

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
KARYAWAN PT PEMBANGUNAN PERUMAHAN (Persero)**

Sundari Soekotjo

Institut Bisnis Nusantara
Jl. D.I. Panjaitan Kav. 24 Jakarta 13340
(021) 8564932

ABSTRACT

The study aims to find out the effect of organizational culture, leadership behavior, and job satisfaction on the commitment of the employee organization of PT Pembangunan Perumahan (Persero). A survey was conducted with a randomly selected sample of 98 employees, with all the variables put into a correlation matrix, the data was then analysed with the path technique. The result showed that: (1) organizational culture had a direct effect on the employee's job satisfaction; (2) organizational culture had a direct effect on the commitment of the employee organization; (3) leadership behavior had a direct effect on the employee's job satisfaction; (4) leadership behavior had a direct effect on the commitment of the employee organization; (5) job satisfaction had a direct effect on the commitment of the employee organization; (6) organizational culture had an indirect effect on the commitment of the employee organization through job satisfaction; and (7) leadership behavior had an indirect effect on the commitment of the employee organization through job satisfaction. The results suggest that organizationan culture, leadership behavior are important determinants of the employee organization's commitment.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi yang berorientasi profit kini dihadapkan kompetisi yang luar biasa pada era globalisasi. Kondisi demikian membuat setiap organisasi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga harus dapat bersaing menjadi pemenang. Yang menjadi obyek penelitian adalah PT Pembangunan Perumahan(Persero) (disingkat PT PP).

Dalam merespon tantangan tersebut perusahaan mengembangkan visi organisasi sebagai berikut: "Menjadi perusahaan industri konstruksi terkemuka yang memberikan nilai tambah tinggi kepada *stakeholders*". Dalam rangka realisasi itu, misi yang dibangun adalah "menyediakan jasa konstruksi kepada seluruh masyarakat Indonesia agar dapat memberi nilai tambah kepada *stakeholders*". Dengan dukungan struktur keuangan yang sehat, efisien, inovatif, berwawasan global serta memiliki karyawan sejahtera." Untuk menunjang pencapaian misi itu PT PP antara lain mengambil kebijakan strategis dalam tiga hal yaitu: *quality assurance*; *quality policy*; *safety, health & enviromental policy*.

Sejalan dengan kebijakan tersebut PT PP mengembangkan analisis pasar dan penempatan segmen perusahaan yang jelas sekaligus mengembangkan produk melalui inovasi yang dapat menguntungkan klien dengan harga kompetitif, proses pekerjaan yang cepat, tepat waktu, dan kualitas tinggi. Hal ini dilakukan riset pasar ke kontraktor baik dalam maupun luar negeri, yang seluruhnya dilakukan secara berkelanjutan. Terobosan yang dilakukan antara lain: (1) memberikan solusi kepada pemilik berkaitan dengan inovasi teknologi, *value enginnering*, serta skema pendanaan yang bertujuan memberikan *value added* kepada pemberi tugas; (2) memperluas pasar keluar negeri; (3) telah mencanangkan PT PP sebagai "*Green Contractor*"; (4) memiliki sistem sertifikasi keuangan; dan (5) melakukan *review*

secara periodik terhadap status remunerasi perusahaan dibandingkan dengan kompetitor (Business review, Maret 2009).

Hasil yang diperoleh atas upaya serius karyawan PT PP merupakan pencapaian kinerja yang tinggi. Indikasinya antara lain terlihat dari tingginya jumlah karyawan yang terpromosikan pada jabatan Direksi di perusahaan BUMN bidang konstruksi lainnya pada tahun 2008.

Namun, kinerja tersebut tidak menjadi jaminan bagi keberhasilan perusahaan di masa depan apabila komitmen organisasi karyawan tidak dipelihara dengan baik. Bagi kehidupan organisasi, komitmen merupakan prasyarat mutlak untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Dalam konteks ini yang dibutuhkan adalah komitmen dari segenap anggota organisasi untuk kepentingan organisasinya. Mengingat dalam komitmen terhadap komponen-komponen penting untuk membangun kinerja yang unggul, seperti: identifikasi diri, keterikatan psikologis pegawai dalam tugas-tugas organisasi, loyalitas pasif terhadap dan kecintaan terhadap organisasi melainkan merupakan dinamika aktif dari segenap anggota organisasi. Dengan perspektif demikian, maka aspek-aspek pokok dalam komitmen organisasi menjadi dasar yang sangat penting bagi segenap anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sebagai bentuk manifestasi dari tujuan individualnya.

Eksistensi komitmen organisasi dalam diri individu bukan semata-mata berasal dari kondisi internal individu yang bersangkutan, tapi juga dapat disebabkan oleh faktor eksternal, kalau ditelusuri dengan cermat, setidaknya ada tiga variabel penting yang berpotensi mempengaruhi organisasi, yakni budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa masih ada karyawan PT PP yang belum memiliki komitmen organisasi secara utuh dan memadai. Indikasinya tampak adanya perilaku kerja yang dapat merugikan perusahaan seperti menggunakan fasilitas kantor dan jam kerja untuk kepentingan pribadi, mengambil waktu istirahat melebihi ketentuan jam istirahat, tidak mengindahkan perintah atau supervisi atasan, dan melanggar ketentuan yang berlaku. Kondisi ini sangat menarik untuk diteliti secara ilmiah.

Mengacu pada latar belakang di atas maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan?
3. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi langsung terhadap komitmen organisasi karyawan?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi karyawan melalui kepuasan kerja?
7. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi karyawan melalui kepuasan kerja?

LANDASAN TEORI

Komitmen Organisasi

Dalam dinamika kehidupan organisasi, komitmen organisasi pegawai diperlukan dalam rangka membangun kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Komitmen organisasi menurut Mowdey, Porter & Steers (dalam

Slocum dan Hellriegel), merefleksikan kekuatan pegawai dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi, yang ditandai: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan mempertahankan keinginan untuk mempertahankan keinginan dalam organisasi. Dari definisi ini terlihat bahwa komitmen organisasi mencerminkan loyalitas, kesetiaan, kesiapsediaan, dedikasi, dan kemauan kuat pegawai untuk terlibat dalam organisasi.

Menurut Luthans, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat yang kuat untuk menjadi anggota organisasi suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas organisasi dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pandangan lain dinyatakan oleh New Stroom dan Davies bahwa komitmen organisasi suatu tingkat atau derajat identifikasi diri pegawai dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktif dalam organisasi. Demikian pula Bishop, Scopt dan Burrougas juga mengatakan hal yang tidak jauh berbeda bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu bersama dan keterlibatannya dengan organisasi.

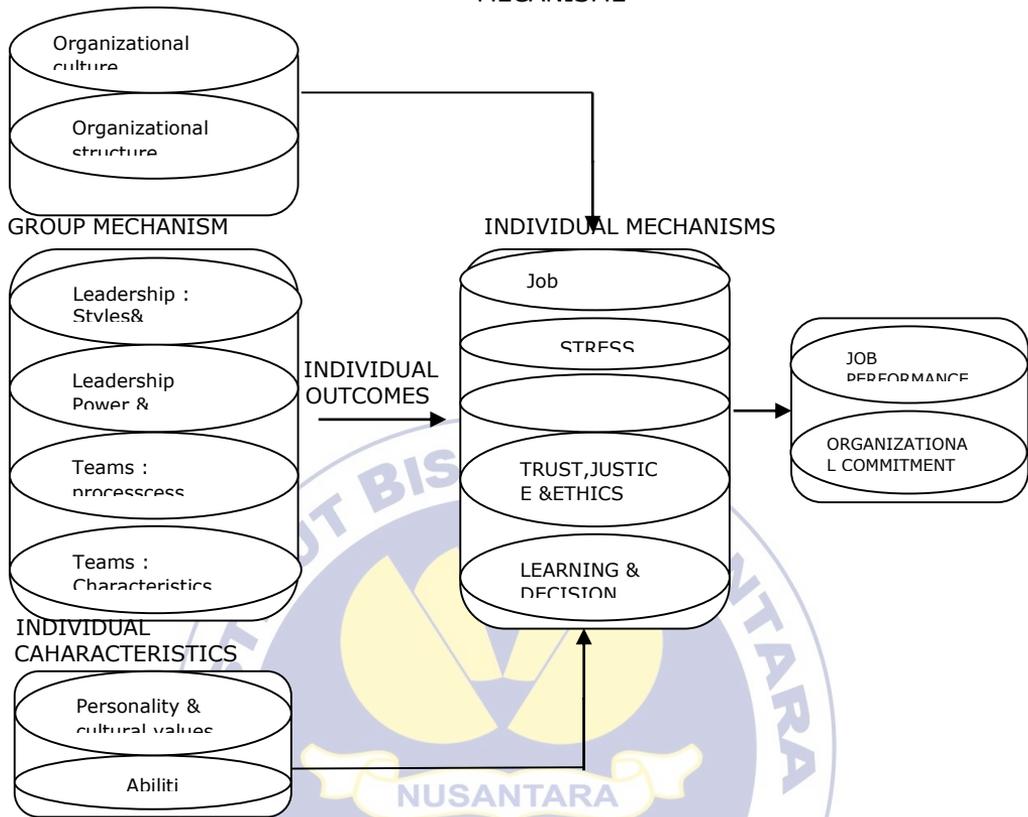
Sejalan dengan pengertian tersebut, Moore (dalam Ivancevuch, dan Matteson) melihat komitmen organisasi secara lebih spesifik dalam tataran afektif, yakni:

1. Suatu rasa identifikasi dengan tujuan tujuan organisasi (*a sense of identification with the organization's goals*).
2. Suatu perasaan keterlibatan dalam kewajiban-kewajiban organisasi (*a feeling of involvement in organizational duties*)
3. Suatu perasaan royalitas terhadap organisasi (*a feeling of loyalty for organization.*)

Sebagai variabel terikat (*dependent*), komitmen organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh banyak variabel bebas. Tiga diantaranya yang secara teoritik menjadi anteseden atau mempengaruhi komitmen organisasi adalah budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja hal ini seperti dalam *integrative model of organizational behavior* pada Gambar 1.

Dari model pada Gambar 1, tampak bahwa secara kausal komitmen organisasi antara lain dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi diperantarai oleh kepuasan kerja. Secara lebih detil terlihat pula bahwa perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Di samping itu secara tersirat juga dapat melihat budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, dan perilaku kepemimpinan secara tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

ORGANIZATIONAL MECANISME



Gambar 1 : Integrative Model Of Organizational behavior

Sumber : Colquitt et all. Organization Behavior: Improving , Perfomance and Commitment in the Workplace (New york McGraw-Hill, 2009)

Sejalan dengan itu, terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan pengaruh langsung budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Studi yang dilakukan Ingersoll dkk menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor kuat dalam menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi. Studi para ahli lain seperti Chatman (1988) Denison (1990), Smith & Rupp (2002), dan Chin dkk (2002) sebagaimana dikutip Canessa & Riolo (2003) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan komitmen diantara anggota organisasi dan membantu mengarahkan tujuan individual kepada tujuan organisasi dan mewardahi ruang bersama diantara pekerja. Kemudian mengenai perilaku kepemimpinan, penelitian Walumbwa et al (2005) membuktikan bahwa seorang pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap organisasi.

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan diri dan partisipasi aktif dalam organisasi yang diukur berdasarkan indikator indentifikasi

atas tujuan-tujuan organisasi, ketertiban dalam kewajiban-kewajiban organisasi dan loyalitas terhadap organisasi.

Budaya Organisasi

Seperti yang sudah disinggung di atas bahwa budaya organisasi secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan secara tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi. Kondisi tersebut dapat terjadi karena menurut Zachary dan Kuzuhara (2005), budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, norma, ritual, simbol-simbol, dan kisah-kisah yang dianut bersama, yang membentuk identitas organisasi, tujuannya dan bagaimana mencapainya, pendeknya budaya suatu organisasi merupakan "kepribadian kolektif" atau "cara melakukan sesuatu". Dengan kondisi seperti itu maka dapat dipahami kalau budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Lebih dari itu, menurut Schein (2004), budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai :*"A pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with a problems of external adaptation and internal intregation that has woeked well enough to be considered perceive, think, and feel in relation to those problems.* Definisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dasar yang mempelajari bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi semua kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internal. Sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut. Disini terlihat lebih jelas lagi vitalitas budaya organisasi bagi dinamika kehidupan individual dan kolektif karyawan sebagai bagian dari organisasi.

Hal senada dikemukakan oleh Brow (dalam Schein) bahwa budaya organisasi merupakan konfigurasi unik dari norma, nilai-nilai, keyakinan, cara bertindak dan lain sebagainya yang menjiwai tata cara dimana kelompok atau individu mengombinasikannya untuk menyelesaikan masalah yang ada, bagi George dan Jones (2002), budaya organisasi adalah seperangkat nilai informal, norma-norma dan keyakinan yang mengontrol cara orang dan kelompok dalam sebuah organisasi saling berinteraksi dan bersama orang-orang di luar organisasi seperti konsumen dan pemasok.

Budaya organisasi terdiri dari banyak dimensi, menurut Denison sebagaimana dikutip Sobirin (2007), dimensi budaya organisasi meliputi: *involvement, consistency, adaptability dan misson.* *Involvement* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. *Consistency* menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi *adaptability* adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal serta melakukan perubahan internal organisasi. Misi adalah dimensi inti yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi yang menjadi acuan bertindak dan menyelesaikan masalah dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang diukur berdasarkan indikator.

Perilaku Kepemimpinan

Sebagaimana budaya organisasi, perilaku kepemimpinan juga mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi. Untuk mencapai pemahaman yang substansif dan komprehensif mengenai perilaku kepemimpinan, perlu dikupas secara terpisah

antara perilaku dan kepemimpinan. Menurut Wiwoho (2004) perilaku merupakan setiap tindakan, gerakan dan kata-kata seseorang apakah itu di rumah, di kantor, di depan umum internal maupun eksternal.

Kurt Lewin (dalam Azwar) memformulasikan suatu model hubungan perilaku dengan mengatakan bahwa perilaku B adalah fungsi karakteristik individu P dan lingkungan E, di rumuskan $B=f(P,E)$, artinya perilaku merupakan hasil interaksi antara individu dan lingkungannya. Menurut Vecchio (dalam, Dubrin, 2007) suatu alasan penting untuk mempelajari perilaku adalah prestasi individu yang diperoleh dari memahami orang lain, bisa memperoleh pemahaman tentang apa yang memotivasi sendiri, inilah pula yang mengukuhkan perilaku dalam konsteks teori dan praktik manajemen, termasuk kepemimpinan.

Greenberg dan Baron (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi anggota kelompok ke arah pencapaian tujuan kelompok organisasi. Kemudian Robbins dan Judge (2009) menjelaskan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke arah pencapaian visi atau seperangkat tujuan. Daft dan Carcic (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang ke arah mencapai tujuan, sementara Starling (2008) berpandangan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok dalam upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi dalam situasi yang diberikan.

Dari uraian di atas dan menurut Yuki (2005) dapat disintesis bahwa perilaku kepemimpinan adalah tindakan seorang pemimpin melalui kemampuan untuk mempengaruhi anggota-anggotanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi berdasarkan indikatornya: merencanakan dan mengorganisasi, pemecahan masalah menjelaskan peran dan tujuan, memberi informasi, memantau, memotivasi, dan memberi inspirasi, melakukan konsultasi, mendelegasikan, mendukung, mengembangkan, dan membimbing, mengelola konflik, dan membangun tim, jaringan kerja, memberi pengakuan dan penghargaan.

Kepuasan Kerja

Berbeda dengan budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja selain memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, juga berperan sebagai mediator atau perantara pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Vitalitas posisi kepuasan kerja tersebut terkait dengan eksistensi kepuasan kerja yang sangat penting bagi kehidupan individu dalam organisasi.

Kepuasan kerja merupakan konsep yang kompleks dan multi-segi yang bisa berarti beda bagi orang yang berbeda (Mullin). Dengan kondisi seperti itu maka kepuasan kerja didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Nelson dan Quick mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Spector menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaannya. Sejauh mana orang suka (puas) dan orang tidak suka (tidak puas) terhadap pekerjaannya. Sedangkan Luthans mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan suatu yang dianggap penting.

Lebih dari itu kepuasan kerja juga merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang muncul dari penilaian dari sifat-sifatnya (Robbins dan Judge). Kepuasan kerja juga berkaitan dengan situasi kerja seseorang dan tergantung banyak faktor, termasuk pasar, kondisi kerja, pengaruh kerja dan pengaruh dinamis lainnya (Zingerser), bahkan kepuasan kerja merupakan perasaan yang sering muncul dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang dapat memenuhi atau kemungkinan dipenuhinya nilai-nilai kerja penting.

Dari beberapa definisi di atas terlihat bahwa kepuasan kerja lebih merupakan emosi atau perasaan positif (menyenangkan) yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalaman individu tentang pekerjaan berikut aspek-aspek yang terdapat di dalamnya. Menurut Luthans ada tiga dimensi yang pada umumnya diterima bagi kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa memenuhi atau melebihi harapan. Ketiga kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait.

Hasil Penelitian Yang Relevan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Silver di Taiwan membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Sosa dan Sagas juga menunjukkan bahwa budaya memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Penelitian dengan mengambil budaya organisasi spesifik yang dilakukan Williams, Rondeau dan Francescutti yaitu budaya yang terkait dengan sumber daya manusia memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Dalam tiga peneliti ini budaya organisasi diposisikan sebagai variabel terkait. Hal ini menunjukkan bahwa secara kausal budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap komitmen Organisasi

Menurut hasil studi Ingersoll dkk budaya organisasi adalah prediktor kuat dalam menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sementara itu studi yang dilakukan oleh para ahli lain seperti Chatman(1988), Denison(1990), Smit & Rupp(2002) dan Chin dkk(2002) yang dikutip Canessa dan Riolo(2003) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan komitmen diantara anggota organisasi, dan membantu mengarahkan tujuan individual kepada tujuan organisasi dan mawadahi ruang bersama diantara pekerja. Hal ini mengisyaratkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Salah satu penelitian terdahulu yang relevan mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Walumbwa et al yang membuktikan bahwa seseorang pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi karyawan. Penelitian Rad dan Yarmohammadian juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Menaker dan Bahn juga menunjukkan bahwa pemimpin yang sering memperlihatkan kejujuran memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja para dokter, dalam tiga penelitian ini perilaku kepemimpinan diterapkan sebagai variabel bebas, sementara kepuasan kerja sebagai variabel terkait. Hal ini mengisyaratkan bahwa secara kausal perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh dalam kepuasan kerja.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Salah satu penelitian yang relevan mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dilakukan oleh Walumbwa et al (2005) yang membuktikan bahwa seseorang pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian mengenai kepuasan kerja dalam hubungannya dengan komitmen organisasi sudah banyak dilakukan antara lain oleh Lincoln Kallebeng(1990), Mowday Porter, Steers, Muller, Boyer, Price, Iverson dan Williyams, Hazer, yang dikutip Slattery dan Selvarajan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan

bahwa kepuasan kerja adalah anteseden dari komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara kausal memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Kerangka Berfikir

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam bekerja setiap karyawan mendambakan kepuasan, terutama yang terkait dengan aspek-aspek yang terdapat atau berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan mitra kerja, kondisi kerja, dan upah yang dipersepsi dan dirasakan positif oleh karyawan akan mendatangkan kepuasan dalam bekerja, namun tidak selamanya aspek-aspek pekerjaan yang ada dapat disediakan dengan baik sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan kepentingan karyawan dan sekaligus organisasi. Untuk menciptakan aspek-aspek yang konduktif dan menyenangkan karyawan diperlukan budaya organisasi yang konduktif yakni, budaya yang menjanjikan tersedia dan terlaksananya aspek-aspek pekerjaan yang baik dan memadai. Hal ini dikarenakan budaya organisasi merefleksikan asumsi-asumsi, norma-norma, dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya tersendiri. Budaya tersebut mencirikan eksistensi, sehingga berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya dalam artian ini berisikan asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang diandalkan untuk memperjuangkan dan mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang menampung atau mengakomodasi sebanyak mungkin aspirasi (harapan kepentingan, kebutuhan) anggota organisasi akan cenderung dipandang kondusif oleh anggota organisasinya, demikian pula sebaliknya budaya organisasi yang kurang mengakomodasi aspirasi anggota organisasi akan dipandang negatif sehingga tidak didukung pengembangannya. Budaya organisasi yang kondusif dapat memikat budaya organisasi untuk mendukung pengembangan budaya tersebut. Ketika budaya tersebut berisi nilai-nilai atau norma-norma kerja, maka dengan demikian hal itu akan mendorong anggota organisasi untuk loyal dan setia pada nilai-nilai, norma-norma kerja tersebut. Loyalitas dan kesetiaan ini merupakan aktualisasi dari komitmen anggota organisasi pada organisasinya. Dengan demikian dapat diduga bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan faktor kunci bagi kesuksesan organisasi, sehingga perilaku kepemimpinan para pemimpin sangat vital bagi kehidupan organisasi. Vitalitas itu terutama disebabkan oleh perilaku seorang pemimpin yang sangat menentukan dinamika kehidupan organisasi. Perilaku pemimpin dalam merencanakan dan mengorganisasi, memecahkan masalah, menjelaskan peran, dan tujuan organisasi, memberi informasi, memantau, memotivasi, dan memberi inspirasi, melakukan konsultasi, mendelegasikan wewenang dan tugas, memberikan dukungan, mengembangkan dan membimbing bawahan, mengelola konflik, membangun tim dan jaringan kerja. Memberikan pengakuan dan memberikan penghargaan sangat menentukan dinamika kehidupan organisasi karena semua perilaku tersebut berhubungan dengan segenap anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi bawahan, dalam arti selaras dengan harapan, kebutuhan, kepentingan, dan pendidikan bawahan, akan dipersepsi dan dirasakan positif dan menyenangkan oleh bawahan sehingga membuahkan kepuasan dalam bekerja, terlebih apabila perilaku pemimpin tersebut menyokong tersedia dan terlaksananya aspek-aspek pekerjaan, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, dan upah

secara memadai maka akan mendatangkan kepuasan kerja lebih. Dengan demikian dapat diduga bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin baik perilaku kepemimpinan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.

Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Dalam dinamika kehidupan organisasi, kepemimpinan merupakan unsur vital, sehingga perilaku kepemimpinan menjadi pusat perhatian anggota organisasi. Perilaku pemimpin dalam merencanakan dan mengorganisasi, memecahkan masalah, menjelaskan peran dan tujuan organisasi, memberi informasi, memantau, motivasi, dan memberi inspirasi, melakukan konsultasi, mendelegasikan wewenang dan tugas, memberikan dukungan, mengembangkan dan membimbing bawahan. Mengelola konflik dengan membangun tim, membangun jaringan kerja, memberikan pengakuan dan penghargaan, sangat menentukan dinamika kehidupan organisasi. Karena perilaku tersebut berhubungan langsung pada anggota organisasi, yakni orang-orang yang diproyeksikan dan diandalkan dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi bawahan, dalam arti selaras dengan harapan, kebutuhan, kepentingan dan pendidikan bawahan, akan dipersepsi dan dirasakan positif dan menyenangkan oleh bawahan sehingga hal itu dapat memikat dan mendorong bawahan untuk melakukan upaya yang terbaik untuk pemimpin dan organisasi yang dipimpinnya. Upaya yang terbaik ini jelas merupakan ekspresi rasa cinta pada organisasinya, yang mencerminkan rasa identifikasi atas pencapaian tujuan organisasi, keterlibatan secara intens atas kewajiban-kewajiban organisasi, dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian diduga bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Setiap organisasi tidak terkecuali organisasi yang berorientasi profit, senantiasa membutuhkan komitmen organisasi para anggotanya, yang antara lain termanifestasi dalam bentuk identifikasi atas tujuan organisasi, keterlibatan dalam kewajiban organisasi dan loyalitas terhadap organisasi. Komitmen ini dibutuhkan untuk membangun kinerja karyawan sekaligus organisasi. Komitmen seperti itu akan terbangun apabila aspek-aspek pekerjaan yang ada dalam organisasi dipersepsi dan dirasakan memuaskan oleh segenap karyawan sebagai anggota organisasi. Aspek-aspek tersebut antara lain dapat berupa pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, dan upah. Ketika segenap aspek pekerjaan ini di persepsikan positif dan karena itu disarankan menyenangkan dapat mendorong karyawan berkomitmen pada organisasi. Dengan demikian dapat diduga bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

Dalam uraian di atas telah dijelaskan bahwa budaya organisasi diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja diduga dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Bertolak belakang dari dua dugaan tersebut, maka kepuasan kerja dapat menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat terjadi ketika budaya organisasi yang tercemar dalam asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma-norma dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dapat menjamin tersedia dan terlaksananya aspek-aspek pekerjaan yang meliputi pekerjaannya itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, dan upaya pemuasan, sehingga berkat kepuasan tersebut. Karyawan terpacu komitmen pada organisasi yang sekurang-kurangnya tercemar dalam bentuk identifikasi atas

tujuan organisasi, keterlibatan, dalam kewajiban-kewajiban organisasi dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian dapat diduga bahwa terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain budaya organisasi yang baik akan memicu munculnya kepuasan kerja yang selanjutnya berimplikasi terhadap komitmen organisasi pegawai.

Pengaruh Tidak Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja.

Dalam uraian di atas telah dijelaskan bahwa perilaku kepemimpinan diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja diduga dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Dugaan tersebut dapat melahirkan dugaan yang baru bahwa kepuasan kerja juga menjadi perantara pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat terjadi manakala perilaku kepemimpinan yang tercermin dalam merencanakan dan mengorganisasikan, memecahkan masalah, menjelaskan peran dan tujuan organisasi, memberi informasi, memantau, memotivasi dan memberi inspirasi, melakukan konsultasi, mendelegasikan wewenang dan tugas, memberikan dukungan, mengembangkan dan membimbing bawahan, mengelola konflik dan membangun tim, membangun jaringan kerja, memberi pengakuan dan memberi penghargaan dapat mendorong dan menjamin tersedia dan terlaksananya aspek-aspek pekerjaan yang terdiri atas pekerjaan itu sendiri. Promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja serta cara memuaskan sehingga dengan kepuasan tersebut dapat memicu komitmen organisasi. Dengan demikian dapat diduga terdapat pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain perilaku kepemimpinan yang baik akan memicu munculnya kepuasan kerja yang selanjutnya berimplikasi terhadap komitmen organisasi karyawan.

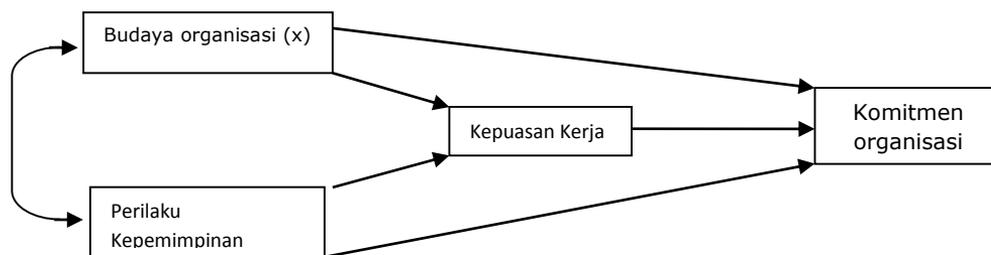
Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoritik, hasil penelitian yang relevan dan kerangka berfikir di atas maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan
3. Perilaku pemimpin berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan
4. Perilaku pemimpin berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan
5. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan
6. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi karyawan melalui kepuasan kerja
7. Perilaku kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi karyawan melalui kepuasan kerja

Model Hipotetik

Model hipotetik penelitian yang menggambarkan pengaruh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi divisualkan dalam bentuk gambar sebagai berikut (diadaptasi Daro Colquit, Lepine dan Wesson):



GAMBAR 2
MODEL HIPOTETIK

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan mengetahui tujuan:

1. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja terhadap karyawan
2. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan
3. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan
4. Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi karyawan
5. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan
6. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan melalui kepuasan kerja.

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan kuesioner yang didesain dalam bentuk skala rating yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Berdasarkan hasil perhitungan validitas butir variabel komitmen organisasi diketahui terdapat 3 butir yang tidak valid dari 30 item pernyataan, sehingga masih ada 27 item yang valid dengan koefisien reliabilitas 0,944. Untuk variabel budaya organisasi diketahui terdapat 2 butir yang tidak valid dari 25 item pernyataan, sehingga masih ada 23 item yang valid dengan koefisien reliabilitas 0,904. Variabel perilaku kepemimpinan diketahui terdapat 4 butir yang tidak valid dari 30 item pernyataan sehingga masih ada 26 item yang valid dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,927, sementara itu variabel kepuasan kerja diketahui terdapat 3 butir yang tidak valid dari 30 item pertanyaan, sehingga masih ada 27 yang koefisien valid dengan besar reliabilitasnya 0,919.

Penelitian menggunakan metode survei dengan teknik analisis jalur. Populasi sasaran penelitian ini adalah semua karyawan dan kerangka sampel adalah karyawan PT PP yang berjumlah 391 karyawan. Sampel penelitian ditetapkan dengan metode acak sederhana (*simple random sampling*)

HASIL PENELITIAN

Tabel 1:
Rangkuman hasil uji Normalitas

No	Variabel	L hitung	L tabel
1	komitmen organisasi	0,0709	0,0895
2	budaya organisasi	0,0708	0,0895
3	perilaku kepemimpinan	0,0703	0,0895
4	kepuasan kerja	0,0757	0,0895

Dari hasil perhitungan Liliesfors yang terlihat dalam tabel 1 di atas, diketahui nilai L hitung baik untuk variabel komitmen organisasi, budaya organisasi, perilaku kepemimpinan maupun kepuasan kerja lebih kecil jika dibandingkan dengan tabel. Dengan demikian, variabel komitmen organisasi, budaya organisasi. Perilaku kepemimpinan maupun kepuasan kerja berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Untuk uji homogenitas dengan menggunakan uji Bartlett's, diperoleh hasil perhitungan sebagaimana terlihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2 :
Rangkuman Hasil Uji Homogenitas

No	kelompok data	dk	X^2_{hitung}	$X^2_{tabel (=0,05)}$
1	X ₃ atas X ₁	68	30,285	84,807
2	X ₃ atas X ₂	59	28,887	73,293
3	X ₄ atas X ₁	68	30,876	84,807
4	X ₄ atas X ₂	59	42,667	73,293
5	X ₄ atas X ₃	63	53,062	84,807

Berdasarkan hasil pengujian homogenitas data dengan menggunakan uji Bartlett's untuk varians kelompok data X₃ atas X₁ diperoleh nilai X^2 hitung terbesar 30,285, sedangkan X^2 tabel pada derajat kebebasan 68 dan $\alpha=5\%$ sebesar 84,807. Karena nilai X^2 hitung < X^2 tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga varians kelompok data X₃ atas X₁ adalah homogen. Untuk varians kelompok data X₃ atas X₂ diperoleh nilai X^2 hitung sebesar 28,887, ini lebih kecil dari nilai X^2 tabel untuk dk 59 (73,293), sehingga varians kelompok data X₃ atas X₂ adalah homogen, pada varians kelompok data X₄ atas X₁ diperoleh nilai $V X^2$ hitung besar 30,87, nilai ini lebih kecil dari nilai $V X^2$ untuk dk 68 (84,807) sehingga varians kelompok data X₄ atas X₁ adalah homogen. Selanjutnya untuk varians kelompok data X₄ atas X₂ diperoleh nilai X^2 hitung sebesar 53,062. Nilai ini juga lebih kecil dari nilai X^2 tabel untuk dk 63 (84,807), sehingga varians kelompok data X₄ atas X₃ adalah homogen.

Untuk uji linearitas dengan analisis varians (ANOVA) yang dilakukan untuk masing-masing pasangan regresi sederhana hasilnya pada tabel 3 berikut:

Tabel 3
Rangkuman Hasil Uji Linearitas

Regresi	FH	FTAB ($\alpha=0,05$)	KESIMPULAN
X ₃ atas X ₁	0,62	1,63	LINEAR
X ₃ atas X ₂	0,92	1,59	LINEAR
X ₄ atas X ₁	1,37	1,63	LINEAR
X ₄ atas X ₂	0,85	1,59	LINEAR
X ₄ atas X ₃	1,35	1,64	LINEAR

Berdasarkan hasil di atas terlihat bahwa nilai F hitung untuk masing-masing pasangan regresi lebih kecil jika dibandingkan dengan F tabelnya. Hasil ini menunjukkan bahwa pasangan regresi X₃ atas X₁, X₃ atas X₂, X₄ atas X₁, X₄ atas X₂ dan X₄ atas X₃ memiliki pola hubungan yang linear, sehingga memenuhi persyaratan analisis.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pertama yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: "budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan". Hasil

perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (P_{31}) = 0,37, dengan nilai hitung = 3,77 dan nilai t-tabel (dk 96 dan $\alpha = 0,01$) = 2,64. nilai t-hitung > t-tabel, sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis kedua yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: "budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan". Hasil perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan bantuan program LISREL 8.70 diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis ketiga adalah: "perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan". Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (P_{32}) = 0,44, dengan nilai t-hitung = 4,53 dan nilai t-tabel (dk 96 dan $\alpha = 0,01$) = 2,64. Nilai t-hitung > t-tabel, sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis keempat yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: "perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan". Berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana terlihat pada tabel di atas, diketahui koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi (P_{42}) sebesar 0,29 sementara nilai t-hitung sebesar 3,24 sedangkan nilai t-tabel untuk dk=96 pada tingkat kesalahan (α) 1% sebesar 2,64 pada tingkat kesalahan 1% nilai t-hitung > t-tabel yang berarti H_o ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis kelima adalah "Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi." Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (P_{43}) = 0,44 dengan nilai t-hitung = 5,14 dan nilai t-tabel (dk 96 dan $\alpha = 0,001$) = 2,64, nilai t-hitung > t-tabel sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Demikian kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua adalah: "Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja", Hasil koefisien jalur pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja ($P_{21,1}$) = 0,16 nilai t-hitung = 3,04 dan nilai t-tabel (dk 98 dan $\alpha = 0,01$) = 2,64 nilai t-hitung > t-tabel sehingga H_o ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi dengan diperantari variabel kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja dan selanjutnya memberikan dampak terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

Hipotesis keempat adalah :“ perilaku kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.” Hasil koefisien jalur pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan terhadap komitmen kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja ($P_{42,8}$)=0,19 nilai t-hitung =3,40 dan nilai t-tabel (dk 96 dan $\alpha= 0,01$)=2,64. Nilai t-hitung > t-tabel sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi dengan diperantai oleh kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan, semakin tinggi juga kepuasan kerja dan selanjutnya memberikan dampak terhadap komitmen organisasi.

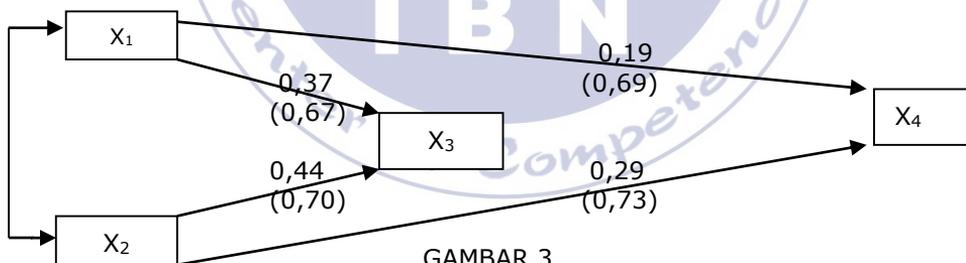
Rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t yang menggambarkan pengaruh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Rangkuman koefisien jalur dan uji t

JALUR	KOEFSISIEN	T-HITUNG	T-TABEL	
			$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
P_{31}	0,37	3,77**	1,99	2,64
P_{41}	0,19	2,13**	1,99	2,64
P_{32}	0,44	4,53**	1,99	2,64
P_{42}	0,29	3,24**	1,99	2,64
P_{43}	0,44	5,14**	1,99	2,64
$P_{41,3}$	0,16	3,04**	1,99	2,64
$P_{42,3}$	0,19	3,40**	1,99	2,64

* $p < 0,005$; ** $p < 0,01$

Secara visual tampak bahwa koefisien jalur dan uji t untuk pengaruh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada diagram jalur berikut.



GAMBAR 3
MODEL AKHIR

PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Temuan kedua dalam penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebagaimana dibuktikan dalam pengujian hipotesis tersebut semakin memperkuat teori-teori yang dipergunakan tentang pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Budaya organisasi salah satu perangkat lunak

manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan, yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu kekuatan daya saing organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya berhubungan dengan orang-orang tempat organisasi itu berada, seorang manajer atau pemimpin perusahaan biasa saja gagal dalam mengelola organisasinya jika tidak mengerti nilai budaya organisasinya. Terkait dengan itu dikemukakan oleh Locke yang dikutip oleh Munandar bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dimilikinya dan nilai-nilai itu terbentuk dari lingkungannya dan latar belakang budaya tersebut. Schein mengatakan bahwa budaya organisasi adalah *Shared basic assumption* yang dipelajari ketika organisasi memecahkan masalah eksternal dan internal yang dianggap valid (Munandar).

Budaya organisasi juga merupakan nilai-nilai yang ditanamkan oleh organisasi dalam rangka mengelola dan mengorganisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Salah satu nilai yang terkandung dalam budaya organisasi adalah cara pandang organisasi terhadap karyawan. Organisasi yang menganggap karyawan sebagai aset yang berharga dan bukan sebagai alat produksi akan cenderung mendatangkan kepuasan bagi karyawan, karena merasa dihargai, namun sebaliknya bagi organisasi yang memandang karyawan sebagai alat produksi akan menimbulkan rasa tidak puas bagi karyawan karena tindakan demikian dapat memicu perlakuan sewenang-wenang masih banyak aspek-aspek lain dalam budaya organisasi yang ikut mendorong lahirnya kepuasan kerja, seperti pola komunikasi dalam organisasi, solidaritas sesama karyawan, umpan balik pemimpin terhadap bawahan dengan faktor-faktor lainnya. Penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Shore dan Martin yang dikutip Sosa dan Sagas membuktikan bahwa budaya dapat berdampak pada kepuasan kerja seperti halnya produktivitas suatu organisasi. Hal ini juga didukung oleh penelitian Sosa dan Sagas, yang membuktikan bahwa budaya memiliki hubungan signifikan. Dengan kepuasan kerja, sambil dikontrol oleh anggaran dan masa kerja, hasilnya menunjukkan bahwa para administrator yang berbeda pada departemen dengan budaya organisasi yang kuat memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan orang yang berada dalam budaya organisasi menengah.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Silverthorne di Taiwan yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Demikian pula penelitian yang mengambil budaya organisasi spesifik yang dilakukan Williams, Rindeau dan Francescutti yaitu budaya yang terkait dengan sumber daya manusia juga memperlihatkan bahwa sumber daya manusia juga memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Temuan pertama dalam penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini memberikan makna bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan, salah satunya ditentukan oleh budaya organisasi.

Temuan tersebut pada dasarnya dapat dimengerti. Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai yang menjadi panutan dalam bertindak dan berperilaku serta memecahkan soal bagi anggota organisasinya. Organisasi yang memiliki nilai-nilai komitmen dan selalu menanamkannya terhadap karyawan, tentu akan menjadi panutan dan diikuti oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi juga melihat dari fungsi budaya organisasi. Menurut Siagian, salah satu fungsi budaya organisasi adalah untuk menumbuhkan komitmen. Dengan demikian jelas sekali bahwa budaya organisasi merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan untuk menumbuhkan komitmen terhadap organisasi.

Budaya organisasi yang menampung atau mengakomodasi sebanyak mungkin aspirasi (harapan, kepentingan, kebutuhan) anggota organisasi akan

cenderung dipandang kondusif dalam meningkatkan anggota organisasi untuk mendukung pengembangan budaya tersebut. Ketika budaya tersebut berisikan nilai-nilai atau norma-norma kerja maka dengan demikian hal itu akan mendorong anggota organisasi untuk loyal dan setia pada nilai-nilai norma-norma tersebut. Loyalitas dan kesetiaan ini merupakan aktualisasi dari komitmen anggota organisasi pada organisasinya. Dengan kata lain, hal itu pengejawantah kekuatan relatif anggota organisasi (karyawan) dalam mengidentifikasi keterlibatan diri dan partisipasi aktif terhadap organisasi (perusahaan).

Banyak studi yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Studi yang dilakukan oleh Ingersoll dkk menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah prediktor kuat dalam menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Penelitian yang dilakukan oleh ahli lain seperti Chatman, Denison) Smith, Rupp, Chin dkk sebagaimana dikutip oleh Cannesa dan Riolo juga menunjukkan bahwa organisasi yang baik akan menciptakan komitmen diantara anggota organisasi, dan membantu mengarahkan tujuan individual kepada organisasi dan memudahkan ruang bersama diantara perkerja. Dari pembuktian secara ilmiah ini jelas sekali bahwa budaya organisasi merupakan anteseden dari komitmen organisasi.

Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Temuan ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari temuan ini maka dijelaskan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Dalam proses memberikan pengarahan atau pengaruh, pemimpin senantiasa menunjukkan perilaku yang bermacam-macam sesuai dengan gaya dan pendekatan kepemimpinan yang dipilih, perilaku yang ditunjukkan bermacam-macam bentuknya, seperti dalam tutur kata, cara-cara yang ditempuh untuk menasehati karyawan, menghargai karyawan, memotivasi karyawan, dan memberikan teladan terhadap karyawan. Perilaku-perilaku pemimpin selama dalam proses memberikan pengaruh tersebut, memberikan dampak yang penting terhadap sikap anggota organisasinya dan memberikan teladan terhadap karyawan. Perilaku-perilaku pemimpin selama dalam proses memberikan pengaruh tersebut, memberikan dampak yang penting terhadap sikap anggota organisasi terhadap organisasinya. Apabila perilaku-perilaku yang ditunjukkan dipersepsi positif oleh anggota organisasinya, maka akan menimbulkan sikap-sikap yang positif pula pada organisasi. Demikian pula sebaliknya jika perilaku yang ditunjukkan dinilai negatif atau tidak sesuai dengan harapan anggota organisasi, maka akan menyebabkan munculnya sikap-sikap negatif dari para anggota organisasi terhadap organisasi.

Salah satu sikap yang muncul sebagai akibat dari perilaku kepemimpinan tersebut adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap emosional yang banyak dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap objek-objek di lingkungan pekerjaan, salah satunya adalah perilaku pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Mengingat interaksi antara karyawan dengan atasan seringkali terjadi dengan momentum maka akan banyak persepsi-persepsi karyawan yang muncul atas perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpinnya. Perilaku-perilaku pemimpin itulah yang dapat menjadi input penting terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan.

Penelitian-penelitian terdahulu juga memberikan bukti secara empiris bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Walumbwa et al membuktikan bahwa seorang pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi karyawan. Penelitian Rad dan Yarmohammadian juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil

penelitian Manakerdan Bahn juga menunjukkan bahwa pemimpin yang sering memperlihatkan kejujuran memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja para dokter. Dalam tiga penelitian ini perilaku kepemimpinan ditempatkan sebagai variabel bebas, sementara kepuasan kerja sebagai variabel terkait. Hal ini mengisyaratkan bahwa secara kausal perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Demikian, hasil penelitian semakin mempertegas posisi perilaku kepemimpinan sebagai variabel yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Temuan keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi karyawan salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan.

Faktor perilaku kepemimpinan dapat menjadi faktor yang potensial yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan karena pemimpin banyak mempengaruhi kebijakan-kebijakan dalam organisasi dan juga memiliki interaksi secara langsung dengan instruktur, oleh sebab itu jika kebijakan-kebijakan yang diambil dan perilaku-perilaku yang ditunjukkan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dirasakan banyak merugikan instruktur, maka akan mendorong instruktur tidak loyal terhadap organisasinya. Dalam dinamika kehidupan organisasi, kepemimpinan merupakan unsur vital, sehingga perilaku pemimpin menjadi pusat perhatian anggota organisasi.

Perilaku pemimpin dalam merencanakan dan mengorganisasikan memecahkan masalah, menjelaskan peran dan tujuan organisasi, memberi informasi, memantau, memotivasi, dan memberi inspirasi, melakukan konsultasi, mendelegasikan wewenang dan tugas memberikan dukungan, mengembangkan, dan membimbing bawahan, mengelolah konflik dan membangun tim. Membangun jaringan kerja, memberikan pengakuan, dan memberikan penghargaan sangat menentukan dinamika kehidupan organisasi. Hal ini mengingat perilaku tersebut berhubungan langsung dengan anggota organisasi, yakni orang-orang yang diproyeksikan dan diandalkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi atau selaras bawahan, dalam arti selaras dengan harapan, kebutuhan, kepentingan dan pendidikan bawahan, akan dipersepsi, dirasakan positif dan menyenangkan oleh bawahan sehingga hal itu dapat mengikat dan mendorong bawahan untuk melakukan upaya terbaik untuk pemimpin dan organisasi yang dipimpinnya. Upaya terbaik ini jelas merupakan ekspresi rasa cinta terhadap organisasi, yang mencerminkan rasa identifikasi atas pencapaian tujuan organisasi, keterlibatan secara intens atas kewajiban-kewajiban organisasi dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasinya.

Dalam keterkaitan dengan pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen, studi Walumbwa et al menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasional karyawan. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan anteseden atau faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Penelitian lain yang dilakukan Emery dan Barker juga membuktikan bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformational yang terdiri dari karisma, stimulasi intelektual dan konsiderasi individu memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Hal itu juga didukung Geijsel et al yang membuktikan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen. Dengan demikian jelas bahwa perilaku kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen

organisasi.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Temuan kelima dalam penelitian ini menunjukkan bukti bahwa kepuasan kerja secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Konsekuensinya adalah semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi, dan semakin rendah kepuasan kerja semakin rendah komitmen organisasi.

Terwujudnya kepuasan kerja merupakan harapan setiap karyawan. Selain memperoleh kompetensi atas jasa-jasanya, karyawan juga membutuhkan terciptanya rasa senang dalam bekerja, sehingga kebutuhan fisik dan psikisnya dapat terakomodasi. Kepuasan kerja banyak memberikan implikasi terhadap sikap dan perilaku karyawan. Karyawan yang tidak puas cenderung akan melakukan tindakan-tindakan negatif yang merugikan organisasi, seperti malas bekerja, absen, pindah kerja, tidak taat pada aturan organisasi, dan cenderung bekerja dibawah standar yang ditetapkan, itu semua terjadi karena apa yang diharapkan tidak sesuai dengan kenyataan yang diterima. Dikemukakan oleh Luthans bahwa harapan-harapan tersebut antara lain terkait dengan faktor pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan mitra kerja. Lebih rinci lagi Spector menyebutkan sepuluh faktor kepuasan kerja, yaitu: upah, promosi, pengawasan, tunjangan luar, imbalan satuan, kondisi kerja, mitra kerja, sifat kerja, dan komunikasi.

Oleh karena itu, jika faktor-faktor tersebut dipersepsikan tidak sesuai dengan harapan, maka kepuasan kerja akan muncul, tetapi, jika faktor-faktor tersebut dipersepsi positif dan dianggap telah sesuai dengan harapannya, maka akan menumbuhkan kepuasan kerja. Orang yang akan puas dalam bekerja akan cenderung rajin berkerja, tertib terhadap aturan organisasi dan disiplin, dan selain itu kepuasan kerja akan juga mendorong karyawan akan tetap loyal dan tidak memiliki pikiran untuk pindah kerja ke tempat lain, karena yang diharapkan telah dipenuhi oleh organisasi. Sikap-sikap seperti ini tidak lain merupakan cerminan dari karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap komitmen organisasi.

Banyak penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal itu seperti ditunjukkan dalam Lincoin & Kalleberg (1990), Mowday, Porter, & Sreers (1982) Mueller, Boyer, Price & Iverson (1994) dan Williams dan Hazer (1986). Hasil penelitian-penelitian mereka pada umumnya membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebagaimana hasil dalam penelitian ini.

Dari hasil pembahasan di atas, maka terlihat jelas bahwa faktor-faktor perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja menjadi faktor yang memiliki signifikan dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi aset yang sangat berharga bagi organisasi, karena akan mendorong terciptanya kerjanya yang lebih baik. Oleh karena itu, faktor-faktor tersebut menjadi pilar penting dalam usaha mengembangkan sumber daya manusia di lingkungan organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi akan kompetitif dan mampu memberikan kontribusi lebih besar jika didukung oleh perilaku kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang mendukung dan kepuasan kerja yang tinggi. Semua itu akan menjadi faktor pendorong dalam timbulnya upaya-upaya individu untuk melakukan hal yang terbaik bagi organisasi dan menciptakan loyalitas karyawan, sehingga setiap karyawan dapat menunjukkan kinerja terbaik.

Masalah sumber daya manusia dalam lingkungan organisasi merupakan faktor penting, karena memiliki peranan yang domain dan dinamis, faktor-faktor lain seperti uang, teknologi, dan fasilitas merupakan faktor yang satu dan keberadaan faktor-faktor lain tidak akan banyak membantu jika tidak didukung

oleh sumber daya manusia yang mampu mengelolanya secara efektif dan efisien. Dengan demikian, eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi layak dapat perhatian yang lebih, diantaranya dengan cara mengusahakan perilaku kepemimpinan yang efektif, budaya lebih kuat terhadap organisasinya. Sebaliknya, jika nilai-nilai budaya yang dijadikan acuan bersama tidak memihak pada kepentingan-kepentingan anggota organisasi dalam menyelesaikan tugasnya, maka akan melahirkan perasaan-perasaan emosional negatif yang menyebabkan menurunnya komitmen karyawan terhadap organisasi.

Budaya organisasi yang baik dalam sebuah organisasi juga akan menciptakan suasana kondusif, sehingga suasana dalam organisasi menjadi nyaman. Kondisi itu memungkinkan semua karyawan dapat bekerja dengan tenang, penuh konsentrasi dan saling mendukung, sehingga memicu munculnya rasa senang, maka karyawan akan lebih giat dan penuh komitmen.

Pengaruh Tidak Langsung Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Diperantai Kepuasan Kerja

Temuan keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Temuan ini membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan akan mendorong tumbuhnya kepuasan kerja, dan selanjutnya diikuti dengan peningkatan komitmen organisasi.

Temuan tersebut dapat dimengerti, karena berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa perilaku kepemimpinan secara langsung memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Pola pengaruh seperti itu penyebabnya jika perilaku kepemimpinan baik, maka akan meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja meningkat.

Sebagai seorang pemimpin yang memiliki posisi sentral dalam organisasi, maka hampir setiap perilakunya menjadi objek penelitian bagi bawahannya. Perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dapat berupa perilaku langsung yang berhubungan dengan bawahan, seperti menegur, memberikan motivasi maupun perilaku tidak langsung berupa keputusan-keputusan yang diambilnya. Perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin tersebut dipersepsi secara berbeda oleh bawahan. Bagi karyawan yang menyukai perilaku-perilakunya maka akan timbul perasaan-perasaan emosional positif yang mendorong terjadinya kepuasan kerja, sebaliknya jika perilaku pemimpin banyak dipersepsikan negatif oleh karyawan, maka akan melahirkan perasaan-perasaan negatif sehingga dapat mendorong ketidakpuasan kerja. Dampak yang terjadi jika karyawan merasakan kepuasan adalah komit dan menjalankan tugas-tugasnya, tapi sebaliknya karyawan akan cenderung bertindak sehendak hatinya jika merasakan ketidakpuasan dalam bekerja.

Keterbatasan Penelitian

Pertama, dalam mengumpulkan data, baik untuk budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, maupun komitmen organisasi, menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang memiliki sejumlah kelemahan, khususnya yang terkait dengan kejujuran dan keseriusan responden dalam mengisi kuesioner. Kelemahan ini dapat menyebabkan hasil penelitian menjadi kurang sah. Kedua, dalam mengukur variabel-variabel penelitian, dalam penelitian ini digunakan *self response*, yang potensial yang menimbulkan bias atas kondisi yang sebenarnya. Sehingga dapat mempengaruhi validitas penelitian ini. Ketiga, responden yang digunakan dalam penelitian ini relatif terbatas. Sehingga dapat menyebabkan hasil penelitian tidak mencakup wilayah generalisasi yang luas. Keempat, penelitian ini hanya melibatkan tiga variabel untuk melihat nilai faktor-

faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Padahal masih banyak variabel secara teoretik mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga tidak diperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis yang telah dijelaskan pada pembahasan di atas, maka temuan penelitian ini adalah :

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pembangunan Perumahan (persero)
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan PT Pembangunan Perumahan (persero)
3. Perilaku pemimpin berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pembangunan Perumahan (persero)
4. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan PT Pembangunan Perumahan (persero)
5. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan PT Pembangunan Perumahan (persero)
6. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi karyawan PT PP dengan diperantai kepuasan kerja,
7. Perilaku kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi karyawan PT PP dengan diperantai kepuasan kerja.

Berdasarkan temuan-temuan di atas maka dapat disimpulkan bahwa variasi yang terjadi pada komitmen organisasi karyawan secara langsung dipengaruhi oleh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja. Oleh karena itu untuk meminimalkan variasi yang terjadi kepada organisasi karyawan, faktor budaya organisasi, perilaku kepemimpinan serta kepuasan kerja yang harus diperhitungkan.

Saran

1. Manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan nilai-nilai budaya perusahaan oleh karyawan dengan mengembangkan alat ukur yang secara periodik digunakan untuk mengevaluasi budaya perusahaan. Perusahaan juga perlu menempatkan budaya organisasi sebagai bagian dari strategi.
2. Unsur pimpinan perlu terus-menerus meningkatkan kesadaran diri agar dapat mengetahui kelemahan-kelemahan pemimpinnya sendiri. Pengembangan dapat ditempuh dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan kecerdasan emosional dan spiritual (ESQ).
3. Manajemen PT PP perlu memiliki komitmen bahwa kepuasan kerja merupakan kebutuhan karyawan yang perlu diusahakan. Komitmen itu dapat diwujudkan dengan cara menciptakan hubungan sosial yang harmonis, mengembangkan sistem kompensasi yang berkeadilan (*fair*) dan memberikan umpan balik positif terhadap karyawan.

DAFTAR PUSAKA

Bishop, Scott & Burroughs support commitment and employee outcomes in a team environment journal of manajement 26 , 6, 2000.

Canessa Enrique dan Rick L. Riolo. The effect of Organizational Communication Media on Organizational Culture and Performance: An Agent-Based Simulation

Sundari Soekotjo: "Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan..." 20

Model, Computational & Mathematical Organizational Theory,9 2003.

Chang Su-Chao and Ming-Shing Lee, Relationship Among Personality Traits, Job Characteristics Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Study in Taiwan, The Business Review Cambridge; Dec 2006;6,1: ABI/ONFORM Global pg.201.

Colquitt Jason A, Jeffery A Lepine & Michael J.Wesson Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment: The New Workplace. New York: McGraw-Hill 2009.

Daft Richard L. dan Dorothy Macrcic. Management: The New Workplace United Kingdom: South-Westem 2008.

DuBrin Andrew J. Fundamentals of Orgazational Behavior, Mason Thomson Higher Edu 2007.

Emery Charles R Katherine Jbarker, The effect of Transformational Leadership Styles on The Organization Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personal, Journal of Organizational Culture Communication and Conflict 2007 11,1; AB/INFORM GLOBAL.

Geijssel Femke Peter Slegers, Kenneth leitwood, and Doris Jantzi, Transformational Leadership Effects on Teachers Commitment and Effort Toward School Reform, Journal of Educational Administration 2003;41;3 ABI/INFORMGlobal.

George Jennifer M. And gareth R. Jones Understanding and Managing Organizational Behavior, New Jersey: Pearson Education Inc.2002.

Gibson James L..Jhon M.Ivancevich and james H.Donnelly , organizations , New York Richard Irwin 1995 .

Greenberg Jerald dan Robert A. Baron Behavior in Organization Understanding and Managing the Humen Side of Work, New Jersey: Printice Hall Internasional 2000),p.85.

Ingelsoll D.K.J.C Kirsch S.E Merk & J.Lightfoot, Relationship of Organizational Culture and Readiness for Change to Employee Commitment to organization, Journal of Nurs Ad 2000:30,1.

Ivancevich John M.Robert Konopaske and Michael T.Matteeson, Organizational Behavior and Management, Boston: McGraw Hill, 2008.

John W.Newstrom, Organization Behavior and Management Boston: McGraw Hill 2007

Luthans Fred, Organization Behavior Boston: McGraw-Hill,2008.

McKenna Eugene, Business and Psychology:Organizational Behavior New York Psychology Press, 2008.

Menaker Ronald and Rebacca S. Bahn How Perceived Physician Leadership Behavior Affects Physician Satisfaction, Mayo Clinic Proceedings:Sep 2008; 83; 9 Proquest Medical Library.

Mullins Laurie J. Manajement and Organizational Behavior, Essex: Prentice Hall, 2005.

Munandar Ashar Sunyoto, Spikology Industri dan Organisasi, Jakarta UI-Press: 2001.

Nelson Debra L. And James Campbell Quick Organizational Behavior Foudations, Realities & Challenges Ohio South-Western, 2006.

Noe Raymond A. At . al Human Resource Manajement Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006.

Sundari Soekotjo: "Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan..." 21

Rad Ali Mohammad Masadegh and Mohammad Hossein Yarmohammadian A. Study of relationship Between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction, Leadership in Health Services, Vol.19 No.2 2006.

Robbins Stephen P. And Timothy Judge Organizational Behavior New Jersey Pearson Prentice Hall 2009.

Schein Edgar H. Organizational Culture and Leadership San Fransisco: Jossey Bass 2004.

Siagian Sondang P., Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: CV Haji Masagung 1996.

Silverthome Colin, The Impact of Organizational Culture and Person Organization Fit on Organisational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan, Leadership & Organization Development Journal; 2004; 25;7/8; ABI/INFORMGlobal

Slattery J.P.&T.T.R Selvarajan, Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention. Paper Presented for the Organizational Behavior and Organizational Theory Track at the March 31, 2005 Midwest Academy of Management Annual Meeting, 2005 .

Slocum John W. And don Hellriegel, Fundamental of Organizational Behavior, Australia: Thomson South Western, 2007.

Sobirin Achmad, Budaya Organisasi: Pengertian Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi. Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2007

Sosa Jason and Michael Sagas, Assessment of Organizational Culture and Job Satisfaction in Nasionalcollegiante Athletic Association Academic Administrators, Texas A&M University-College Station, College, Station 2006.

Spector Paul E. Job Satisfaction California Sage plbl.1997.

Srarling Grover, Managing the Public Cector, United States of America Thomson Wadsworth, 2008.

Walumbwa Fred O. Bani Orwapengwang, John J Lawle Transformation Leadership Organization Commitment and Job Satisfsaction: a Coparative Study of Kenyan and U.S Financial Firms Human Resource Development Quarterly Vol.16 no.2, Summer 2005, Wiley Periodicals. Ich.

Williams E.S.K.V Rondeau and L.H Francescutti, Impact of Culture on Commitment Satisfaction and Extra-Role Behavior Among Canadian Emergency Rooms Physicians, Leadership in Health Servies, Vol. 20 No. 2, 2007 .

Wiwoho R.H, Reframing: Kunci Hidup Bahagia 24 Jam Sehari, Jakarta: Gramedia 2004.

Yukl Gary, Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima, Alih Bahasa: Budi Suprianto, Jakarta: Indeks, 2005 .

Zachary Wim B. and Loren W. Kuzuhara. Organizational, Behavior Integrated Models and Application, Ohio: Thomson 2005.

Zingesser Louis, Career and Job Satisfaction. 2004

<http://www.asha.org/about/publications/leader-online/archives/2004/041102/f041102a.htm>).