

PENGARUH BUDAYA BIROKRASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TASK-ORIENTED TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. KELOLA JASA ARTHA

Noerisa Dewi Resianggi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

Abstract.

Nature tourism is the utilization of the potential of existing resources for recreation. Community empowerment is an effort made to improve the ability and quality of the community in order to improve their own economy. This study aims to determine the programs, obstacles and solutions, as well as the impact of community empowerment in the Kedung Minten nature tourism in improving the economic welfare of Nglurup Village. The type of research used is descriptive qualitative research. Data collection techniques were carried out by means of in-depth interviews. The data analysis technique uses the Miles and Huberman model data analysis techniques. The results of the study show that there are two programs carried out in community empowerment in Kedung Minten natural tourism, namely, providing venture capital assistance from BumDes to tourism and improving facilities and infrastructure. Furthermore, the obstacles faced in this empowerment are three perceived obstacles, namely limited business capital owned, limited managerial capabilities, and limited existing human resources. Then the impact obtained from the existence of community empowerment is carried out, namely increasing the quality of human resources, increasing income, employment, and increasing awareness among people.

Keywords: *Natural Tourism, Community Empowerment, Economic Prosperity*

PENDAHULUAN

Pada umumnya setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan berusaha mengurangi dan menghindari terjadinya resiko maupun kerugian. Peran sumber daya manusia dalam perusahaan sering dikaitkan dengan hal tersebut karena peran aktif yang ditunjukkan karyawan bagi perusahaan salah satunya dapat dilihat dari komitmen organisasi tinggi dari karyawan terhadap perusahaan. Pentingnya nilai komitmen organisasional pada suatu perusahaan dijelaskan oleh Meyer dan Allen (1991) bahwa sikap individu yang memiliki nilai komitmen organisasional tidak akan memiliki atau hanya sedikit mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan untuk mencari pekerjaan lain. Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi cenderung akan meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan bagi organisasi. Di sisi lain, rendahnya komitmen organisasional karyawan terhadap organisasi akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan, salah satunya adalah tingkat turnover yang tinggi. Beberapa studi telah melaporkan korelasi yang kuat dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan turnover (Benkhoff, 1997). Ketika karyawan kurang puas di tempat mereka bekerja, mereka kurang berkomitmen dan akan mencari kesempatan untuk berhenti. Jika kesempatan itu tidak tersedia, maka mungkin akan timbul emosional dan karyawan akan keluar dari organisasi.

Dengan demikian komitmen organisasional dan kepuasan kerja adalah sikap yang penting dalam menilai niat karyawan untuk berhenti dan berkontribusi penuh untuk organisasi. Di sisi lain, ditemukan beberapa hal yang menarik, dimana terdapat beberapa faktor yang dapat berpengaruh pada komitmen organisasional dari seorang karyawan. Faktor-faktor yang dapat berpengaruh bagi komitmen organisasional karyawan, misalnya saja adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Menurut Robbins (1996) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap karyawan dan pelanggan, cara melakukan pekerjaan dimana tempat seseorang itu

bekerja, asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi. Para karyawan yang mampu menyesuaikan dirinya dengan budaya yang diterapkan dalam organisasi akan membentuk suatu komitmen dalam diri mereka. Deal dan Kennedy (1982) dan Peters dan Waterman (1982) dalam Lok, Rhodes, dan Westwood (2011) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap organisasi terutama dalam hal seperti kinerja dan komitmen. Keputusan mengenai budaya organisasi seperti apa yang dianut oleh perusahaan merupakan hal yang penting karena jika budaya tersebut gagal diterapkan dengan baik dalam organisasi dan karyawan belum tentu dapat menyesuaikan dirinya dengan budaya telah diterapkan tersebut maka akan timbul sebuah konflik yang memberatkan perusahaan seperti halnya unjuk rasa dan mogok kerja karyawan yang nantinya dapat menyebabkan perusahaan mengalami kebangkrutan atau gulung tikar. Barkdoll (2007) dalam Gustomo (2009) menyatakan terdapat cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa setiap pegawai mencoba untuk mengubah budaya organisasi mereka agar lebih sesuai dengan nilai-nilai personal mereka.

Disamping itu, gaya kepemimpinan juga merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Gary Yukl, 1994). Terkait dengan hal tersebut, pemimpin berkewajiban dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan potensi yang dimiliki oleh tiap karyawan di organisasi agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi. Selain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, melalui kepuasan kerja, komitmen organisasional dapat terbentuk dengan tingkat yang lebih tinggi. Hal tersebut diperkuat oleh Miller et.al.,(1991) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Disisi lain, kesesuaian antara budaya organisasi dengan partisipan yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang berdampak mendorong individu untuk bertahan pada perusahaan serta keinginan untuk berkarir dalam jangka panjang (Kotter & Heskett, 1992). Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat dikatakan bahwa adanya budaya organisasi yang mendukung dan peran pemimpin yang efektif dapat menciptakan komitmen organisasional yang tinggi pada organisasi melalui kepuasan kerja.

PT. Kelola Jasa Artha atau yang dikenal dengan nama “Kejar” merupakan suatu perusahaan jasa yang bergerak dibidang pelayanan pendistribusian dan pengelolaan uang tunai dimana jasa ini banyak digunakan oleh perbankan di Indonesia. Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan yang bertugas dalam pendistribusian uang tunai dimana pekerjaan tersebut memiliki tanggung jawab dan resiko yang cukup tinggi. Dalam kaitannya dengan aktifitas ini perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan. Menurut narasumber yang bekerja pada bagian staf personalia, perusahaan ini mengalami turn over yang tinggi karena karyawan yang bertugas dalam pendistribusian uang tunai tiap bulannya mengundurkan diri dari perusahaan mencapai 1 sampai 3 orang dan hal tersebut merugikan perusahaan karena dapat memakan waktu dan biaya. Turn over yang terjadi di perusahaan ini dapat diakibatkan kurangnya rasa keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Mowday et al.(1982) pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (sense of belonging), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibatnya adalah menurunnya dorongan untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Deal dan Kennedy (1982) dan Peters dan Waterman (1982) dalam Lok, Rhodes, dan Westwood (2011) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap organisasi terutama dalam hal seperti kinerja dan komitmen. Disisi lain, Gary Yukl (1994) mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan

dan misi organisasi. Menurut nara sumber pada bagian staf personalia, budaya pada PT. Kelola Jasa Artha cenderung selalu taat pada prosedur dan aturan yang berlaku pada perusahaan. Dengan pekerjaan yang memiliki resiko yang cukup tinggi tersebut maka budaya yang diterapkan pada perusahaan ini harus selalu taat pada peraturan dan prosedur karena terdapat sanksi apabila melanggarnya. Budaya ini mengarah pada budaya birokrasi yang dikemukakan oleh Wallach (1983) dalam Lok, Rhodes dan Westwood (2011) yang mengemukakan bahwa budaya birokrasi merupakan budaya yang berorientasi terhadap kekuasaan. Dimana terdapat delapan elemen didalamnya yaitu structured, ordered, procedural, hierarchical, regulated, established solid, cautious, power-oriented.

Selain budaya birokrasi yang diterapkan pada PT. Kelola Jasa Artha, informasi yang diperoleh dari staf personalia yaitu mengenai gaya kepemimpinan pada perusahaan ini adalah pimpinan yang melakukan penekanan terhadap tugas, penyelesaian tugas dan aturan, serta adanya struktur dan prosedur di perusahaan. Hal tersebut diakibatkan selain pekerjaan yang memiliki resiko yang tinggi, perusahaan berusaha untuk mempertahankan kepercayaan dan keamanan. Gaya kepemimpinan seperti ini mengarah kepada gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Stogdill (1974) dalam Lok, Rhodes dan Westwood (2011) yaitu gaya kepemimpinan task-oriented. Disisi lain, kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan menentukan pula tinggi rendahnya komitmen organisasional. Seperti yang dikemukakan oleh Crany & Stone (1992) bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula komitmen para pekerja terhadap organisasi/perusahaannya. Hal ini terjadi karena dengan kepuasan kerja yang tinggi akan dengan mudah beradaptasi, bekerja-sama, dan produktif sehingga komitmen para pekerja menjadi tinggi pula. Hal tersebut penting bagi para pimpinan perusahaan mengerti bagaimana mempertinggi kepuasan kerja dalam organisasinya.

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah diatas tentu menarik untuk dilakukan sebuah penelitian yang terkait dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Secara lebih spesifik, penelitian ini akan mengambil judul “Pengaruh Budaya Birokrasi dan Gaya Kepemimpinan Task-Oriented Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kelola Jasa Artha”.

METODE

Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis dengan menggunakan data terukur, sehingga diharapkan dapat ditarik suatu kesimpulan. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa jawaban responden, dimana pada dasarnya data tersebut merupakan data kualitatif. Oleh sebab itu, agar data menjadi data yang terukur dan bisa dianalisis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, maka data tersebut nantinya harus diberi skor.

Pada penelitian ini, yang menjadi variabel bebas adalah budaya birokrasi (X_1) dan gaya kepemimpinan *task-oriented* (X_2). Pada penelitian ini, yang menjadi variabel intervening adalah kepuasan kerja (Z). Pada penelitian ini, yang menjadi variabel terikat adalah komitmen organisasional (Y). Pengumpulan data primer dilakukan dengan pengamatan langsung dan pembagian kuesioner. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan, yaitu mengambil data dari buku-buku literatur dan jurnal-jurnal. Studi kepustakaan yang dimaksudkan adalah membaca, mencatat, dan mempelajari hal-hal yang berkaitan erat dan mampu mendukung penelitian ini. Studi kepustakaan ini dilakukan untuk mendapatkan teori-teori untuk dijadikan sebagai landasan teori yang kemudian dapat digunakan untuk menganalisis, menilai, dan menyimpulkan masalah yang akan dibahas serta membantu pengambilan keputusan yang benar dan dapat dipertanggungjawabkan.

Populasi dalam penelitian ini secara keseluruhan, karyawan ditingkat lapangan pada *replenishment* ATM terbagi ke dalam dua bagian, yaitu: *driver* dan kasir. Jumlah total karyawan

di dua bagian tersebut mencapai 32 orang dimana jumlah *driver* sebanyak 15 orang dan kasir sebanyak 17 orang. *Sampling* dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh. Menurut Sugiyono (2011:85), *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus. Dengan demikian, mengacu pada teknik *sampling* yang digunakan, maka dalam penelitian ini terdapat 32 sampel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi jawaban responden merupakan hasil jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian. Deskripsi jawaban responden akan dijelaskan berdasarkan frekuensi dan hasil perhitungan rata-rata masing-masing variabel yang sudah dikategorikan. Berikut ini adalah pemaparannya:

Budaya Birokrasi (X_1)

Berikut ini adalah deskripsi jawaban responden atas variabel budaya birokrasi:

Deskripsi Variabel Budaya Birokrasi

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
1.	Di perusahaan terdapat pemisahan kekuasaan yang tegas antara atasan dan bawahan. (X_{1a})	1	11	7	10	3	3,09	Cukup tinggi
2.	Terdapat urutan-urutan pekerjaan yang harus dilakukan dalam melakukan pekerjaan di perusahaan. (X_{1b})	2	6	10	7	7	3,34	Cukup tinggi
3.	Terdapat pembagian tugas yang jelas dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan. (X_{1c})	1	6	5	10	10	3,69	Tinggi
4.	Bekerja sesuai dengan yang diperintahkan oleh pimpinan. (X_{1d})	0	7	4	11	10	3,75	Tinggi
5.	Melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku dalam perusahaan. (X_{1e})	1	8	2	13	8	3,59	Tinggi
6.	Terdapat prosedur standar dalam melakukan pekerjaan. (X_{1f})	3	7	5	13	4	3,25	Cukup tinggi
7.	Karyawan cenderung berhati-hati agar tidak melanggar prosedur yang ditetapkan perusahaan. (X_{1g})	2	7	8	12	3	3,22	Cukup tinggi
Budaya Birokrasi							3,42	Tinggi

Sumber: Lampiran II (Diolah)

Sebagian besar pernyataan-pernyataan yang mewakili variabel budaya birokrasi. Hal tersebut didukung dengan tingginya nilai rata-rata variabel budaya birokrasi yang mencapai 3,42. Secara keseluruhan, pernyataan yang menunjukkan bahwa bekerja sesuai dengan yang diperintahkan oleh pimpinan (X_{1d}) memiliki nilai rata-rata tertinggi (yaitu sebesar 3,75). Sebaliknya, pernyataan yang menunjukkan bahwa di perusahaan terdapat pemisahan kekuasaan yang tegas antara atasan dan bawahan. (X_{1a}) memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan keenam pernyataan lainnya (yaitu sebesar 3,09). Pernyataan responden yang menunjukkan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan yang diperintahkan oleh pimpinan (X_{1d}) memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan pernyataan lain yang mewakili indikator variabel budaya birokrasi. Hal tersebut dapat terjadi karena budaya di perusahaan mengarah pada budaya birokrasi. Keberadaan budaya birokrasi di dalam perusahaan ini tentunya membuat karyawan (*driver* dan kasir) harus bekerja sesuai dengan yang diperintahkan pimpinan (agar selaras dengan budaya birokrasi yang berkembang di perusahaan). Di samping itu, kegiatan yang dijalankan oleh

PT. Kelola Jasa Artha memiliki risiko yang tinggi, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Oleh sebab itu, terjadi kecenderungan bahwa karyawan (khususnya *driver* dan kasir) harus bekerja sesuai yang diperintahkan oleh pimpinan guna meminimalkan risiko-risiko yang terjadi.

Sementara itu, walaupun pernyataan yang menunjukkan bahwa di perusahaan terdapat pemisahan kekuasaan yang tegas antara atasan dan bawahan. (X_{1a}) memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan keenam pernyataan lain yang mewakili indikator variabel budaya birokrasi, hal tersebut tidak serta merta menunjukkan bahwa pernyataan tersebut tidak terkait dengan budaya birokrasi. Berdasarkan Tabel 4.5, pernyataan yang menunjukkan bahwa di perusahaan terdapat pemisahan kekuasaan yang tegas antara atasan dan bawahan. (X_{1a}) memiliki nilai rata-rata yang cukup tinggi. Hal ini berarti, dalam PT. Kelola Jasa Artha Surabaya terdapat pembagian atau pemisahan kekuasaan yang cukup jelas dan tegas antara masing-masing jabatan dalam perusahaan.

Gaya Kepemimpinan *Task-Oriented* (X_2)

Berikut ini adalah deskripsi jawaban responden atas variabel gaya kepemimpinan *task-oriented*:

Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan *Task-Oriented*

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
1.	Atasan di perusahaan bersikap tegas. (X_{2a})	0	6	5	15	6	3,66	Tinggi
2.	Atasan di perusahaan suka memberikan kritik yang terbuka. (X_{2b})	2	6	8	10	6	3,38	Cukup tinggi
3.	Atasan di perusahaan memberikan jadwal pekerjaan yang harus dilakukan. (X_{2c})	2	4	7	14	5	3,50	Tinggi
4.	Atasan di perusahaan selalu berusaha mempertahankan standar kinerja karyawan. (X_{2d})	3	4	9	11	5	3,34	Cukup Tinggi
5.	Atasan mendorong karyawan untuk menjalankan prosedur yang berlaku di perusahaan. (X_{2e})	0	3	13	9	7	3,63	Tinggi
6.	Atasan menetapkan peraturan yang harus diikuti. (X_{2f})	0	6	4	15	7	3,72	Tinggi
Gaya Kepemimpinan <i>Task-Oriented</i>							3,54	Tinggi

Sumber: Lampiran II (Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat diinterpretasikan bahwa responden setuju dengan sebagian besar pernyataan-pernyataan yang mewakili variabel gaya kepemimpinan *task-oriented*. Hal tersebut didukung dengan tingginya nilai rata-rata variabel gaya kepemimpinan *task-oriented* yang mencapai 3,54. Pernyataan yang menunjukkan bahwa atasan menetapkan peraturan yang harus diikuti (X_{2f}) memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi (yaitu sebesar 3,72) dibandingkan dengan pernyataan lain yang mewakili indikator variabel gaya kepemimpinan *task-oriented*. Hal tersebut dapat terjadi karena sesuai dengan pekerjaan dimana para *driver* dan kasir yang memiliki tanggung jawab besar dalam mendistribusikan uang tunai dalam jumlah yang besar maka pemimpin dalam perusahaan perlu menetapkan standar dan peraturan yang harus diikuti agar para bawahan dapat menjalankan tugasnya dengan benar.

Sementara itu, walaupun pernyataan yang menunjukkan bahwa atasan di perusahaan selalu berusaha mempertahankan standar kinerja karyawan (X_{2d}) memiliki nilai rata-rata terendah (yaitu sebesar 3,34) dibandingkan dengan kelima pernyataan lain yang mewakili indikator variabel gaya kepemimpinan *task-oriented*, hal tersebut tidak serta merta menunjukkan bahwa pernyataan tersebut tidak terkait dengan gaya kepemimpinan *task-oriented* dari pemimpin di perusahaan. Berdasarkan Tabel 4.6, pernyataan yang menunjukkan bahwa atasan di perusahaan selalu berusaha mempertahankan standar kinerja karyawan (X_{2d}) memiliki nilai rata-rata yang cukup tinggi. Hal ini berarti, para pimpinan di perusahaan memiliki usaha yang cukup dalam mempertahankan standar kinerja karyawan (khususnya *driver* dan kasir).

Kepuasan Kerja (Z)

Berikut ini adalah deskripsi jawaban responden atas variabel kepuasan kerja:

Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
1.	Memiliki kesempatan untuk mengalami peningkatan jabatan di perusahaan. (Z_a)	10	11	7	4	0	2,16	Rendah
2.	Mendapat dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan. (Z_b)	7	17	4	4	0	2,14	Rendah
3.	Pekerjaan di perusahaan memberikan manfaat bagi karyawan. (Z_c)	7	13	10	2	0	2,22	Rendah
4.	Mendapat dukungan dari teman sekerja dalam melakukan pekerjaan. (Z_d)	6	14	10	1	1	2,28	Rendah
5.	Kondisi kerja di perusahaan memberikan kenyamanan bagi karyawan. (Z_e)	7	12	10	1	2	2,34	Rendah
Kepuasan Kerja							2,23	Rendah

Sumber: Lampiran II (Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.7, dapat diinterpretasikan bahwa responden tidak setuju dengan sebagian besar pernyataan-pernyataan yang mewakili variabel kepuasan kerja. Hal tersebut didukung dengan rendahnya nilai rata-rata variabel kepuasan kerja yang hanya sebesar 2,23. Secara keseluruhan, pernyataan responden mengenai kondisi kerja di perusahaan memberikan kenyamanan bagi karyawan (Z_e) memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi (yaitu sebesar 2,34) daripada pernyataan-pernyataan lain yang mewakili indikator variabel kepuasan kerja. Sebaliknya, pernyataan responden mengenai karyawan mendapat dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan (Z_b) memiliki nilai rata-rata terendah (yaitu sebesar 2,14) bila dibandingkan dengan pernyataan-pernyataan lain yang mewakili indikator variabel kepuasan kerja. Pernyataan responden mengenai karyawan mendapat dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan (Z_b) memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan pernyataan-pernyataan lain, sebab budaya di PT. Kelola Jasa Artha mengarah pada budaya birokrasi. Menurut Wallach (1983) dalam Bigliardi *et al.* (2012), salah satu elemen dalam budaya birokrasi adalah *regulated*. Keberadaan elemen tersebut membuat para karyawan wajib melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku

dalam perusahaan. Keberadaan aturan-aturan yang berlaku tersebut dapat membuat atasan di perusahaan merasa tidak perlu lagi memberikan dukungan pada karyawan dalam melakukan pekerjaan, sehingga pada akhirnya, karyawan merasa bahwa dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan berada pada level yang rendah. Di samping itu, kecenderungan atasan di perusahaan yang memiliki gaya kepemimpinan *task-oriented* juga dapat menyebabkan karyawan merasa tidak mendapat dukungan dari para atasan. Hal itu dikarenakan, gaya kepemimpinan *task-oriented* dapat mengakomodasi atasan untuk menetapkan peraturan yang harus diikuti karyawan dalam melakukan pekerjaan, sehingga hal ini dapat menyebabkan atasan melupakan dukungan-dukungan terhadap karyawan (dan hanya fokus pada standar serta peraturan yang berlaku).

Di sisi lain, pernyataan responden mengenai kondisi kerja di perusahaan memberikan kenyamanan bagi karyawan (Z_e) memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan pernyataan-pernyataan lain yang mewakili variabel kepuasan kerja. Namun, hal tersebut tidak serta menunjukkan bahwa karyawan puas atau setuju dengan kondisi kerja di perusahaan. Hal itu dikarenakan, apabila mengacu pada Tabel 4.7, pernyataan kondisi kerja di perusahaan memberikan kenyamanan bagi karyawan (Z_e) memiliki nilai rata-rata yang juga tergolong rendah.

Komitmen Organisasional (Y)

Berikut ini adalah deskripsi jawaban responden atas variabel komitmen organisasional:

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
1.	Karyawan ingin menjadi bagian organisasi. (Y_a)	5	17	4	5	1	2,38	Rendah
2.	Karyawan bangga menjadi bagian dalam perusahaan. (Y_b)	7	13	10	2	0	2,22	Rendah
3.	Di depan orang lain, karyawan mau membanggakan perusahaan. (Y_c)	6	14	10	1	1	2,28	Rendah
4.	Karyawan peduli terhadap nasib perusahaan tempatnya bekerja. (Y_d)	9	12	10	1	0	2,09	Rendah
5.	Karyawan bersedia untuk menerima semua penugasan yang diberikan perusahaan. (Y_e)	1	20	8	3	0	2,41	Rendah
Komitmen Organisasional							2,28	Rendah

Sumber: Lampiran II (Diolah)

Variabel komitmen organisasional yang hanya sebesar 2,28. Perlu diketahui, pernyataan responden mengenai karyawan peduli terhadap nasib perusahaan tempatnya bekerja (Y_d) memiliki nilai rata-rata terendah (yaitu sebesar 2,09) dibandingkan dengan pernyataan-pernyataan lain yang mewakili variabel komitmen organisasional. Hal tersebut tentu dapat dipahami, mengingat secara keseluruhan komitmen organisasional berada pada level yang rendah, sehingga wajar apabila karyawan (khususnya *driver* dan kasir) tidak peduli terhadap nasib PT. Kelola Jasa Artha. Di sisi lain, pernyataan responden mengenai karyawan bersedia untuk menerima semua penugasan yang diberikan perusahaan (Y_e) memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi (yaitu sebesar 2,41) daripada pernyataan-pernyataan lain yang mewakili indikator variabel komitmen organisasional. Namun, hal tersebut tidak serta menunjukkan bahwa karyawan bersedia untuk menerima semua penugasan yang diberikan perusahaan. Hal itu dikarenakan, apabila mengacu

pada Tabel 4.7, pernyataan mengenai karyawan bersedia untuk menerima semua penugasan yang diberikan perusahaan (Y_e) memiliki nilai rata-rata yang juga tergolong rendah.

Pengaruh Budaya Birokrasi Terhadap Kepuasan Kerja

Bila mengacu pada hasil deskripsi jawaban responden, dapat dilihat bahwa budaya birokrasi yang dirasakan oleh responden berada pada level yang tinggi (ditinjau dari nilai rata-ratanya). Hal tersebut dapat terjadi karena budaya di perusahaan mengarah pada budaya birokrasi. Keberadaan budaya birokrasi di dalam perusahaan ini tentunya membuat karyawan (*driver* dan kasir) harus bekerja sesuai dengan yang diperintahkan pimpinan (agar selaras dengan budaya birokrasi yang berkembang di perusahaan). Di samping itu, kegiatan yang dijalankan oleh PT. Kelola Jasa Artha memiliki risiko yang tinggi, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Oleh sebab itu, terjadi kecenderungan bahwa karyawan (khususnya *driver* dan kasir) harus bekerja sesuai yang diperintahkan oleh pimpinan guna meminimalkan risiko-risiko yang terjadi. Selain itu, dengan adanya pembagian tugas yang jelas selama bekerja juga akan membuat karyawan (*driver* dan kasir) akan bekerja sesuai dengan yang diperintahkan saja. Sehingga dalam meminimalkan resiko, perusahaan membatasi kreativitas karyawan dengan memberikan pekerjaan sesuai dengan tugasnya dalam perusahaan. Hal tersebut juga didukung dengan adanya aturan yang berlaku dalam PT. Kelola Jasa Artha. Aturan-aturan yang berlaku dalam perusahaan ini, akan membuat karyawan (*driver* dan kasir) wajib melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Menurut Wallach (1983) dalam Bigliardi *et al.* (2012), salah satu elemen dalam budaya birokrasi adalah *regulated*. Dimana keberadaan element tersebut membuat para karyawan wajib melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku dalam perusahaan. Keberadaan aturan-aturan yang berlaku tersebut dapat membuat atasan di perusahaan merasa tidak perlu lagi memberikan dukungan pada karyawan dalam melakukan pekerjaan, sehingga pada akhirnya, karyawan merasa bahwa dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan beradaptasi pada level yang rendah. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya birokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima namun pengaruh tersebut bernilai negatif.

Perlu diketahui pula, terdapat perbedaan hasil dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lok, Rhodes, dan Westwood (2011). Pada penelitian ini hasil menunjukkan bahwa budaya birokrasi memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya birokrasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, pengaruh yang positif tersebut memiliki nilai yang rendah.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Task-Oriented Terhadap Kepuasan Kerja

Bila mengacu pada hasil deskripsi jawaban responden, maka terlihat bahwa gaya kepemimpinan *task-oriented* yang dialami oleh responden beradaptasi pada level yang tinggi (ditinjau dari nilai rata-ratanya). Hal tersebut dapat terjadi karena sesuai dengan pekerjaan dimana para *driver* dan kasir yang memiliki tanggung jawab besar dalam menyalurkan uang tunai dalam jumlah yang besar maka pemimpin dalam perusahaan perlu menetapkan standar dan peraturan yang harus diikuti agar para bawahan dapat menjalankan tugasnya dengan benar. Adanya peraturan tersebut akan membuat karyawan (*driver* dan kasir) bekerja dengan baik dan teliti agar dapat menghindari terjadinya resiko yang dapat merugikan PT. Kelola Jasa Artha. Di samping itu, selain peraturan yang ditetapkan oleh atasan, ketegasan atasan dalam perusahaan juga dirasakan oleh karyawan terutama *driver* dan kasir. Ketegasan seorang atasan akan membuat karyawan cenderung akan selalu mentaati dan menjalankan perintah yang diberikan. Hal tersebut juga didukung oleh adanya dorongan dari atasan agar karyawan (*driver* dan kasir) menjalankan prosedur yang berlaku di perusahaan. Prosedur yang berlaku di perusahaan, digunakan dan wajib dijalankan oleh seluruh karyawan guna meminimalkan resiko yang terjadi mengingat bahwa PT. Kelola Jasa Artha merupakan perusahaan yang bergerak dalam pengelolaan dan

pendistribusian uang tunai. Berdasarkan pemaparan tersebut, kecenderungan atasan di perusahaan yang memiliki gaya kepemimpinan *task-oriented* dapat menyebabkan karyawan merasa tidak mendapat dukungan dari para atasan. Hal itu dikarenakan, gaya kepemimpinan *task-oriented* dapat mengakomodasi atasan untuk menetapkan peraturan yang harus diikuti karyawan dalam melakukan pekerjaan, sehingga hal ini dapat menyebabkan atasan melupakan dukungan-dukungan terhadap karyawan (dan hanya fokus pada standar serta peraturan yang berlaku) yang secara langsung mempengaruhi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Jika dilihat secara keseluruhan dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan *task-oriented* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga dalam hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *task-oriented* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tidak dapat diterima. Perlu diketahui pula, gaya kepemimpinan *task-oriented* juga memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Birokrasi dan Gaya Kepemimpinan *Task-oriented* Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

Mengacu pada hasil deskripsi jawaban responden, dapat diketahui bahwa komitmen organisasional para responden (*driver* dan kasir) berada pada level yang rendah (ditinjau dari hasil rataannya). Hal tersebut dapat terjadi karena karyawan khususnya *driver* dan kasir pada *repelenishment* ATM tidak memiliki kepedulian terhadap nasib perusahaan. Hal tersebut didukung dengan tingginya tingkat *turn over* yang terjadi dalam perusahaan dan juga pada karakteristik responden dimana jumlah karyawan yang bekerja kurang dari satu tahun mencapai 56,3 %. Karyawan merasa tidak memiliki komitmen yang tinggi sehingga mereka dapat mengundurkan diri dari perusahaan tanpa memikirkan dampak yang dialami oleh perusahaan. Perusahaan akan mengalami kerugian mengingat bahwa perusahaan harus memakan waktu dan biaya untuk merekrut karyawan baru dan juga kegiatan operasional perusahaan yang tidak dapat berjalan lancar. Jika dilihat secara keseluruhan, dalam penelitian ini budaya birokrasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional sehingga hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya birokrasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dapat diterima. Perlu diketahui pula, pengaruh budaya birokrasi terhadap komitmen organisasional bernilai negatif atau berlawanan. Sebaliknya, dalam hipotesis keempat yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *task-oriented* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional tidak dapat diterima. Perlu diketahui pula bahwa pengaruh gaya kepemimpinan *task-oriented* terhadap komitmen organisasional bernilai negatif. Budaya birokrasi dan gaya kepemimpinan *task-oriented* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap komitmen organisasional tetapi jika dilihat secara keseluruhan pengaruh budaya birokrasi dalam perusahaan cenderung lebih besar dibandingkan dengan gaya kepemimpinan *task-oriented*.

Berdasarkan perbandingan nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, terdapat kecenderungan bahwa variabel budaya birokrasi dan gaya variabel kepemimpinan *task-oriented* memiliki pengaruh langsung terhadap variabel komitmen organisasional (tanpa perlu melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening). Berdasarkan pemaparan yang telah dilakukan, maka hipotesis kelima yang menyatakan bahwa budaya birokrasi dan gaya kepemimpinan *task-oriented* berpengaruh terhadap komitmen organisasional dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening tidak dapat diterima. Perlu diketahui pula, dalam penelitian yang dilakukan oleh Lok, Rhodes, dan Westwood (2011), budaya birokrasi memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional. Namun, pengaruh tersebut memiliki nilai yang rendah. Sedangkan, pada penelitian ini budaya birokrasi memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen organisasional. Di samping itu, terdapat pula persamaan yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula komitmen organisasional. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja, maka semakin rendah pula komitmen organisasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan pemaparan data-data serta pengolahan data yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya birokrasi memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap kepuasan kerja (dengan tingkat uji-t sebesar 0,007). Perlu diketahui pula, berdasarkan koefisien regresi pengaruh budaya birokrasi terhadap kepuasan kerja bersifat negatif.
2. Budaya birokrasi memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap komitmen organisasional (dengan tingkat uji-t sebesar 0,031). Perlu diketahui, berdasarkan koefisien regresi pengaruh budaya birokrasi terhadap komitmen organisasional bersifat negatif.
3. Gaya kepemimpinan *task-oriented* memiliki pengaruh parsial yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (dengan tingkat uji-t sebesar 0,157). Perlu diketahui pula, berdasarkan koefisien regresi pengaruh gaya kepemimpinan *task-oriented* terhadap kepuasan kerja bersifat negatif.
4. Gaya kepemimpinan *task-oriented* memiliki pengaruh parsial yang tidak signifikan terhadap komitmen organisasional (dengan tingkat uji-t sebesar 0,162). Perlu diketahui pula, berdasarkan koefisien regresi pengaruh gaya kepemimpinan *task-oriented* terhadap komitmen organisasional bersifat negatif.
5. Berdasarkan nilai koefisien jalur yang menunjukkan kecenderungan dari variabel budaya birokrasi dan gaya kepemimpinan *task-oriented* yang memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional (tanpa perlu melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening). Maka, budaya birokrasi dan gaya kepemimpinan *task-oriented* tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Carl R. 1998. *Management*. Second Edition. Allyn and Bacon Inc.
- Attwood, Tom, 1990. "Corporate Culture: For or Against You?". *Management Accounting*, pp. 26-29.
- Benkhoff, B. 1997. Disentangling Organisational Commitment: The Changes of The OCQ for Research and Policy. *Personnel Review*, Vol. 26(1):114-20.
- Bigliardi, Barbara & Alberto. 2012. The Impact of Organizational Culture on The Job Satisfaction of Knowledge Workers. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 42:36-51.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., and Stone, E. F. 1992. *Job Satisfaction : How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. Lexington Books, An Imprint of Macmillan, Inc. 866 Third Avenue, New York, N.Y. 1002.
- Daft, Richard L. 2008. *Manajemen* 6th ed., Vol. 1. (Edward Tanujaya dan Shirley Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Dubrin, Andrew J. 1988. *Human Relations : A Job Oriented Approach*. Fourth Edition. Prentice – Hall. Englewood Cliffs.
- Gustomo, Aurik & Anita. 2009. Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 8: 1-10.
- Greiner, J., et. al. 1995. *Productivity and Motivation*. Washington DC. : The Urban Institute Press.

- Hood, R. and Koberg, C.S. 1991. Organizational Culture Relationship with Creativity and Other Job Related Variables. *Journal of Business Research*.15(3):397-406.
- Hofstede, G.1991. Culture and Organizations: Software of the Mind, McGraw Hill, New York, NY
- Kotter, J. P and Heskett, J. L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kuncoro, Mudrajat. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Jakarta: Erlangga.
- Lok, Peter, et al. 2011. The mediating role of organizational subcultures in health care organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 25(5) : 506-525.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eight Edition. Singapore. McGraw-Hill International Editions.
- Luthans, F. 2005. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Edisi Kesepuluh. Andi. Yogyakarta.
- Meyer, J. and Allen, N.1991. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1: 61-98.
- Miller, L.E. 1991. *Agr. Edu 885 research methods*. Ohio State University. Misener, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U. and Ajamieh, A.R..1996. Toward an International Measure of Job Satisfaction. *Nursing Research*, 45:87-91.
- Mobley, W.H., 1978, "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63:408-414.
- Mowday, R. T., Porter, R. M., and Steers, R. M., 1979, "The Measurement of Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14:224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M., 1982. "*Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*". San Diego: Academic Press.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R. & Dunn, M. G. (1990). Organizational Culture, Commitment, Satisfaction and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*. 14(2):157-179.
- Ostroff, C. 1992. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, pp. 963-74.
- Priadana, Moh. Sidik dan Saludin Muis. 2009. *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Riduwan dan H. Sunarto. 2011. *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Rihandoyo. 2009. *Alat Uji Hipotesis Penelitian Sosial Non Parametrik*, (Online), (http://eprints.undip.ac.id/5079/1/Statistik_non_parametrik_dengan_SPSS.pdf, diakses 14 Juli 2012).