

BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KEPUASAN KERJA BERPENGARUH TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN

Gst. Md. Ngr. Tyas Febri Yoga Pratama¹
I Gusti Made Suwandana²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: gungkus182@gmail.com¹, aijin_saci@yahoo.com²

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh yang diberikan oleh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja pada komitmen organisasi karyawan yang tergabung dalam perusahaan oleh-oleh khas Bali, Cening Ayu di Batubulan, Gianyar. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan yang berjumlah 60 orang. Sampel ditentukan menggunakan metode sampel jenuh, sehingga seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Data penelitian dianalisis menggunakan teknik regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel, yakni budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi karyawan perusahaan oleh-oleh khas Bali, Cening Ayu di Batubulan, Gianyar.

Kata kunci: budaya organisasi; kepemimpinan; kepuasan kerja; komitmen

ABSTRACT

The research aims to obtain empirical evidence about the influence given by variables such as organizational culture, leadership style, and job satisfaction on the organizational commitment of employees who are members of a Balinese souvenir company, Cening Ayu in Batubulan, Gianyar. The study population was all company employees, amounting to 60 people. The sample is determined using the saturated sample method, so that the entire population is used as a research sample. Research data were analyzed using multiple linear regression techniques. The results showed that the three variables, organizational culture, leadership style, and job satisfaction had a positive and significant influence on the organizational commitment of a Balinese souvenir company, Cening Ayu in Batubulan, Gianyar.

Keywords: *organizational culture; leadership; job satisfaction; commitment*

PENDAHULUAN

Dunia bisnis yang semakin berkembang pesat dewasa ini menuntut setiap perusahaan memiliki keunggulan komparatif dibandingkan dengan pesaingnya, sehingga mampu membuat perusahaan tersebut memiliki daya tarik lebih kepada konsumen (Bastiani & Rahardjo, 2017). Strategi untuk mencapai tujuan perusahaan tidak akan pernah berhasil dengan baik apabila tidak didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang tergabung dalam organisasi. Hal ini wajar mengingat sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan sebagai pihak yang melaksanakan langsung strategi perusahaan tersebut. Dengan demikian, maka memiliki sumber daya manusia yang loyal dan kompeten serta mendukung penuh operasi perusahaan merupakan hal wajib dimiliki oleh setiap organisasi. Sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan demi mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia yang memiliki loyalitas serta bertanggung jawab terhadap organisasi, dengan kata lain sumber daya manusia yang memiliki komitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan pemimpin organisasi dan kepuasan kerja karyawan merupakan beberapa contoh faktor yang dapat menumbuhkan dan meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Budaya organisasi merupakan sistem yang dijalankan oleh suatu organisasi yang membuatnya berbeda dengan organisasi lain (Robbins & Judge, 2015). Nilai-nilai budaya organisasi diciptakan melalui pedoman untuk berperilaku yang oleh pendiri organisasi, yang dirasa cocok dengan organisasi yang didirikan, serta cocok dengan sumber daya manusia yang tergabung di dalamnya. Budaya organisasi merupakan nilai yang tumbuh dan berkembang di dalam organisasi dan disadari serta dijalankan oleh anggota yang menentukan fungsi dan identitas organisasi tersebut (Paskauli & Andreani, 2019). Budaya organisasi juga diartikan sebagai keseluruhan nilai, keyakinan, dan ciri khas organisasi (Arifin, 2015). Budaya organisasi sebagai pedoman untuk menyelesaikan masalah yang terjadi baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi (Belias & Koustelios, 2014). Budaya organisasi juga mencerminkan tingkat jauh tidaknya individu mengenal organisasi tempatnya bekerja (Ghozali, 2013). Budaya organisasi yang nyaman bagi karyawan akan mendorong mereka untuk memiliki sifat loyal dan menjaga keberlanjutannya pada organisasi tersebut.

Perusahaan dan organisasi tentunya memiliki seseorang dengan jabatan tertinggi dalam operasionalnya yang menjadi patokan dan pedoman bagi para karyawan, yang biasa disebut dengan pemimpin. Pemimpin memiliki kewajiban untuk mendorong dan memberikan bimbingan pada bawahannya untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan visi, misi serta tujuan perusahaan. Kemampuan kepemimpinan yang dimiliki pemimpin akan tercermin dari hasil kerja yang dicapai bawahannya. Pemimpin yang baik adalah yang memiliki kemampuan memotivasi bawahan dengan menciptakan sistem dan proses dalam organisasi yang sesuai dengan kebutuhan individu karyawan dan kebutuhan organisasi. Demi menciptakan komitmen dalam diri karyawan, peran pemimpin sangat dibutuhkan. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu membuat karyawan

melakukan tanggung jawab masing-masing secara sukarela (Basri, 2014). Pemimpin dengan kemampuan yang dimilikinya memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menumbuhkan serta menjaga komitmen yang dimiliki bawahan dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan.

Demi mewujudkan hasil kerja yang optimal, organisasi memiliki kewajiban untuk memperhatikan kepuasan kerja para karyawannya. Kepuasan kerja merujuk pada bagaimana individu yang tergabung dalam organisasi memberikan respon terhadap pengalaman yang diperoleh selama menjadi bagian dari organisasi tersebut (Giauque *et al.*, 2014). Selain itu kepuasan kerja dinilai sebagai tingkat seberapa puas karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Puangyoykeaw & Nishide, 2015). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Griffin & Moorhead (2014) terdapat faktor-faktor yang menentukan tingkat kepuasan karyawan, seperti kebutuhan individu, faktor hubungan dengan rekan kerja dan hubungan dengan supervisor, kondisi kerja, kebijakan kerja dan kompensasi yang diberikan oleh organisasi. Kepuasan kerja merupakan respon positif karyawan karena pekerjaan yang dilakukan memberikan timbal balik sesuai dengan yang diharapkan (Sari *et al.*, 2015). Karyawan yang memperoleh imbalan sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan organisasi, dan mendapatkan hal-hal menarik lainnya dapat dipastikan akan melakukan pekerjaan dengan lebih efektif dan hasil kerja akan meningkat. Kepuasan kerja semacam ini dapat memberikan motivasi maupun dorongan kepada karyawan untuk lebih loyal dan bertanggung jawab pada perusahaan (Sutrisno, 2012). Kepuasan kerja penting untuk diperhatikan oleh organisasi sebagai tolok ukur respon karyawan terhadap perusahaan, dan dapat menjadi dasar organisasi untuk menumbuhkan komitmen organisasi karyawan.

Perusahaan oleh-oleh khas Bali Cening Ayu Batubulan menganggap komitmen karyawan merupakan hal yang penting. Wawancara dengan bagian kepegawaian menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Perusahaan oleh-oleh khas Bali Cening Ayu Batubulan merupakan salah satu perusahaan lokal yang memiliki pangsa pasar domestik. Dalam operasionalnya, perusahaan ini didukung oleh sumber daya manusia dengan penjelasan pada Tabel 1.

Tabel 1.
Jumlah Karyawan Perusahaan Cening Ayu Batubulan

No	Departemen / Bagian	Jumlah Karyawan
1	<i>Manager</i>	1
2	<i>Accounting</i>	2
3	<i>Assistant Accounting</i>	8
4	<i>Outlet Coorninator</i>	2
5	Kasir	15
6	SPG (Sales Promotion Girl)	28
7	<i>Security</i>	4
JUMLAH		60

Sumber : Kepegawaian Oleh-Oleh Khas Bali Cening Ayu Batubulan, 2018

Tabel 1. menunjukkan bahwa karyawan pada perusahaan oleh-oleh Cening Ayu memiliki jumlah karyawan sebanyak 60 orang dengan jumlah yang paling banyak adalah karyawan *Sales Promotion Girl* (SPG). Perusahaan oleh-oleh Cening Ayu idealnya memiliki karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap

perusahaan. Komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja sebab komitmen karyawan akan memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Brodoastuti & Ruliaji, 2016).

Hasil pra riset pada perusahaan oleh-oleh Cening Ayu, Batubulan menemukan adanya indikasi masalah terkait komitmen organisasi pada perusahaan tersebut. Keluar masuknya karyawan sering terjadi disebabkan karena pemimpin yang dianggap tidak dapat menjaga hubungan baik dan tidak pernah menghargai hasil kerja dan usaha para karyawan. Selain itu, faktor lingkungan kerja yang dirasa tidak baik juga menjadi penyebab sering terjadinya keluar masuk karyawan baru. Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja pada komitmen organisasi di perusahaan oleh-oleh Cening Ayu, Batubulan.

Teori pertukaran sosial (*individualistic behavioral theory*) menggambarkan hubungan atau interaksi antar manusia sebagai suatu teori dagang. Menurut Fu & Deshpande (2014) interaksi sosial di masyarakat terjadinya karena adanya pertukaran, baik berupa barang yang bisa disentuh seperti uang, juga barang yang tidak bisa disentuh seperti jasa, rasa bahagia, kepuasan batin, dan lainnya. Hubungan sosial mengenal adanya ganjaran pengorbanan, dan keuntungan. Dalam teori ini, individu berhubungan dengan individu lain dan bersedia untuk berada dalam suatu hubungan sosial karena termotivasi oleh adanya kepuasan yang akan diperoleh individu baik dari segi ganjaran maupun biaya.

Komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi dalam membantu organisasi mencapai tujuannya serta tidak memiliki niat untuk meninggalkan organisasi (Yusuf, 2018). Adanya komitmen organisasi dalam diri individu memiliki tiga pokok utama, diantaranya memiliki kepercayaan penuh terhadap organisasi, berkeinginan kuat untuk menjaga hubungan baik dengan organisasi, dan bersedia untuk melakukan usaha dan kerja keras dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi memiliki kemampuan dalam mengevaluasi dan identifikasi visi, misi dan tetap bertahan dalam organisasi (Rizondra, 2013). Kreitner & Kinicki (2013) memberikan pernyataan bahwa adanya komitmen organisasi pada karyawan sangat penting karena individu dengan komitmen diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar dalam hasil kerja yang optimal dan memiliki keyakinan untuk tetap bergabung dalam organisasi tersebut. Tiga perilaku dasar yang terlihat ketika seseorang memiliki komitmen terhadap organisasinya menurut Shaleh (2018) adalah adanya hubungan emosional antara karyawan dengan organisasi, adanya keyakinan yang tinggi akan tercapainya tujuan organisasi, dan adanya rasa memiliki organisasi.

Budaya organisasi yang diterima oleh setiap masyarakat dapat mendorong tercipta kepuasan kerja karyawan (Patulak *et al.*, 2013). Karyawan dengan komitmen organisasi memiliki kesediaan untuk meneruskan hubungan dengan organisasi demi memperoleh hasil yang menguntungkan seluruh sektor (Ristiana, 2013). Komitmen organisasi membuat karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian yang tak terpisahkan dari organisasi sehingga berkewajiban untuk menjaga, dan mempertahankan kelanjutan organisasi (Einolander, 2015). Devi & Adnyani (2015) dalam penelitiannya memperoleh hasil bahwa karyawan dengan

komitmen yang tinggi cenderung membicarakan hal yang positif terkait perusahaannya. Terdapat beberapa indikator budaya organisasi menurut Edison *et al.*, (2016) diantaranya kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim.

Gaya kepemimpinan menunjukkan cara yang ditempuh pemimpin untuk mendorong bawahan melakukan kewajiban demi kepentingan organisasi. Peran gaya kepemimpinan sangat penting, dimana gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kepribadian karyawan dapat meningkatkan rasa nyaman karyawan dalam bekerja, namun sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kepribadian karyawan justru akan membuat karyawan tidak mematuhi aturan organisasi bahkan cenderung berkeinginan untuk meninggalkan organisasi. Secara umum gaya kepemimpinan yang sering dijumpai dalam diri pemimpin ada dua yakni kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada pemberian imbalan kepada karyawan yang memiliki prestasi baik dalam organisasi, sedangkan kepemimpinan transformasional lebih mengedepankan pemberian contoh dan bimbingan kepada bawahannya (Robbins & Judge, 2015). Gaya kepemimpinan menunjukkan pola yang stabil dari seorang pemimpin (Gul Abbasi, 2018).

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator yang mampu memberikan pengaruh pada hasil kerja dan pertumbuhan serta perkembangan organisasi (Hans *et al.*, 2014). Karyawan yang memiliki rasa puas terhadap apa yang mereka peroleh dari organisasi cenderung melakukan pekerjaan dengan lebih teliti dan berkinerja dengan lebih baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Kepuasan kerja merupakan bentuk dari tercapainya kebutuhan serta keinginan karyawan atas organisasi tempatnya bekerja (Taurisa, 2012).

Teori interaksi sosial memberikan penjelasan mengenai adanya hubungan yang saling menguntungkan sehingga individu memiliki niat untuk bergabung dalam suatu hubungan. Dalam organisasi publik, budaya organisasi yang memiliki kecocokan dan kesesuaian dengan karakteristik individu mampu menciptakan rasa nyaman karyawan dan secara perlahan akan meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sikap perilaku karyawan di dalam organisasi dipengaruhi oleh nilai, norma, dan keyakinan yang berkembang dalam organisasi yang dikenal dengan budaya organisasi. Budaya organisasi mampu merubah sikap perilaku individu yang berkecimpung dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang memberikan pedoman dan norma bagi individu untuk saling membantu satu sama lain, saling percaya, dan bekerjasama akan berdampak pada kinerja yang meningkat pula.

Penelitian terkait pengaruh budaya organisasi pada komitmen organisasi telah banyak dilakukan, diantaranya oleh Tazkia (2017) dan Windarwati *et al.*, (2016) yang keduanya memperoleh hasil serupa yakni adanya pengaruh positif yang diberikan oleh budaya organisasi pada komitmen organisasi karyawan. Berdasarkan data pendukung tersebut, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah.

H₁: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Gaya kepemimpinan menunjukkan upaya yang digunakan pemimpin untuk melakukan kewajibannya dalam mengatur dan mengarahkan bawahan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Pemimpin idealnya mampu memberikan motivasi dan menjadi contoh bagi karyawan dalam melaksanakan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Pemimpin yang baik dan memiliki gaya kepemimpinan yang cocok dengan budaya organisasi merupakan kombinasi sempurna yang mampu menggiring karyawan berkinerja lebih optimal. Seorang pemimpin hendaknya memiliki gaya kepemimpinan sesuai dengan keadaan organisasi, dan mengerti kebutuhan karyawan. Dalam kaitannya dengan teori interaksi sosial, individu yang merasa nyaman dan termotivasi ke arah positif oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, akan memilih untuk tinggal dan menetap dalam organisasi, bahkan berupaya untuk melakukan kewajibannya dengan lebih baik.

Penelitian oleh Suryanto & Prihatiningsih (2016) memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Windarwati *et al.*, (2016) Berdasarkan hal tersebut hipotesis kedua yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah.

H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan kerja mencerminkan respon positif yang diterima organisasi oleh karyawan, baik karena imbalan dan bonus yang sesuai, maupun karena hal-hal yang tidak bisa dilihat seperti rasa nyaman, tenang, dan bahagia yang diperoleh karyawan selama bergabung dalam organisasi. Imbalan maupun gaji bukanlah satu-satunya hal utama yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi, melainkan hal lain yang patut menjadi perhatian organisasi adalah kenyamanan dan hubungan baik antar rekan kerja, maupun antara karyawan dengan pemimpinnya. Teori interaksi sosial memberikan petunjuk bahwa hanya hubungan yang memberikan manfaat positif lah yang membuat individu untuk bertahan. Apabila organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, maka tidak ada alasan bagi karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Kepuasan kerja memberikan pengaruh pada komitmen organisasi karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Giaouque *et al.*, (2014) bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Alvi *et al.*, (2014) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen organisasi. Pengaruh yang diberikan adalah positif dan signifikan, yang mengindikasikan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka rumusan hipotesis ketiga adalah sebagai berikut.

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di perusahaan oleh-oleh khas Bali Cening Ayu yang berlokasi di Jalan Raya Celuk No 6x, Batubulan, Kabupaten Gianyar, Bali. Alasan digunakan lokasi ini di Cening Ayu adalah karena perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang mengutamakan pelayanan terbaik kepada

pelanggan domestik. Maka dari itu komitmen yang tinggi dari karyawan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja, sehingga karyawan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada para pengunjung.

Populasi penelitian merupakan seluruh karyawan perusahaan oleh-oleh khas Bali Cening Ayu Batubulan sebanyak 60 orang. Sampel ditentukan menggunakan metode sampel jenuh, sehingga keseluruhan populasi sejumlah 60 orang dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data digunakan dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri atas beberapa item pernyataan sesuai objek yang akan diteliti, melakukan wawancara, dan observasi langsung dengan mendatangi perusahaan. Analisis data dilakukan dengan regresi linear berganda dengan rumusan sebagai berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

- Y = Komitmen Organisasi
- X₁ = Budaya Organisasi
- X₂ = Gaya Kepemimpinan
- X₃ = Kepuasan Kerja
- a = *Constanta*
- b₁ = Koefisien variabel X₁
- b₂ = Koefisien variabel X₂
- b₃ = Koefisien variabel X₃
- e = *Error of term* (variabel yang tidak terungkap)

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perusahaan Cening Ayu, Batubulan bergerak di bidang pariwisata menjual berbagai macam oleh-oleh khas Bali yang ditujukan pada wisatawan domestik yang berkunjung ke Bali. Pada tahun 2011 dan tahun 2012 perusahaan ini melakukan berbagai macam inovasi demi mempertahankan perusahaan di tengah persaingan di kalangan perusahaan oleh-oleh yang semakin ketat, yaitu dengan membuat pusat produksi kaos lukis Bali Cening Ayu, dan merambah ke bisnis makanan dengan membuat Pie Susu Cening Ayu. Dilihat dari segi inovasi terhadap produk, perusahaan ini telah cukup baik dalam menciptakan keunggulan kompetitif untuk dapat bersaing. Namun, hal lain yang tidak kalah penting untuk diperhatikan pelaku ekonomi adalah bagaimana menjaga kepercayaan dan loyalitas karyawan agar tetap bertahan dalam perusahaan dan bahkan dapat meningkatkan produktivitasnya. Banyak faktor yang mampu mempengaruhi loyalitas atau dalam hal ini disebut dengan komitmen organisasi karyawan, diantaranya adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Perusahaan ini dapat dikatakan sebagai perusahaan yang terus melakukan peningkatan kemajuan, dan meningkatkan kreativitas sesuai dengan perkembangan jaman. Terbukti dengan banyaknya peluang-peluang bisnis lain yang dikembangkan, tidak hanya sebagai penjual oleh-oleh akan tetapi juga memproduksi beberapa produk yang dipasarkan dalam perusahaan.

Kuesioner yang disebarakan kepada seluruh karyawan Cening Ayu, Batubulan memberikan informasi tidak hanya hasil jawaban responden terhadap pernyataan yang ada pada kuesioner namun juga sebaran profil dari responden. Karakteristik responden merupakan profil responden yang meliputi ciri responden dalam kriteria yang lebih spesifik seperti umur, jenis kelamin, dan capaian pendidikan terakhir. Melalui tabel karakteristik responden, pembaca dapat mengetahui kecenderungan pengisi kuesioner, sehingga akan dapat dianalisis mengenai karakteristik karyawan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian melalui pengisian kuesioner diperoleh data karakteristik responden yang ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Karakteristik Responden Karyawan Perusahaan Cening Ayu Batubulan

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Responden (orang)	Presentase Responden (%)
1	Usia	18 - 28 Tahun	29	48,33
		29-38 Tahun	18	30,00
		> 39 Tahun	13	21,67
		Jumlah	60	100
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	23	38,33
		Perempuan	37	61,67
		Jumlah	60	100
3	Jenjang Pendidikan Terakhir	SLTA	37	61,67
		Diploma 1	10	16,67
		Diploma 2	0	0
		Diploma 3	2	3,33
		Sarjana	8	13,33
		Pascasarjana	3	5,0
	Jumlah	60	100	

Sumber : Data diolah, 2018

Tabel 2. memberikan ringkasan profil responden penelitian. Usia karyawan di Perusahaan Oleh-Oleh Khas Bali Cening Ayu sebesar 48,33 persen merupakan kelompok usia produktif antara 18-28 tahun. Kelompok usia produktif memungkinkan Cening Ayu melakukan operasional kerja secara lebih optimal, karena karyawan masih memiliki waktu, dan tenaga lebih banyak dibandingkan dengan kelompok usia yang sudah tergolong tidak produktif. Karakteristik jenis kelamin menunjukkan sebanyak 61,67 persen karyawan merupakan perempuan, dan sisanya sebesar 38,33 persen adalah laki-laki. Dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, seluruh karyawan telah berada pada kelompok pendidikan yang dianggap telah mencapai tingkat memadai untuk melakukan suatu kegiatan operasional kerja, dimana persentase terbesar berasal dari pendidikan SLTA sebanyak 61,67 persen. Sebelum digunakan untuk penelitian, terlebih dahulu setiap item pernyataan dalam kuesioner harus diuji kelayakan dan keandalannya dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Dua uji yang harus dipenuhi oleh seluruh item pernyataan ini dikenal dengan nama uji validitas dan uji reliabilitas. Kedua

uji ini mutlak dilakukan sebelum kuesioner disebarakan kepada responden untuk menghindari ketidaktepatan hasil yang mungkin didapatkan apabila pernyataan kuesioner yang diberikan ternyata tidak valid, apalagi tidak reliabel dalam meneliti fokus penelitian. Uji validitas dan reliabilitas ini sendiri dilakukan dengan bantuan *software* SPSS, sama seperti uji lainnya yang juga akan dilakukan dalam penelitian ini. Uji validitas instrumen penelitian tercapai apabila hasil korelasi skor total dengan butir pernyataan berada di atas 0,30 dengan menggunakan tingkat kesalahan yang bisa ditoleransi sebesar 0,05. Hasil rekapitulasi uji validitas instrumen penelitian ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3.
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Budaya organisasi (X ₁)	X _{1.1}	0,863	0,000	Valid
	X _{1.2}	0,800	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,856	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,771	0,000	Valid
Gaya kepemimpinan (X ₂)	X _{2.1}	0,934	0,000	Valid
	X _{2.2}	0,776	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,904	0,000	Valid
	X _{2.4}	0,895	0,000	Valid
Kepuasan kerja (X ₃)	X _{3.1}	0,834	0,000	Valid
	X _{3.2}	0,811	0,000	Valid
	X _{3.3}	0,839	0,000	Valid
	X _{3.4}	0,845	0,000	Valid
Komitmen organisasi (Y)	Y ₁	0,923	0,000	Valid
	Y ₂	0,910	0,000	Valid
	Y ₃	0,900	0,000	Valid
	Y ₄	0,913	0,000	Valid

Sumber : Data diolah, 2018

Tabel 3. memperlihatkan bahwa setiap butir pernyataan masing-masing variabel memiliki nilai koefisien korelasi di atas 0,30 yang berarti seluruh pernyataan dalam instrumen budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam penelitian adalah valid dan layak digunakan untuk meneliti.

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui unidimensionalitas butir-butir pernyataan terhadap variabel laten yang diteliti (budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi), dengan cara melihat nilai *Alpha Cronbach* yang berada di atas 0,60.

Hasil olah uji reliabilitas pada Tabel 4. menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai *Alpha Cronbach* di atas 0,60 sehingga seluruh instrumen penelitian dalam penelitian ini diantaranya budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi telah terjamin kehandalannya dan layak digunakan untuk meneliti.

Tabel 4.
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Budaya organisasi (X ₁)	0,840	Reliabel
2	Gaya kepemimpinan (X ₂)	0,895	Reliabel
3	Kepuasan kerja (X ₃)	0,851	Reliabel
4	Komitmen organisasi (Y)	0,927	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2018

Deskripsi jawaban responden menunjukkan respon dari responden terhadap masing-masing butir pertanyaan dalam kuesioner. Pada penelitian ini respon menggunakan skala pengukuran 1 sampai 5 untuk memberikan deskripsi mengenai rata-rata penilaian responden terhadap butir pertanyaan. Skala pengukuran diformulasikan ke dalam bentuk interval kelas dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Susunan kriteria pengukuran sesuai dengan formula sebelumnya dapat dilihat berikut.

Tabel 5.
Rangkuman Interval Skor Variabel Penelitian

Nilai Skor	Budaya Organisasi	Gaya kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Komitmen organisasi
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Sangat Rendah	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Tidak Baik	Tidak Baik	Rendah	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup Baik	Cukup Baik	Cukup Tinggi	Cukup Tinggi
3,41 – 4,20	Baik	Baik	Tinggi	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

Sumber : Data diolah, 2019

Melalui Tabel 5. kita akan mengetahui bahwa semakin tinggi skor maka semakin baik respon dari responden terhadap butir pertanyaan dalam kuesioner masing-masing variabel penelitian.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, tata tertib, aturan, dan kebiasaan yang dilakukan secara berulang oleh anggota organisasi, dan dilaksanakan secara turun temurun. Budaya organisasi dijadikan sebagai patokan bagi seluruh anggota organisasi untuk menjalankan tanggung jawab, kerjasama, dan pencapaian tujuan organisasi. Setiap kegiatan yang dilakukan di dalam organisasi selalu menjadikan budaya organisasi sebagai dasar dan aturan yang mau tidak mau harus diikuti oleh seluruh anggota karena merupakan hal yang dilakukan sejak awal organisasi berdiri. Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan 4 indikator yang telah disesuaikan dengan kondisi pada perusahaan Cening Ayu Batubulan.

Budaya organisasi yang sesuai dengan budaya yang berkembang di masyarakat akan lebih mudah untuk dilaksanakan oleh karyawan, sebab karyawan merasa telah terbiasa dengan budaya demikian. Karyawan yang tidak terbiasa maka mau tidak mau harus berusaha untuk membiasakan diri dengan budaya dan kebiasaan yang telah dianut oleh organisasi, mengikuti dengan karyawan senior yang juga telah patuh dan melaksanakan budaya organisasi tersebut. Sehingga komunikasi antar pimpinan dan karyawan akan menjadi lebih mudah. Tabel 6. memperlihatkan frekuensi dan rata-rata jawaban secara keseluruhan maupun yang dilihat per item pernyataan responden terhadap kuesioner instrumen budaya organisasi.

Tabel 6.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Rata – Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5		
X1.1	Saya merasa mencurahkan kemampuan untuk bekerja	0	4	20	21	15	3.78	Baik
X1.2	Saya merasa ada jarak antara pimpinan dengan karyawan yang membuat hubungan pimpinan dengan karyawan tidak dekat.	0	2	13	26	19	4.03	Baik
X1.3	Saya selalu percaya kepada semua rekan kerja saya.	0	5	19	21	15	3.77	Baik
X1.4	Terdapat kerja sama yang baik antara karyawan dengan manajemen.	0	1	25	20	14	3.78	Baik
Rata-rata Skor Variabel Budaya Organisasi							3,84	Baik

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 6. menunjukkan bahwa rata-rata sebesar 3,84 responden menganggap budaya organisasi yang diterapkan pada Cening Ayu, Batubulan telah sesuai dan berjalan dengan baik. Dari empat indikator yang ada dapat diketahui bahwa indikator dengan rata-rata tertinggi senilai 4,03 adalah X1.2 terkait adanya jarak antara pimpinan dengan karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki hubungan yang kurang dekat dengan pemimpin sehingga memungkinkan karyawan merasa enggan untuk berinteraksi dengan pemimpinnya. Rata-rata terendah berada pada indikator X1.3 yang menyangku kepercayaan antar rekan kerja sebesar 3,77. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kurang adanya rasa saling percaya antar karyawan satu dengan yang lain.

Sesuai dengan hasil jawaban responden, langkah yang dapat ditempuh Cening Ayu, Batubulan adalah melakukan kegiatan yang dapat memupuk rasa persaudaraan antar karyawan seperti kegiatan kumpul dan makan bersama ataupun outbond sehingga adanya rasa saling mengenal antar rekan kerja. Bagi

pemimpin hendaknya mampu menciptakan suasana nyaman dan mengurangi kesenjangan dengan karyawan. Dengan adanya hubungan dekat antar pemimpin dengan karyawannya, maka pemimpin dapat dengan mudah mendelegasikan tugas kepada bawahannya, dan begitupula bawahan akan dengan leluasa meminta bimbingan apabila terdapat pekerjaan yang dirasa belum dimengerti. Selain itu karyawan juga dapat meminta bantuan pemimpin sehingga suasana kerja menjadi lebih harmonis namun tetap kondusif dan fokus pada tujuan. Bagian organisasi yang berupa sumber daya manusia tidak seperti barang yang dengan mudahnya dapat diatur sesuai keinginan, sebab manusia memiliki rasa dalam dirinya yang sangat mudah untuk berubah. Kepuasan dalam bentuk harta dan benda belum tentu dapat mengimbangi kepuasan batin dan perasaan yang dirasakan karyawan. Tak jarang karyawan meninggalkan perusahaan walaupun memperoleh imbalan yang tinggi, disebabkan karena kurangnya kenyamanan saat bekerja. Untuk itulah membangun hubungan harmonis antar karyawan dan antara pemimpin dengan karyawan menjadi hal penting.

Gaya kepemimpinan layaknya budaya organisasi juga diukur menggunakan empat indikator yang disesuaikan dengan situasi pada perusahaan oleh-oleh khas Bali Cening Ayu, Batubulan. Rekapitulasi rata-rata jawaban responden per butir pertanyaan pada instrumen gaya kepemimpinan ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Rata – Rata	Keterangan
	1	2	3	4	5		
X2.1 Keputusan diambil sepenuhnya oleh pimpinan anda.	0	3	24	22	11	3.68	Baik
X2.2 Pimpinan anda memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri.	0	4	16	23	17	3.88	Baik
X2.3 Pimpinan anda memuji karyawan yang kinerjanya bagus.	0	1	25	19	15	3.80	Baik
X2.4 Pimpinan anda sering mengatakan kepada anda bahwa anda adalah andalan perusahaan	0	6	20	15	19	3.78	Baik
Rata-rata Skor Variabel Gaya Kepemimpinan						3,79	Baik

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 7. memperlihatkan rata-rata jawaban responden untuk instrumen gaya kepemimpinan adalah 3,79 yang berarti berada pada interval baik. Sebagian besar karyawan perusahaan oleh-oleh khas Bali Cening Ayu, Batubulan menganggap gaya kepemimpinan sudah berjalan baik. Rata-rata tertinggi 3,88 pada pernyataan X2.2 terkait kesempatan yang diberikan pemimpin kepada perusahaan untuk mencapai sesuatu sesuai dengan cara karyawan sendiri,

sehingga memberikan kesempatan seluruh karyawan untuk berpikir kreatif untuk bersama-sama memberikan solusi terbaik bagi keberlangsungan organisasi. Rata-rata terendah sebesar 3,68 pada pernyataan X2.1 terkait pengambilan keputusan yang sepenuhnya dilakukan oleh pemimpin, sehingga dalam hal ini karyawan Cening Ayu, Batubulan kurang diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat dalam hal pengambilan keputusan organisasi, sehingga karyawan merasa kurang dihargai dan hanya dianggap sebagai bawahan.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini sama halnya dengan variabel lainnya juga diukur dengan empat indikator dengan rekapitulasi rata-rata jawaban responden seperti yang ditunjukkan pada Tabel 8. berikut.

Tabel 8.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan kerja

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Rata - Rata	Keterangan
	1	2	3	4	5		
X3.1 Pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan.	0	3	19	24	14	3.82	Tinggi
X3.2 Saya puas dengan promosi yang di lakukan.	0	8	17	22	13	3.67	Tinggi
X3.3 Pengawasan sudah nyaman dan sesuai dengan prosedur.	0	6	15	19	20	3.88	Tinggi
X3.4 Rekan kerja dapat saling mendukung pekerjaan.	0	6	23	16	15	3.67	Tinggi
Rata-rata Skor Variabel Kepuasan Kerja						3,76	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2018

Variabel kepuasan kerja memperoleh rata-rata sebesar 3,76 yang tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa karyawan Cening Ayu puas dengan hasil dan imbalan yang diberikan organisasi. Pernyataan yang memiliki rata-rata tertinggi 3,88 yaitu X3.3 terkait pengawasan yang nyaman, menunjukkan bahwa Cening Ayu menjamin kenyamanan karyawan. Rata-rata terendah sebesar 3,67 adalah pada pernyataan X3.2 dan X3.4 terkait puasanya karyawan dengan promosi yang diberikan serta adanya sikap saling mendukung antar karyawan. Hasil tersebut memberikan petunjuk bahwa terdapat beberapa karyawan yang merasa belum puas dengan promosi yang diberikan perusahaan, dan masih kurangnya sikap saling mendukung antar rekan kerja.

Komitmen organisasi diukur menggunakan empat indikator yang telah disesuaikan dengan kondisi di perusahaan Cening Ayu, Batubulan. Sebaran jawaban responden pada variabel komitmen organisasi ditunjukkan pada Tabel 9.

Pada Tabel 9. rata-rata skor variabel komitmen organisasi adalah 3,77 yang berarti seluruh karyawan Cening Ayu, Batubulan telah memiliki komitmen organisasi. Rata-rata tertinggi adalah pernyataan pertama terkait perasaan senang yang dirasakan karyawan ketika mereka terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi. rata-rata terendah adalah pernyataan merasa menjadi bagian dari organisasi. Ini berarti bahwa masih banyak karyawan yang merasa belum begitu

mengenal organisasi sehingga kurangnya rasa memiliki dalam organisasi. Hal yang dapat ditempuh perusahaan Cening Ayu, Batubulan adalah dengan membuat sosialisasi atau tindakan pengenalan organisasi yang dapat memupuk rasa memiliki karyawan dan meningkatkan interaksi antar rekan kerja.

Tabel 9.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Rata - Rata	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Y1 Saya merasa senang terlibat dalam aktivitas organisasi.	0	6	16	18	20	3.87	Tinggi
Y2 Saya merasa menjadi bagian dari keluarga di organisasi.	0	6	24	20	10	3.57	Tinggi
Y3 Saya merasa bekerja pada organisasi saat ini merupakan kesempatan yang terbaik.	0	2	26	12	20	3.83	Tinggi
Y4 Saya akan merasa rugi apabila keluar dari organisasi.	0	2	25	15	18	3.82	Tinggi
Rata-rata Skor Variabel Komitmen Organisasi						3,77	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2018

Uji asumsi klasik merupakan salah satu prasyarat yang harus dipenuhi sebelum model regresi dikatakan layak untuk dijadikan penelitian. Uji ini terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas yang bertujuan untuk memastikan bahwa data berdistribusi normal, tidak adanya korelasi antar variabel, dan memiliki varian yang homogen.

Model regresi yang baik adalah yang memiliki data dengan distribusi normal, yang diuji dengan *Kolmogorov-Smirnov* dalam uji normalitas data, dimana probabilitas harus bernilai lebih dari 0,05. Tabel 10 menunjukkan hasil uji normalitas data penelitian.

Tabel 10.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	60
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,546
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,927

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 10. dapat dilihat bahwa nilai *Asymp.Sig.(2-tailed)* adalah 0,927 berada di atas 0,05 yang menandakan bahwa data berdistribusi normal sehingga layak untuk dilanjutkan pada uji selanjutnya.

Dilihat dari segi multikolinearitas, model regresi hendaknya memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10 agar dapat lolos uji. Berikut pada Tabel 11. disajikan hasil uji multikolinieritas.

Tabel 11.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Budaya organisasi (X ₁)	0,516	1,936	Bebas multikol
Gaya kepemimpinan (X ₂)	0,315	3,170	Bebas multikol
Kepuasan kerja (X ₃)	0,328	3,050	Bebas multikol

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 11. menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas yakni budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja memiliki nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga kesimpulannya adalah seluruh variabel tidak mengandung korelasi antar variabel dan dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Uji heteroskedastisitas merupakan prasyarat terakhir yang harus dipenuhi model regresi sebelum bisa dilanjutkan pada analisis regresi linear berganda. Lulus atau tidaknya model penelitian pada uji heteroskedastisitas dilihat dari nilai nilai signifikan yang harus berada di atas 0,05 ketika dilakukan uji *glejser*. Hasil uji heteroskedastisitas dapat diamati pada Tabel 12.

Tabel 12.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

No	Variabel Bebas	Signifikansi	Keterangan
1	Budaya organisasi	0,607	Bebas heteros
2	Gaya kepemimpinan	0,610	Bebas heteros
3	Kepuasan kerja	0,290	Bebas heteros

Sumber: Data diolah, 2018

Hasil uji heteroskedastisitas seperti yang ditunjukkan pada Tabel 12. menginformasikan bahwa seluruh variabel bebas telah bebas dari heteros yang artinya memiliki varian yang homogen sehingga layak untuk digunakan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja pada komitmen organisasi.

Uji asumsi klasik yang telah terpenuhi kemudian dilanjutkan dengan analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS, dimana pelaporan analisis regresi adalah sebagai berikut.

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e \dots\dots\dots(2)$$

$$Y = -0,777 + 0,147 X_1 + 0,332 X_2 + 0,524 X_3$$

$$S_e = 0,986 \quad 0,085 \quad 0,092 \quad 0,091$$

$$t = -0,788 \quad 2,065 \quad 3,651 \quad 5,869$$

$$\text{Sig. } t = 0,434 \quad 0,044 \quad 0,004 \quad 0,000$$

$$R^2 = 0,854$$

$$F = 108,760$$

$$\text{Sig } F = 0,000$$

Berdasarkan pelaporan tersebut maka rumusan persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Y = -0,777 + 0,147 X_1 + 0,332 X_2 + 0,524 X_3$$

Koefisien dari masing-masing variabel bebas bernilai positif yang menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memberikan pengaruh positif pada variabel terikat. Selain itu seluruh variabel memiliki nilai signifikansi t yang kurang dari 0,05 sehingga pengaruh yang diberikan adalah signifikan. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dilihat dari nilai R square sebesar 0,854 yang berarti pengaruhnya adalah sebesar 85,4 persen atas komitmen organisasi karyawan pada perusahaan Cening Ayu, Batubulan dipengaruhi oleh varian budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 14,6 persen dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain selain variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini.

Hasil uji F menunjukkan nilai 0,000 kurang dari alpha 0,05 membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja mampu memberikan prediksi terkait dengan fenomena komitmen organisasi pada perusahaan Cening Ayu, Batubulan, sehingga model regresi atau model penelitian ini layak untuk digunakan.

Hasil uji hipotesis pertama mengenai pengaruh budaya organisasi pada komitmen organisasi karyawan memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,044 kurang dari taraf signifikansi 0,05 yang bermakna bahwa hipotesis pertama diterima, yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi karyawan. Hal ini bermakna semakin baik budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan Cening Ayu, Batubulan maka akan mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawannya.

Budaya organisasi merupakan sebuah tata norma, kepercayaan, dan kebiasaan yang diterapkan dan diakui dalam organisasi. Budaya organisasi yang searah dan sesuai dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi karyawan. Lingkungan kerja dapat memberikan pengaruh pada perilaku karyawan. Lingkungan kerja yang aman, hangat, dan kondusif akan mendorong karyawan berperilaku searah. Sementara, lingkungan kerja itu sendiri dibentuk oleh budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi mampu mengendalikan organisasi dan memberikan petunjuk arah bagi jalannya suatu organisasi. Maka dari itu menciptakan budaya organisasi yang sesuai sangatlah penting demi keberlanjutan organisasi. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dikembangkan oleh Dewi & Surya (2017), Alfiana & Puspasari (2015), dan Lanjar *et al.*, (2017).

Hasil uji hipotesis kedua terkait bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi menunjukkan nilai signifikan 0,004 kurang dari taraf signifikan yang ditetapkan yaitu 0,05 sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima, yaitu gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi karyawan. Pada penelitian ini disimpulkan bahwa apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin perusahaan Cening Ayu, Batubulan baik dan sesuai maka komitmen organisasi karyawan pun akan semakin meningkat.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor untuk dipertimbangkan karyawan dalam memilih bertahan ataupun meninggalkan organisasi. Pemimpin merupakan orang yang berada langsung di atas karyawan, yang akan mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan. Melihat peran pemimpin yang sangat penting, menyebabkan hubungan antara karyawan dengan pemimpin haruslah harmonis. Pemimpin yang baik idealnya mampu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan tanggung jawab dengan caranya sendiri, memberikan kesempatan untuk berkreasi dan berinovasi, memberikan bimbingan dan pujian kepada karyawan yang layak. Gaya kepemimpinan yang demikian tentu akan mampu meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi yang secara langsung meningkatkan komitmen yang dimilikinya. Penelitian lain yang mendukung hasil penelitian ini adalah penelitian yang dikembangkan oleh Zahra (2015), dan Maizir (2015). Sejalan dengan penelitian ini juga adalah penelitian oleh Yahaya & Ebrahim (2016) terkait adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi karyawan.

Hasil uji hipotesis ketiga terkait pengaruh kepuasan kerja pada komitmen organisasi memperoleh nilai signifikansi 0,000 kurang dari taraf signifikansi 0,05 sehingga hipotesis ketiga diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan Cening Ayu, Batubulan maka komitmen organisasi karyawan juga akan meningkat. Sesuai dengan jawaban kuesioner, sebagian besar responden telah merasa memperoleh kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan mereka.

Kepuasan kerja tidak hanya berupa gaji maupun bonus material, namun juga merupakan hal lain yang tidak dapat disentuh seperti rasa aman, nyaman, ketenangan, dan adanya hubungan baik antar seluruh anggota organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan secara langsung memilih untuk bertahan dalam organisasi karena tidak memiliki alasan untuk pergi. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya dalam organisasi. Ketika karyawan merasa puas, mereka akan melakukan pekerjaan dengan sebaiknya dengan harapan memperoleh kepuasan lain yang diberikan organisasi. Memperhatikan kebutuhan karyawan menjadi hal yang penting bagi organisasi demi menumbuhkan sikap loyalitas karyawan. Organisasi tidak hanya menginginkan karyawan untuk bekerja secara produktif, namun juga harus mampu memberikan apa yang seharusnya diperoleh karyawan. Penelitian oleh Akbar *et al.*, (2016) dan Puangyoykeaw & Nishide (2015) merupakan beberapa penelitian yang memperoleh hasil serupa dengan penelitian ini.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada komitmen organisasi karyawan perusahaan oleh-oleh khas Bali Cening Ayu, Batubulan. Pengaruh yang diberikan adalah positif dan signifikan yang berarti bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen yang dimiliki karyawan. Sejalan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan pada perusahaan oleh-oleh khas Bali Cening Ayu, Batubulan juga memberikan pengaruh yang positif dan signifikan yang bermakna bahwa gaya kepemimpinan

yang baik dan diminati karyawan mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Selain itu, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan Cening Ayu, Batubulan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi karyawan sehingga komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkat.

Demi meningkatkan komitmen organisasi karyawan Cening Ayu, Batubulan sebaiknya perusahaan rutin mengadakan acara atau kegiatan di luar jam kerja untuk memberikan kesempatan antar karyawan saling mengenal lebih dekat sehingga dapat menumbuhkan kerjasama dan rasa percaya antar rekan kerja. Selain itu dalam kaitannya dengan pemimpin hendaknya pimpinan perusahaan Cening Ayu, Batubulan mampu bersikap adil memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan untuk menyatakan pendapat dan menjaga hubungan baik dan dekat antara pemimpin dengan karyawan, sehingga karyawan tidak merasa terbebani ketika berinteraksi dengan pimpinan. Terkait dengan kepuasan kerja, sebagai elemen yang sangat penting, perusahaan Cening Ayu, Batubulan lebih memperhatikan kebutuhan karyawan dan rutin memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi untuk meningkatkan komitmen mereka. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu menggali potensi-potensi lain dalam organisasi yang dapat dikembangkan menjadi sebuah instrumen baru yang mempengaruhi komitmen organisasi dan dapat menjadi bahan masukan lain demi meningkatkan performa perusahaan dalam menjaga kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

REFERENSI

- Abid Alvi, H., Hanif, M., Shahnawaz Adil, M., Raheem Ahmed, R., Vveinhardt, J., & Professor, A. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and ManagementOnline*, 6(27), 2222–2839.
- Akbar, F. U., Hamid, J., & Djudi, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 38(2), 79–88.
- Alfiana, Z. M., & Puspasari, D. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Sinar Sosro Surabaya. *Jurnal Administrasi Perkantoran*, 3(1), 1–19. Retrieved from <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jpap/article/view/10979/10509>
- Arifin, H. M. (2015). The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n1p38>
- Basri, H. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Bastiani, D. A., & Rahardjo, M. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen

- Organisasi. *Diponegoro Journal of Management*, 6(3), 1–11.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 4(2–4), 132–149. <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
- Brodoastuti, T., & Ruliaji, A. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 15–31.
- Devi, D., & Adnyani, I. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Pada Pt. Maharani Prema Sakti Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(12), 4105–4134.
- Dewi, I. G. A. K. R., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Silence pada PT. PLN (PERSERO) Rayon Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(1), 289–316.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Einolander, J. (2015). Evaluating Organizational Commitment in Support of Organizational Leadership. *Procedia Manufacturing*, 3, 668–673. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.300>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Ghozali, I. (2013). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 22.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2014). Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: A P-E Fit Perspective. *Public Organization Review*, 14(2), 201–228. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0215-6>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). United States of America: South-Western.
- Gul Abbasi, S. (2018). Leadership Styles: Moderating Impact on Job Stress and Health. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–12. <https://doi.org/10.5171/2018.322892>
- Hans, A., Mubeen, S. A., Khan, S., & Saadi, A. S. M. Al. (2014). A Study on

Work Stress and Job Satisfaction among Headmasters: A Case Study of Bilingual Schools in Sultanate of Oman - Muscat. *Journal of Sociological Research*, 5(1), 40. <https://doi.org/10.5296/jsr.v5i1.5426>

- Kreitner., R., & Kinicki, A. (2013). *Perilaku Organisasi* (9th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Lanjar, F. A., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 43(1), 10–16.
- Maizir, P. R. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan (Studi Kasus pada Bank BRI Cabang Tambusasi Pekanbaru). *Jom FISIP*, 2(2), 1–10.
- Paskauli, T. A., & Andreani, F. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional pada Divisi Produksi PT Kievit Indonesia. *AGORA*, 7(1).
- Patulak, M. E., Thoyib, A., & Setiawan, M. (2013). The Role of Organizational Commitment as Mediator of Organizational Culture and Employees ' Competencies on Employees ' Performances (A Study on Irrigation Area Management in Southeast Sulawesi), 4(5), 166–175.
- Puangyoykeaw, K., & Nishide, Y. (2015). Organizational Commitment and Turnover Intention in Low-Skilled Immigrant Workers in Thailand: An Empirical Assessment of Need Satisfaction, Job Satisfaction and Overall Life Satisfaction Factors. *International Journal of Business and Management*, 10(5), 98–112. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n5p98>
- Ristiana, M. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(1), 57–70.
- Rizondra. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Intervening Variabel Pada DIPERTAHORTNAKBUN Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal Program Pascasarjana*, 3(2).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Sari, N. R., Hakam, M. S., & Susilo, H. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II / Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 27(1), 1–8.
- Shaleh, M. (2018). *Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai*. Makassar: PT Bumi Aksara.

- Suryanto, D., & Prihatiningsih, W. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan UKM di Wilayah Depok Jawa Barat. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 4(1), 18–34. <https://doi.org/10.17977/um023v6i22017p064>
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Taurisa, C. M. (2012). Internationale buchmesse der kleinverlage und handpressen. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 19(2), 1–16.
- Tazkia, H. (2017). *Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Kerja Guru di MTS Negeri 2 Medan*.
- Windarwati, D., Payangan, O. ., & Hamid, N. (2016). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen karyawan pada pt perkebunan nusantara XIV. *Jurnal Analisis*, 5(96–102).
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yusuf, M. R. (2018). *Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi*. Makassar: Nas Media Pustaka.
- Zahra, N. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi melalui Aspek Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepercayaan pada Sektor Perbankan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 145–162.