber: Dubkevics 2010.

2.2 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menurut Kanter dalam Shurbagi (2015) seperti juga konsep pengetahuan sosial lainnya mempunyai definisi yang berbeda-beda, tidak hanya satu atau tidak mempunyai definisi unik. Porter *et al.* dalam Shurbagi (2015) mendefinisikan komitmen organisasional adalah sebagai kekuatan dengan pengenalan individu dan keterlibatannya didalam bagian organisasi. Wayne dalam Andini (2006) mengemukakan komitmen organisasional adalah kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seorang individu dalam organisasi tertentu. Menurut Hatmoko dalam Sidharta dan Margaretha (2011) komitmen organisasional adalah loyalitas seseorang karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi tersebut. Mathis dan Jackson dalam Andini (2006) menyatakan seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau *turnover*. Atmajawati dalam Irbayuni (2012) menyatakan *turnover* yang tinggi pada suatu departemen atau divisi organisasi menunjukkan bahwa divisi tersebut perlu diperbaiki kondisi atau cara pembinaanya.

Menurut John dan Taylor dalam Puspitawati (2013) menyatakan factor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional antara lain:

1. Karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.
2. Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, *self employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologis dengan organisasi.
4. Karakteristik struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

Steers dan Porter dalam Puspitawati (2013) menyimpulkan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal yang meliputi kepuasan kerja karyawan, kontrak psikologi, factor pemilihan pekerjaan dan karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi pengalaman kerja mula, lingkup kerja, pengawasan, tujuan konsistensi organisasi. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab. Faktor-faktor non-organisasional, yang meliputi ketersediaan pekerjaan alternatif.
3. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain.

Spector dalam Puspitawati (2013) menyebutkan dua perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasional, yaitu:

1. Pendekatan pertukaran (*exchange approach*) di mana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi, sehingga semakin besar kesesuaian pertukaran yang disadari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi.
2. Pendekatan psikologis, di mana pendekatan ini lebih menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Allen dan Meyer (1990) merumuskan komitmen organisasional menjadi tiga komponen yaitu; *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. *Affective Commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. *Continuance Commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. *Normative Commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan

terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

2.3 Kepuasan Kerja

Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Untuk mengukur kepuasan kerja factor-faktor yang umumnya disertakan adalah suasana pekerjaan, pengawasan, tingkat upah saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja. Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal. Organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang merasa puas cenderung lebih efektif daripada organisasi-organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan yang puas. Robbins (2003) juga menyatakan empat faktor yang kondusif bagi munculnya level tinggi kepuasan kerja karyawan dengan penjelasan singkat sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang. Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerja secara mental menantang.
2. Imbalan yang setimpal. Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda dan sesuai dengan harapan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik.
4. Mitra kerja yang mendukung. Orang lebih sering mengundurkan diri dari suatu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu mitra kerja yang mendukung mendorong kepuasan kerja.

Menurut Alvi *et al.* (2014) kepuasan kerja adalah bagaimana seorang karyawan puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah perasaan emosional dengan pekerjaan secara keseluruhan dan kepuasan kerja dengan gaji, pensiun, kondisi kerja dan jam kerja. Kepuasan pada pekerjaan adalah karyawan memikirkan tentang pekerjaan mereka dan faktor-faktor yang berbeda yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Kebahagiaan karyawan adalah tentang kesenangan pada lingkungan kerja. Karyawan dapat tidak puas dengan berbagai alasan kondisi kerja yang telah disediakan dalam organisasi, perilaku pengawas yang tidak memotivasi, manfaat yang diberikan dalam organisasi, beban kerja dan promosi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sidharta dan Margaretha (2011) adalah pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang suportif, dan kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian individu. Luthans dalam Sidharta dan Margaretha (2011) membagi kepuasan kerja menjadi 3 dimensi:

1. Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi akan tercermin dalam sikap karyawan tersebut.
2. Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi yang diharapkan, misalnya karyawan bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap mendapat imbalan yang sepadan. Pada kenyataannya mendapatkan gaji sesuai dengan yang diharapkan dan mendapat pujian dari atasan karena prestasi yang mampu diraih. Maka karyawan tersebut akan merasa puas dalam bekerja.
3. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan tercermin melalui sikap, misalnya karyawan akan semakin loyal pada perusahaan dan bekerja dengan baik.

Ketidak puasan karyawan dapat diungkapkan dalam sejumlah cara misalnya daripada mengundurkan diri, karyawan mengeluh, menjadi tidak patuh, mencuri barang milik organisasi, atau menghindari tanggung jawab kerja mereka. Robbins (2003) menjabarkan dimensi-dimensi dari tanggapan yang berbeda-beda dari ketidak puasan karyawan:

1. Keluar, perilaku diarahkan ke meninggalkan organisasi, yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri.
2. Suara, secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi meyarankan perbaikan, mendiskusikan dengan atasan, dan sebagian bentuk kegiatan perserikatan.

3. Kesetiaan, secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dari kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
4. Pengabdian, secara pasif membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

Irbayuni (2012) juga menyatakan akibat yang mungkin timbul dari ketidakpuasan karyawan disuatu perusahaan adalah:

1. Pergantian karyawan, seorang karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya akan bertahan lebih lama dalam perusahaan. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas akan meninggalkan perusahaan tempat kerjanya untuk mencari perusahaan lain. Tinggi rendahnya tingkat pergantian karyawan dapat digunakan sebagai indikator tentang kepuasan kerja disuatu perusahaan.
2. Absensi, karyawan tidak masuk kerja mempunyai berbagai macam alasan misalnya sakit, izin, cuti dan sebagainya. Karyawan yang merasa tidak puas akan lebih memanfaatkan kesempatan tidak masuk bekerja. Banyak sedikitnya karyawan yang tidak masuk kerja memberikan gambaran tentang kepuasan kerja dari karyawan tersebut. Dan untuk meneliti sebab-sebab tidak masuknya karyawan dapat dengan mengadakan pengamatan secara langsung maupun tidak langsung kemudian menentukan langkah selanjutnya.
3. Meningkatkan kerusakan, apabila karyawan menunjukkan keengganan untuk melakukan pekerjaan karena dihadapkan pada suatu ketimpangan antara

harapan dan kenyataan maka ketelitian kerja dan rasa tanggung jawab terhadap hasil karyanya cenderung menurun. Salah satu akibatnya sering terjadi kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Akibat lebih lanjut yaitu timbulnya kerusakan yang melebihi batas normal.

Banyak penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti dengan mengidentifikasi karakteristik utama dari konsep kepuasan kerja yang juga merupakan indikator-indikator sebagai skala pengukuran. Tabel 2.2 dikutip dari Macdonald (1997) menunjukkan karakteristik utama dari kepuasan kerja yang diidentifikasi oleh para peneliti adalah berikut ini:

Tabel 2.2
Karakteristik Utama Kepuasan Kerja oleh Para Periset

Penulis	Cross (1973)	Hacman dan Oldham (1973)	Khaleque dan Rahman (1987)
Karakteristik utama kepuasan kerja	1. Perusahaan secara keseluruhan 2. Gaji 3. Promosi 4. Pekerjaan itu sendiri 5. Pengawas 6. Rekan kerja	1. Keamanan kerja 2. Gaji 3. Sosial 4. Pengawas 5. Pertumbuhan	1. Rekan kerja 2. Jam kerja 3. Lingkungan kerja 4. Pengakuan 5. Keamanan 6. Pekerjaan yang diinginkan 7. Otonomi 8. Manfaat 9. Promosi 10. Pengawas
Penulis	Scarpello dan Campbel (1983)	Smith <i>et al</i> (1969)	Yuzuk (1961)
Karakteristik utama kepuasan kerja	1. Sifat pekerjaan 2. Pengendalian kerja lebih	1. Pekerjaan 2. Gaji 3. Promosi 4. Pengawas 5. Rekan kerja	1. Komunikasi 2. Jam kerja 3. Sesama pekerja 4. Pengakuan 5. Kondisi kerja 6. Pengawas

	3. Kualitas lingkungan fisik 4. Pengawas 5. Rekan kerja 6. Penghargaan kerja		7. Evaluasi lainnya dan factor penjelasan
--	---	--	---

Sumber: Macdonald (1997)

Watson *et al.* (2007) melakukan survey tentang kepuasan kerja yang disebut dengan Measurement Invariance (MI) pengukuran silang individu dan kelompok dengan menggunakan delapan indikator . Watson *et al.* (2007) mengadopsi indikator-indikator survei kepuasan kerja dari Spector. Delapan indikator MI yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 2.3 survei kepuasan kerja invarian (*Job Satisfaction Survey Invariance/JSS Invariance*) berikut ini;

Tabel 2.3
Survei Kepuasan Kerja MI oleh Watson *et al.* (2007)

Skala	Deskripsi
Gaji	Gaji dan remunerasi
Promosi	Peluang promosi
Pengawasan	Pengawas level menengah
Manfaat lain	Manfaat lainnya baik berupa finansial maupun non-finansial.
Kondisi operasi	Kebijakan operasi dan procedure
Rekan kerja	Orang-orang sesama karyawan
Sifat pekerjaan	Tugas pekerjaannya itu sendiri
Komunikasi	Komunikasi dengan organisasi

Sumber : Watson *et al.*, (2007)

2.4 Penelitian Terdahulu

Lund (2003) melakukan investigasi pengaruh tipe budaya organisasional terhadap kepuasan kerja pada survei profesional pemasaran di perusahaan Amerika. Terdapat hubungan antara budaya organisasional dan kepuasan kerja, namun hasilnya menunjukkan adanya dua kalisifikasi yaitu, kelompok dengan kepuasan kerja tinggi dan kelompok dengan kepuasan kerja rendah. Tipe budaya klan (*clan culture*) dan adokrasi (*adhocracy culture*) berhubungan secara positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya pasar (*market culture*) dan hirarki (*hierarchy culture*) mempunyai hubungan yang negatif terhadap kepuasan kerja.

Tobing (2009) meneliti pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara dengan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sidharta dan Margaretha (2011) meneliti dampak komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* studi empiris pada karyawan bagian operator di salah satu perusahaan *garment* di Cimahi, dengan hasil bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention* sedangkan kepuasan kerja sendiri mempunyai hubungan negatif terhadap *turnover* dan komitmen organisasional juga mempunyai hubungan megatif.

Rukhviyanti (2011) meneliti pengaruh budaya birokrasi, budaya inovatif, dan budaya suportif terhadap kepuasan kerja pada salah satu Bank di

Rangkasbitung dengan hasil bahwa budaya birokrasi dan budaya inovatif tidak signifikan sehingga tidak dapat dikonfirmasi, sedangkan budaya suportif terdapat hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Vukonjanski dan Nikolic (2013) melakukan penelitian pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja pada struktur kepemilikan perusahaan. Responden dari manajer menengah yang bekerja pada sector publik dan perusahaan asing. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan mendukung antara budaya organisasional dan kepuasan kerja.

Alvi *et al.* (2014) meneliti pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja pada sektor kimia di Karachi Pakistan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya mendukung dan budaya birokrasi dari variabel budaya organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja, sedangkan budaya inovasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja, karena budaya inovatif, para karyawan kurang loyal dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Habib *et al.* (2014) meneliti pengaruh budaya organisasional pada kepuasan kerja, komitmen karyawan dan penolakan karyawan (*employee's retention*) di Pakistan. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasional berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, kepuasan kerja dan penolakan karyawan.

Hakim (2015) meneliti pengaruh budaya organisasional, komitmen organisasional terhadap kinerja di rumah sakit Konawe Selatan Provinsi Sulawesi Selatan Indonesia, hasil penelitiannya bahwa budaya organisasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Shurbagi (2015) meneliti pengaruh budaya organisasional dan hubungannya terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada bank komersial di Libya. Dari hasil penelitian didapat bahwa variabel-variabel yang diteliti mempunyai hubungan yang positif dan mempengaruhi secara signifikan.

2.5 Pengembangan Hipotesis

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional keduanya bisa meningkat atau menurun karena adanya pengaruh budaya organisasional. Budaya organisasi adalah cara organisasi untuk menuju tujuan organisasi pada masa yang akan datang, yang memberikan kekuatan bagi manajer untuk mengurangi kelemahan dan ancaman. Robbins (2003) menyatakan budaya organisasional dapat berfungsi meningkatkan komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan namun juga dapat berpotensi disfungsi. Penelitian yang dilakukan oleh Lund (2003), Vukonjanski dan Nikolic (2013), Rukhviyanti (2001) dan Hakim (2015) mendukung teori bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Habib *et al.* (2014) menemukan budaya organisasional adalah elemen yang besar pengaruhnya terhadap komitmen karyawan, kepuasan kerja dan penolakan karyawan. Jika budaya organisasional positif maka akan meningkatkan komitmen karyawan, kepuasan kerja dan menurunkan penolakan karyawan, dengan demikian kinerja perusahaan akan meningkat. Shurbagi (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasional mempengaruhi secara

signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian Alvi *et al.* (2014) menggunakan konsep Wallach yang merumuskan budaya organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu budaya mendukung, budaya inovatif dan budaya birokrasi juga secara umum mendukung teori bahwa budaya organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja kecuali pada dimensi inovatif dimana karena kebijakan perusahaan pengaruhnya negatif. Alvi *et al* juga menyatakan bahwa perusahaan harus tahu factor-faktor mana yang dapat membuat karyawan puas dalam bekerja dan berkomitmen terhadap perusahaannya. Sukses jangka panjang yang berkelanjutan dari perusahaan adalah tergantung dari kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja menurut Allen dan Mayer dalam Firuzjaeyan *et al.* (2015) menyatakan tidak ada organisasi akan sukses jika karyawan kurang komit terhadap organisasi dan kurang bekerja keras untuk memenuhi target. Komitmen karyawan terlihat dari loyalitas dan tanggung jawab mereka terhadap organisai. Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dinyatakan tercermin dalam sikap misalnya karyawan akan semakin loyal pada perusahaan dan bekerja dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Tobing (2009) menemukan adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Jika dilihat dari pernyataan Allen dan Mayer dalam Firuzjaeyan *et al.* (2015) dan Robbins (2003) juga dari hasil penelitian Tobing (2009), maka terdapat hubungan antara komitmen

organisasional dan kepuasan kerja., oleh karena itu baik itu komitmen organisasional maupun kepuasan kerja harus selalu baik.

Pengaruh dimensi budaya organisasional terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja maupun hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja dapat dibuat model hipotesis sebagai berikut:

Ha₁: Terdapat pengaruh positif budaya birokrasi perusahaan terhadap komitmen organisasional.

Ha₂: Terdapat pengaruh positif budaya inovatif terhadap komitmen organisasional.

Ha₃: Terdapat pengaruh positif budaya mendukung terhadap komitmen organisasional.

Ha₄: Terdapat pengaruh positif budaya birokrasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha₅: Terdapat pengaruh positif budaya inovatif perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

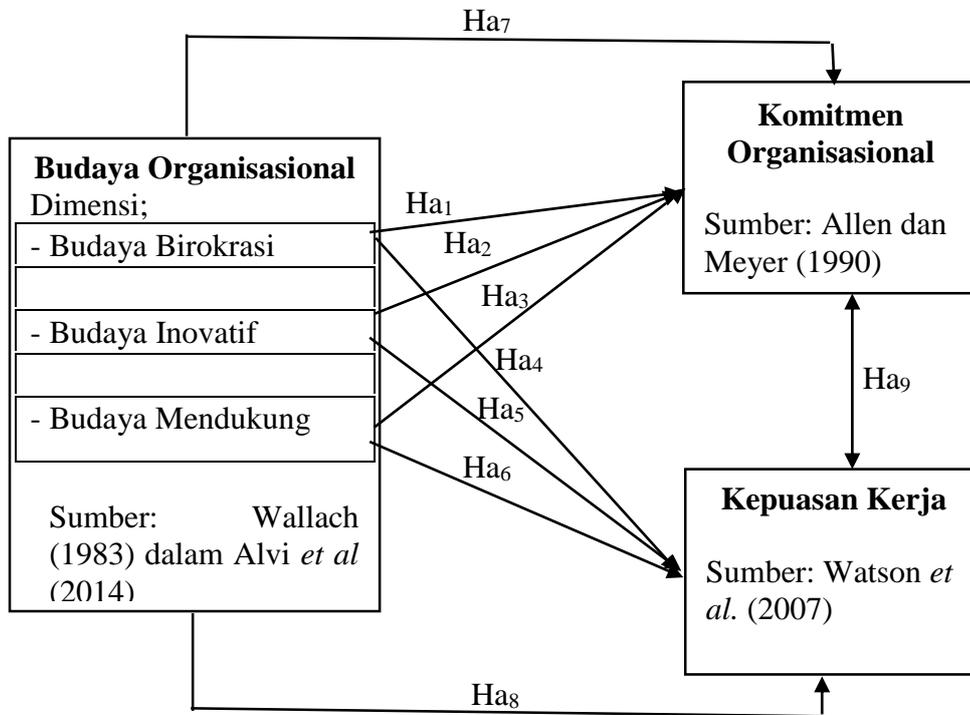
Ha₆: Terdapat pengaruh positif budaya mendukung perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha₇: Terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap komitmen organisasional.

Ha₈: Terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha₉: Terdapat hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan.

Kerangka penelitian dapat dilihat pada gambar 2.3 seperti berikut ini:



Gambar 2.3 Kerangka penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif dengan bentuk hubungan sebab akibat (kausal) dan hubungan timbal balik (interaktif). Sugiyono (2013) menyatakan penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan kausal adalah hubungan sebab akibat, variabel bebas (X) mempengaruhi variabel terikat (Y). Hubungan interaktif atau timbal balik adalah hubungan yang saling mempengaruhi. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif korelasi atau penelitian hubungan. Arikunto (2013) menyatakan penelitian korelasi adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih.

Penelitian ini dikatakan penelitian asosiatif dengan bentuk kausal dan interaktif dengan melihat kerangka penelitian pada gambar 2.3. Pada kerangka penelitian variabel budaya organisasional X yang terdiri dari budaya birokrasi (X_1), budaya inovatif (X_2) dan budaya mendukung (X_3) mempunyai bentuk hubungan kausal terhadap variabel komitmen organisasional (Y_1) dan kepuasan kerja karyawan (Y_2), sedangkan variabel Y_1 mempunyai hubungan timbal balik dengan variabel Y_2 .

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Bukit Asam (Persero) Tbk yang berkantor pusat di Tanjung Enim provinsi Sumatera Selatan. Penelitian ini dilakukan mulai bulan Desember 2015 sampai dengan bulan Juli 2016.

3.3. Populasi dan Sampel

Menurut Masyhuri dan Zainuddin (2011) dalam metode penelitian kata populasi, digunakan untuk menyebutkan serumpun atau sekelompok objek yang menjadi masalah sasaran penelitian. Oleh karenanya, populasi penelitian merupakan keseluruhan (*Universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian. Menurut Supranto dan Limakrisna (2012) populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang sejenis akan tetapi berbeda karena karakteristiknya. Populasi menurut Sugiyono (2003) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sampel menurut Supranto (2012) adalah sebagian elemen dari suatu populasi. Sampel menurut Arikunto (2013) adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Menurut Sugiyono (2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PTBA dengan ukuran populasi total, yaitu 2.903 orang. Sampel penelitian diambil dari

sebagian populasi yang ada secara acak. Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Issac dan Michael dalam Arikunto (2013) sebagai berikut:

$$S = \frac{X^2 NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2P(1 - P)}$$

Keterangan:

- S = ukuran sample
- N = ukuran populasi
- P = proporsi dalam populasi
- d = ketelitian (error)
- X^2 = harga tabel chi-kuadrat untuk α tertentu

Rumus Issac dan Michael yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel setelah dioperasikan dengan memasukkan angka-angka yang sudah ditetapkan, hasilnya dapat dilihat sebagai berikut:

$$S = \frac{3,841 \times 2903 \times 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2(2903 - 1) + 3,841 \times (1 - 0,5)}$$

S = 339,32 dibulatkan menjadi 340 orang.

Keterangan:

- S = ukuran sample
- N = 2.903 orang.
- P = proporsi dalam populasi (P=0,5)
- d = Ketelitian/error (d= 0,05)
- X^2 = harga table chi-kuadrat untuk α tertentu ($X^2=3,841$ taraf signifikansi 95 %)

Roscoe dalam Sugiyono (2013) memberikan saran-saran tentang ukuran sampel untuk penelitian salah satunya adalah bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Dari pendapat diatas maka sampel ditentukan 340 orang.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dimaksud adalah tentang sumber informasi data dan teknik pengumpulan data. Cooper dan Schindler (2006) mengatakan sumber primer adalah data mentah tanpa interpretasi atau pernyataan yang mewakili suatu opini atau posisi resmi, sedangkan sumber sekunder adalah interpretasi dari data primer seperti ensiklopedi, buku teks, buku pegangan, artikel dimajalah, dan Koran. Peneliti mendapatkan sumber data primer dari objek penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari responden melalui kuisisioner yang diberikan kepada karyawan dan dokumen lainnya dari perusahaan. Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber pustaka yang terkait.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan kuesioner untuk pengumpulan data dengan daftar pernyataan yang didapat dari persepsi responden terhadap variabel-variabel sebagai ukuran.
2. Pengumpulan dokumen yang diperlukan yang ada di PTBA.
3. Wawancara terhadap karyawan PTBA.

3.5. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Identifikasi dan definisi operasional variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut; variabel X adalah budaya organisasional sebagai variabel bebas (*independent*) yang terdiri dari tiga dimensi yaitu; budaya mendukung (X_1), budaya birokrasi (X_2) dan budaya inovatif (X_3) sedangkan variabel Y_1 adalah komitmen organisasional dan variabel Y_2 adalah kepuasan kerja, Y_1 dan Y_2 sebagai variabel terikat (*dependent*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1
Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Variabel	Variabel	Definisi	Indikator
Variabel bebas (<i>Independent</i>)	Budaya Organisasional (X) Budaya Mendukung(X_1)	Wallach, (1983) dalam Alvi <i>et, al.</i> (2014) memberikan konsep dan menjalankan tiga dimensi budaya, yaitu; budaya mendukung (<i>supportive culture</i>),	- Kepercayaan - Kerjasama
	Budaya Birokrasi (X_2)	budaya birokrasi (<i>bureaucratic culture</i>), dan budaya	- Hirarki - Prosedural
	Budaya Inovatif (X_3)	inovasi (<i>innovative culture</i>).	- Inovatif
Variabel terikat (<i>Dependent</i>)	Komitmen Organisasional (Y_1)	Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen organisasional menjadi tiga komponen yaitu; Komitmen <i>affective</i> mengacu kepada keterikatan emosi karyawan, pengenalan dan keterlibatan didalam organisasi. Komitmen	- Affective - Normative - Continuance

		<i>continuance</i> mengacu kepada kepedulian terhadap biaya yang terasosiasi dengan meninggalkan organisasi. Komitmen <i>normative</i> mengacu kepada rasa tanggung jawab sebagai karyawan.	
Variabel terikat (<i>Dependent</i>)	Kepuasan Kerja (Y_2)	Watson <i>et al</i> (2007) mengadopsi dari Spector (1997) Kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap gaji, peluang promosi, supervisi, manfaat, suasana pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, kerjanya itu sendiri dan komunikasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji - Promosi - Supervisi - Manfaat - Kondisi operasi. - Sifat pekerjaan - Rekan kerja - Lingkungan kerja - Komunikasi

Pengukuran variabel-variabel penelitian menggunakan skala likert. Skala likert dikembangkan oleh Rensis Likert, merupakan variasi skala rating akhir yang paling sering digunakan. Menurut Cooper dan Schindler (2006) skala rating akhir terdiri dari pernyataan yang menyatakan sikap menyenangkan (setuju) atau tidak menyenangkan (tidak setuju) atas objek yang diamati. Skala yang digunakan adalah skala 5 titik, yaitu: 5 (sangat setuju); 4 (setuju); 3 (netral); 2 (tidak setuju); dan 1 (sangat tidak setuju).

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebar kepada karyawan perusahaan PTBA sebagai responden. Kuesioner

berisi pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Kuesioner yang digunakan adalah replikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya.

3.7. Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas Instrumen

Arikunto (2013) mengatakan instrument yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliable. Untuk itu perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.7.1 Uji Validitas

Validitas menurut Arikunto (2013) adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument. Suatu instrument yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sugiyono (2013) mengatakan valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat.

Pengujian validitas bisa dilakukan menggunakan yang dikemukakan oleh Pearson dengan alat bantu *Software Statistical Product and Service Solutions* atau *SPSS*. Namun, uji validitas tidak dilakukan pada penelitian ini karena mempertimbangkan uji validitas dari penelitian lain sebelumnya yang dianggap sudah valid sehingga memenuhi syarat sebagai alat ukur untuk penelitian. Tabel 3.2 menyajikan uji validitas instrumen dengan nilai *factor loading* hasil pengujian pada penelitian-penelitian sebelumnya:

Tabel 3.2.
Instrumen dan *Factor loading*

Item-item skala		<i>Factor Loading</i>
	KOMITMEN ORGANISASIONAL (Allen dan Meyer 1990)	
	<i>Afectif (Affective)</i>	
1	Saya senang menghabiskan karir diperusahaan tempat saya bekerja.	0.55
2	Saya senang berdiskusi tentang perusahaan saya bersama rekan kerja saat tidak bekerja.	0.58
3	Saya merasa masalah perusahaan adalah masalah saya juga.	0.52
4	Saya mersasa mudah menyatu dengan perusahaan lain seperti menyatu dengan perusahaan saat ini.	0.45
5	Perusahaan ini memiliki makna mendalam bagi saya.	0.79
	<i>Normatif (Normative)</i>	
6	Saya melihat saat ini orang sering berpindah perusahaan.	0.67
7	Berpindah dari perusahaan ke perusahaan tampak tidak etis sama sekali bagi saya.	0.63
8	Saya merasa mempunyai kewajiban moral untuk tetap bekerja.	0.59
9	Saya merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan untuk tawaran pekerjaan yang lebih baik.	0.49
10	Saya percaya nilai loyal terhadap satu perusahaan.	0.49
11	Menurut saya lebih baik dimana orang-orang tetap di satu perusahaan untuk segian besar karir mereka.	0.59
	<i>Berkelanjutan (Continuance)</i>	
12	Saya tidak takut berhenti dari pekerjaan sebelum ada pekerjaan lain.	0.39
13	Sulit bagi saya meninggalkan perusahaan ini walaupun saya menginginkannya.	0.58
14	Kehidupan saya akan kacau apabila saya memutuskan meninggalkan perusahaan sekarang.	0.44
15	Tidak akan berdampak buruk apabila saya meninggalkan perusahaan sekarang.	0.46
16	Saat ini, saya merasa butuh untuk bekerja di perusahaan.	0.59
17	Saya tidak punya banyak pilihan untuk meninggalkan perusahaan ini.	0.67
18	Salah satu akibat negative meninggalkan perusahaan adalah alternative pekerjaan jarang tersedia.	0.60
19	Alasan saya tetap bekerja diperusahaan ini adalah ditempat lain tidak lebih baik.	0.50

	BUDAYA ORGANISASIONAL (Alvi <i>et al.</i> 1983)	
	Budaya mendukung	
20	Karyawan memiliki akses yang mudah ke pengambil kebijakan.	0.47
21	Supervisor menggunakan umpan balik positif dengan karyawan.	0.65
22	Orang-orang di unit tempat kerja saya ramah dan saling membantu.	0.65
23	Manajemen terus meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan.	0.84
	Budaya birokrasi	
24	Manajemen perusahaan memberikan kepemimpinan pribadi untuk meningkatkan kualitas.	0.71
25	Kepala satuan kerja dalam perusahaan kami menerima tanggung jawab untuk kualitas.	0.48
26	Kepala satuan kerja mendorong produksi tepat waktu.	0.63
27	Manajemen sangat mendorong keterlibatan karyawan dalam proses produksi.	0.47
	Budaya inovasi	
28	Prioritas utama dalam perusahaan saya adalah kualitas kinerja.	0.8
29	Kami memiliki ketersediaan strategi komunikasi internal misalnya <i>outlook (email)</i> , <i>SAP</i> dll.	0.79
30	Perusahaan saya mendorong untuk inovasi.	0.73
	KEPUASAN KERJA (Watson <i>et al.</i> 2007)	
	Gaji	
31	Saya merasa dibayar cukup untuk beban pekerjaan yang dilakukan.	0.68
32	Saya merasa dihargai oleh perusahaan dengan gaji yang dibayarkan ke karyawan.	0.74
33	Saya merasa puas dengan peluang untuk kenaikan gaji.	0.65
	Promosi	
34	Perusahaan memberikan kesempatan promosi yang adil.	0.61
35	Perusahaan memberikan kesempatan untuk maju.	0.59
36	Saya puas dengan peluang untuk promosi.	0.89
	Pengawasan	
37	Atasan saya cukup kompeten dalam pekerjaannya.	0.75
38	Saya menyukai atasan saya	0.76

	Kondisi Operasi	
39	Usaha saya melakukan pekerjaan yang baik kadang-kadang terhalang oleh birokrasi.	0.40
40	Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan untuk dilakukan.	0.68
	Rekan kerja	
41	Saya suka orang-orang sesama rekan kerja	0.80
42	Saya bekerja lebih keras karena ketidak mampuan rekan kerja saya.	0.42
43	Saya senang dengan rekan kerja saya.	0.79
	Sifat pekerjaan	
44	Saya suka melakukan pekerjaan yang saya kerjakan.	0.63
45	Saya bangga melakukan pekerjaan saya.	0.65
46	Pekerjaan saya menyenangkan.	0.78
	Manfaat lain	
47	Manfaat yang diterima sama seperti yang ditawarkan oleh perusahaan lain.	0.73
48	Manfaat diberikan secara adil.	0.83
49	Ada manfaat yang harus didapat tetapi kami tidak mendapatkannya.	0.46
	Komunikasi	
50	Komunikasi di perusahaan ini terlihat baik.	0.63

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk suatu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik dan handal. Arikunto (2013) mengatakan reliabel artinya, dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan. Uji ini dilakukan menurut Supranto dan Limakrisna (2012) untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran jika dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala dan alat ukur yang sama.

Uji reliabilitas diperlukan terhadap instrument yang digunakan pada penelitian ini, mengingat instrument yang direplikasi mengalami pengalihan

bahasa. Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas dan hanya pertanyaan-pertanyaan yang telah dianggap valid. Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Kriteria pengujian uji reliabilitas adalah sebagai berikut (Ghozali, 2009):

- Alpha > 0,60 konstruk (variabel) memiliki reliabilitas,
- Alpha < 0,60 konstruk (variabel) tidak memiliki reliabilitas.

3.7.3 Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Sugiyono (2013) dilakukan untuk mengetahui apakah populasi data terdistribusi normal atau tidak. Apabila analisis menggunakan metode parametrik, maka persyaratan normalitas harus terpenuhi, yaitu data berasal dari distribusi yang normal. Ghozali (2009) menyebutkan bahwa uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam model variabel memiliki distrik normal atau tidak. Model yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui normal atau tidak maka dilakukan uji normalitas menurut Kolmogrof Smirnov satu arah dan analisis grafik Smirnov menggunakan tingkat kepercayaan 5 %.

3.8. Analisis Data

Analisis data dilakukan untuk menjelaskan data-data yang sudah dikumpulkan melibatkan analisis deskriptif dan analisis regresi dan korelasi. Analisis yang dimaksud adalah sebagai berikut:

3.8.1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif menurut Sugiyono (2013) adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

3.8.2. Analisis Regresi dan Korelasi

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model regresi. Analisis ini menguji pengaruh antara variabel-variabel, ada atau tidak adanya hubungan antar variabel dan kuat atau lemahnya serta arah dari hubungan variabel budaya organisasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Model analisis ini menggunakan bantuan perangkat lunak komputer (*software*) program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) dengan rumus persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \quad \rightarrow \text{H1, H2, H3 dan H7}$$

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \quad \rightarrow \text{H4, H5, H6 dan H8}$$

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 Y_2 + \varepsilon \quad \rightarrow \text{H9}$$

Keterangan:

Y_1 = Komitmen Organisasional

Y_2 = Kepuasan Kerja

α = Konstanta(intersep)

β = Koefisien regresi

X_1 = Budaya Birokrasi

X_2 = Budaya Inovatif

X_3 = Budaya Mendukung

ε = Error-error

3.9 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan cara uji secara keseluruhan, uji koefisien determinan (R^2), uji signifikan parameter Individual (uji statistik t) dan analisis korelasi sederhana.

3.9.1 Uji Secara Keseluruhan

Pengujian secara keseluruhan dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi layak atau tidak untuk digunakan. Pengujian ini menggunakan uji statistik F yang terdapat pada tabel Anova. Langkah pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi ($\text{Sig.} \leq 5\%$), maka model penelitian dapat digunakan atau model tersebut sudah layak.
2. Jika probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi ($\text{Sig.} > 5\%$), maka model penelitian tidak dapat digunakan atau model tersebut tidak layak.

3.9.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan varian variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi varian variabel dependen (Ghozali, 2009). Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi varian variabel dependen. Bila terdapat nilai *adjusted* R^2 bernilai negatif, maka *adjusted* R^2 dianggap nol.

3.9.3 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan: Jika t hitung lebih kecil dari t-tabel, maka H_1 diterima, sedangkan jika t hitung lebih besar dari t tabel, maka H_0 ditolak. Uji t dapat juga dilakukan dengan hanya melihat nilai signifikansi t masing-masing variabel yang terdapat pada *output* hasil regresi. Langkah pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi ($\text{Sig.} \leq 5\%$), maka H_0 tidak didukung dan H_a didukung
2. Jika probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi ($\text{Sig.} > 5\%$), maka H_0 didukung dan H_a tidak didukung.

3.9.4 Analisis Korelasi Sederhana

Untuk menghitung nilai yang berupa angka tabel dalam menyelesaikan masalah berdasarkan hasil pengumpulan data, maka untuk mengetahui hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja di PT Bukit Asam (Persero) Tbk dengan kinerja, penulis menggunakan analisis statistik yaitu *Product Moment* menurut Umar (2012). Dasar pengambilan keputusan dalam analisis korelasi sederhana ini adalah sebagai berikut:

1. Jika probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi ($\text{Sig.} \leq 5\%$), maka terdapat hubungan atau korelasi
2. Jika probabilitas lebih besar dari tingkat signifikansi ($\text{Sig.} > 5\%$), maka terdapat hubungan atau korelasi.

Kriteria tingkat koefisien korelasi dan tafsirannya menurut Sugiono (2013)

adalah sebagai berikut:

- Hubungan sangat lemah : 0,00 – 0,199
- Hubungan lemah : 0,20 – 0,399
- Hubungan sedang : 0,40 – 0,599
- Hubungan kuat : 0,60 – 0,799
- Hubungan sangat kuat : 0,80 – 1,000

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dimensi budaya organisasional terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan serta hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan di PT Bukit Asam (Persero), Tbk. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PTBA yang berjumlah 2903 Orang, besarnya sampel yang dapat mewakili populasi untuk diteliti adalah sebanyak 264 responden. Hasil pembahasan memberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi dilihat dari dimensi budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya mendukung yang diukur berdasarkan kepercayaan, kerjasama, hirarki, procedural dan inovatif berada pada kategori baik.
2. Persepsi responden terhadap variabel komitmen organisasional yang diukur berdasarkan indikator *Affective comitment*, *Continuance commitment* dan *Normative commiment* berada pada kategori baik.

3. Persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja karyawan yang diukur melalui indikator gaji, promosi, supervise, manfaat, kondisi operasi, sifat pekerjaan, rekan kerja, lingkungan kerja dan komunikasi berada pada kategori baik.
4. Variabel budaya organisasional yaitu budaya birokrasi (*bureaucratic culture*), budaya inovatif (*innovative culture*) dan budaya mendukung (*supportive culture*) berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui secara parsial hanya dua dimensi budaya yaitu budaya inovatif dan budaya mendukung mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan kinerja karyawan, sedangkan dimensi budaya birokrasi tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa secara simultan dimensi budaya organisasional mempengaruhi komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan.
5. Variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan berdasarkan hasil penelitian mempunyai korelasi pada level sedang.

5.2 Saran

Saran-saran yang dapat diberikan oleh penulis berdasarkan kesimpulan didalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya birokrasi tidak berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasional. Hal ini terlihat bahwa birokrasi yang belum dipahami oleh semua pelaksana (karyawan) maka akan terlihat

menjadi sangat rumit, oleh karena itu perlu adanya program pemahaman yang rutin, lebih-lebih jika tingkat perputaran/rotasi karyawan tinggi. Budaya inovatif dan budaya mendukung perlu dipelihara keberadaannya oleh manajemen.

2. Birokrasi ternyata tidak saja untuk internal organisasi, dalam operasional sehari-hari terkait juga dengan peraturan-peraturan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dan pemangku kepentingan lainnya. Mengacu pada persepsi responden, manajemen perlu memelihara hubungan baik dengan para pemangku kepentingan.
3. Komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan berkorelasi pada level sedang sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan oleh manajemen, hal ini untuk perusahaan dapat bertahan dan berkelanjutan.
4. Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja, seperti usia, masa kerja, dan jenis kelamin responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiprawiro. 2014. *Teori Organisasi Umum*. Universitas Gunadarma.
- Allen, Natalie J. dan John P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of Affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. The British Psychological Society. Great Britain.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks, *Asian Social Science*, Vol 8, No 10, pp. 130-150.
- Alvi, Huma Abid, Mehmood Hanif, Muhammad Shahnawaz Adil, Rizwan Raheem, Jolita Vveinhardt. 2014. Impact of Organizational Culture on Organization Comitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management IISTE* Vol.6,No.27.
- Andini, Rita. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit oemani Muhammadiyah Semarang). *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Ardana, K., Mujiati, N.W., Sriathi, A.A.A. 2008. *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Cooper, Donald R., dan Schindler, Pamela S. 2006. *Metode Riset Bisnis Edisi Sembilan*. PT. Media Global Edukasi, Jakarta.
- Daft, Richard L. 2010. *Organization Theory and Design Tenth Edition*. South-Western Cengage Learning. Mason, OH45040, USA.
- Dubkevics, Lotars, dan Barbars, Aturs. 2010. The Role of Organizational Culture in Human Resource Management. *Human Resource Management and Ergonomics. Volume IV*. BA School of Business and Finance. Riga. Latvia.

- Gaol, Chr.Jimmy L.2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Habib, Salman, Saira Aslam, Amjad Hussain, Sana Yasmeen, Muhammad Ibrahim. 2014. The Impact of Organization Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn over Intention. *Journal Advances in Economics and Business* 2(6):215-222, Horizon Research Publishing All rights reserved.
- Hakim, Adnan. 2015. Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*. Vol. 4, Iss 5, PP.33-41;2015
- Hee, Ong Choon. 2014. Validity and Reliability of the Customer-Oriented Behaviour Scale in the Health Tourism Hospitals in Malaysia. *International Journal of Caring Sciences*. September-December 2014 Volume 7 Issue 3.
- Irbayuni, Sulastri. 2012. Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja Pada PT. Sumber Daya Energi Surabaya. *Jurnal NeO-Bis*. Vol. 6. No.1, Juni 2012
- Kusumawati, Ratna, 2008. Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang). *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Lund, Daulatram B. 2003. Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18 Iss 3 pp.219-236. Emerald Insight.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Lok, Peter, Bob Westwood, Jo Rhodes dan Paul Wang. 2009. The influence of organizational subcultures in health organizations. *Working Paper*. ITLS-WP-09-18, The University of Sydney.
- Macdonald, Scott dan Peter Macintyre.1997. *The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates*. The Haworth Press, Inc.
- Masyuri, Mp., dan Zainuddin M. 2011. *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktik dan Aplikatif*. PT. Refkika Aditama, Bandung.

- Nawawi H. Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Noe, Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi Keenam. Salemba Empat, Jakarta.
- Pebriyanti, Ni Kadek Sri. I Ketut Dunia. Kadek Rai Suwena. 2012. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Columbus Megah Sarana. *Jurnal Penelitian*. Universitas Pendidikan Ganesha Indonesia.
- Puspitawati, Ni Made Dwi. 2013. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Pengaruhnya terhadap Layanan Hotel Bali Hyatt Sanur. *Tesis Program Magister Manajemen*. Universitas Udayana Denpasar.
- Rivai, V, dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Rukhviyanti, Novi. 2011. Pengaruh Budaya Birokrasi, Budaya Inovatif dan Budaya Supportif Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*. Vol.III, No.2, November 2011.
- Sidharta, Novita. dan Margaretha, Meily. 2011. Dampak Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator di salah Satu Perusahaan Garment di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, Vol.10, No.2, Mei 2011; Universitas Kristen Maranatha, ISSN 1411-9293.
- Shurbagi, Adel Mohamed Ali. 2015. The Effect of Organizational Culuture on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)* Volume 3, Issue 1, ISSN 2320-4044.
- Trisnaningsih, Sri. 2001. Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di Jawa Timur). *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Administrasi*. CV. Alfa Beta, Bandung.
- Supranto, J. dan Limakrisna, Nandan. 2012. *Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah Untuk Menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.

- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Vukonjanski, Jelena, dan Nikolic, Milan. 2013. Organizational Culture and Job Satisfaction-The Effects of company's Ownership Structure. *Journal Of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*. Vol.3,No.2, 2013, 41-49.
- Watson, Aaron M., Lori Foster Thomson, and Adam W Meade. 2007. Measurement Invariance of the Job Satisfaction Survey Across Work Contexts. *Paper presented at the 22nd Annual Meeting of Society Industrial and Organizational Psychology*, New York.
- Yadnyawati, Ni Wayan. 2012. Analisis Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Studi Kasus Pada PT Bursa Efek Indonesia. *Tesis Magister*. Universitas Indonesia. Jakarta
- Yang, Mu-Li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioner's Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Social Behavior and Personality*, Vol 40, No 1, pp. 31-46.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.

www.idx.co.id. Laporan Tahunan 2014. PT. Bukit Asam (Persero), Tbk