Analisis Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Zainur Rozikin

Abstract: This research discusses about the influence of organizational culture characteristic toward working satisfaction of the employee. Objectives of this research are to analyze influence of organizational culture characteristic variable that comprises of individual initiative, tolerance to risk, briefing, integration, managerial support, monitoring, identity, reward system, tolerance to conflict, as well as communication pattern toward working satisfaction of the employee. Second, it is also to analyze variable of the organizational culture characteristics which has the most dominant influence toward working satisfaction of the employee. Results of the research show that in accordance to the model testing, the organizational culture characteristics that include individual initiative, tolerance to risk, briefing, integration, managerial support, monitoring, identity, reward system, tolerance to conflict, and communication pattern have significant influence toward working satisfaction of the employee. The second hypothesis testing on the managerial support that has dominant influence toward working satisfaction of the employee is accepted or proven.

Keywords: culture characteristic, working satisfaction, employee

Pada masa era globalisasi seperti saat ini di dunia persaingan pasar sumber daya manusia cukup ketat, untuk mengimbangi persaingan tersebut diperlukan adanya peningkatan kualitas produktivitas sumber daya manusia yang optimal, sehingga dapat mengikuti dalam persaingan tersebut.

Perguruan tinggi merupakan organisasi/lembaga pendidikan yang menghasilkan sumber daya manusia berkualitas. Lembaga perguruan tinggi, terdiri dari beberapa unsur yaitu, tenaga pengajar dan karyawan, sarana dan prasarana, proses belajar-mengajar dan kurikulum serta relevansi pendidikan.

Output optimal adalah merupakan tujuan dari sebuah organisasi/lembaga, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya budaya organisasi, guna menunjang keberhasilan lembaga. Budaya organisasi perlu didapatkan, dipertahankan dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan dengan cara disosialisasikan agar persepsi karyawan seiring dengan nilai-nilai organisasi.

Sumber daya manusia mempunyai peranan terbesar dalam mempertahankan nilai-nilai budaya

organisasi guna peningkatan efektivitas lembaga tersebut, oleh karenanya harus dikelola dan dibina dengan baik. Pembinaan sumber daya manusia akan dapat menumbuhkan *sense of belonging*, meningkatkan kerjasama team, komunikasi antar bagian dan hubungan antar manusia, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi kerja dan efektivitas organisasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi

Apabila setiap orang dalam suatu organisasi merasakan bahwa prinsip yang mendasari tindakan dan perilaku organisasi sesuai dengan pandangan hidupnya, tidak menyimpang dari prinsip pribadinya, ia akan bekerja dengan baik. Apabila mereka merasakan bahwa pandangan hidupnya, cita-citanya mendapat tempat yang sesuai di dalam suatu organisasi di mana dia bekerja, juga dapat memahami maksud, tujuan dan ruang lingkup kegiatan dalam organisasi, maka mereka akan selalu terdorong untuk bekerja lebih baik, karena menyadari bahwa apa yang bermanfaat bagi organisasi juga bermanfaat bagi dirinya. Apa yang didambakan bagi masa depannya dapat dipenuhi oleh perusahaan dimana ia bekerja,

Analisis Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Zainur Rozikin

Abstract: This research discusses about the influence of organizational culture characteristic toward working satisfaction of the employee. Objectives of this research are to analyze influence of organizational culture characteristic variable that comprises of individual initiative, tolerance to risk, briefing, integration, managerial support, monitoring, identity, reward system, tolerance to conflict, as well as communication pattern toward working satisfaction of the employee. Second, it is also to analyze variable of the organizational culture characteristics which has the most dominant influence toward working satisfaction of the employee. Results of the research show that in accordance to the model testing, the organizational culture characteristics that include individual initiative, tolerance to risk, briefing, integration, managerial support, monitoring, identity, reward system, tolerance to conflict, and communication pattern have significant influence toward working satisfaction of the employee. The second hypothesis testing on the managerial support that has dominant influence toward working satisfaction of the employee is accepted or proven.

Keywords: culture characteristic, working satisfaction, employee

Pada masa era globalisasi seperti saat ini di dunia persaingan pasar sumber daya manusia cukup ketat, untuk mengimbangi persaingan tersebut diperlukan adanya peningkatan kualitas produktivitas sumber daya manusia yang optimal, sehingga dapat mengikuti dalam persaingan tersebut.

Perguruan tinggi merupakan organisasi/lembaga pendidikan yang menghasilkan sumber daya manusia berkualitas. Lembaga perguruan tinggi, terdiri dari beberapa unsur yaitu, tenaga pengajar dan karyawan, sarana dan prasarana, proses belajar-mengajar dan kurikulum serta relevansi pendidikan.

Output optimal adalah merupakan tujuan dari sebuah organisasi/lembaga, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya budaya organisasi, guna menunjang keberhasilan lembaga. Budaya organisasi perlu didapatkan, dipertahankan dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan dengan cara disosialisasikan agar persepsi karyawan seiring dengan nilai-nilai organisasi.

Sumber daya manusia mempunyai peranan terbesar dalam mempertahankan nilai-nilai budaya

organisasi guna peningkatan efektivitas lembaga tersebut, oleh karenanya harus dikelola dan dibina dengan baik. Pembinaan sumber daya manusia akan dapat menumbuhkan *sense of belonging*, meningkatkan kerjasama team, komunikasi antar bagian dan hubungan antar manusia, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi kerja dan efektivitas organisasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi

Apabila setiap orang dalam suatu organisasi merasakan bahwa prinsip yang mendasari tindakan dan perilaku organisasi sesuai dengan pandangan hidupnya, tidak menyimpang dari prinsip pribadinya, ia akan bekerja dengan baik. Apabila mereka merasakan bahwa pandangan hidupnya, cita-citanya mendapat tempat yang sesuai di dalam suatu organisasi di mana dia bekerja, juga dapat memahami maksud, tujuan dan ruang lingkup kegiatan dalam organisasi, maka mereka akan selalu terdorong untuk bekerja lebih baik, karena menyadari bahwa apa yang bermanfaat bagi organisasi juga bermanfaat bagi dirinya. Apa yang didambakan bagi masa depannya dapat dipenuhi oleh perusahaan dimana ia bekerja,

sehingga akan merasakan kepuasan dalam bekerja dan akhirnya menumbuh kembangkan budaya organisasi.

Kepuasan kerja karyawan adalah suatu hal yang sangat penting dan harus selalu diperhatikan oleh organisasi, karena kepuasan kerja dapat memiliki dampak terhadap penciptaan produktivitas kerja, yang secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja perusahaan/lembaga. Dampak dari ketidakpuasan kerja juga memiliki akses buruk bagi perusahaan yaitu turunnya prestasi kerja, tingkat absensi tinggi, semangat kerja yang rendah bahkan juga dapat diikuti dengan keluar dan pekerjaan. Untuk meminimalkan akibat buruk dari ketidakpuasan kerja tersebut, perusahaan/lembaga diharapkan mampu menciptakan situasi dan kondisi serta aturan-aturan dan nilai budaya yang dapat membuat karyawan benar-benar menyukai pekerjaannya dan memandang pekerjaan bukan sebagai beban, melainkan sebagai suatu hal yang menyenangkan dan mempunyai perasaan ikut memiliki.

Budaya organisasi/lembaga perlu dibakukan, sehingga dalam implementasinya dapat berfungsi sebagai alat ukur dari setiap organisasi, untuk itu harus ada pemahaman terhadap karakteristik budaya organisasi/lembaga sebagai wujud nyata keberadaannya. Komponen karakteristik budaya organisasi tersebut terdiri dari inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Beberapa komponen diatas merupakan indikator-indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel karakteristik budaya organisasi yang terdiri dari inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, pengarahan, Integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedua, untuk menganalisis variabel karakteristik budaya organisasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pemahaman terhadap budaya organisasi, termasuk memahami elemen-elemen karakteristik serta nilai-nilai yang terkandung dalam suatu perusahaan, merupakan upaya strategis dan taktis bagi pemicu peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan tersebut. Bila pada awal

percaturan dunia manajemen yang mengandung multi dimensi, lebih mengungkapkan bagaimana cara supaya suatu perusahaan dapat berhasil, maka perkembangan percaturan selanjutnya lebih merekayasa budaya perusahaan sebagai salah satu alat untuk meraih kemajuan lebih jauh lagi terhadap rekayasa perusahaan.

Budaya organisasi yakni merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama di mana terdapat pola mengenai kepercayaan ritual, mitos serta praktik-praktik yang telah berkembang sejak beberapa lama yang pada anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku (Robbins, 1995:479).

Budaya perusahaan merupakan cerminan nilai-nilai bersama, kepercayaan dan norma-norma organisasi yang melekat dan pada akhirnya menjadi konsep organisasi sehingga perlu dikuatkan agar dapat mencapai tujuan organisasi. (Manariello & Kirby, 1994:40) Kotter & Heskett (1997:4) menyatakan bahwa budaya organisasi yakni Mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu, bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah, pada tingkatan yang lebih terlihat budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Jadi, budaya organisasi menjadikan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada. Dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. (Susanto, 1998:3).

Budaya perusahaan dapat mempunyai konsekuensi yang sangat berpengaruh terutama bila budaya-budaya itu kuat. Bila budaya tersebut kuat, sesuai dengan kebutuhan lingkungan, dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan maka budaya tersebut merupakan suatu asset untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan bila budaya tersebut kurang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan, maka budaya tersebut tidak akan dapat digunakan sebagai asset/mencapai tujuan tersebut. (Maciariello & Kirby 1994:125).

Budaya bisa sangat stabil sepanjang waktu, namun budaya juga tak pernah statis (Kotter & Heskett, 1997:8). Krisis kadang-kadang mendorong kelompok untuk mengevaluasi kembali beberapa nilai atau perangkat praktis, tantangan-tantangan baru dapat mengakibatkan pendapatan cara-cara baru untuk melakukan segala sesuatu, keluar masuknya anggota utama, asimilasi yang cepat dan karyawan baru, diversifikasi ke dalam bisnis yang sangat berbeda, dan ekspansi geografis. Semua itu dapat memperlemah atau mengubah suatu budaya.

Pemahaman terhadap budaya perusahaan, maka akan memberikan dukungan kepada Sumber daya manusia untuk setiap gerak langkah dari setiap kegiatan yang dilakukan baik perencanaan yang bersifat strategis atau kegiatan dan implementasi perencanaan Susanto (1997:13). Pembentukan tim seleksi bertujuan agar kriteria-kriteria yang telah ada (persepsi, asumsi, dan nilai-nilai) tidak dipilih secara subjektif, tetapi disaring terlebih dahulu dari beberapa sumber yang ada pada sumber daya manusia di dalam organisasi. Setelah ditentukan butir-butir penting yang akan dijadikan budaya perusahaan tersebut. Manajemen puncak akan menentukan mana yang sesuai untuk dijalankan dan mana yang harus digugurkan.

Keberhasilan proses sosialisasi (usaha organisasi membantu menyesuaikan dengan budaya yang ada), tergantung pada dua hal utama *pertama*, derajat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap organisasi. *Kedua*, metode sosialisasi yang dipilih oleh manajemen puncak di dalam implementasinya.

Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengajak karyawan baru melakukan penyesuaian terhadap budaya perusahaan yang menjadi pedoman dalam penciptaan kinerja yang baik. Di samping itu, organisasi yang dibantu manajemen puncak harus mampu melakukan sosialisasi terhadap sumber daya manusia agar hasil dari proses sosialisasi tersebut akan mempunyai dampak terhadap produktifitas, komitmen dan perputaran (*turn over*) dari sumber daya manusia yang sudah ada.

Pada akhirnya setelah proses implementasi butir-butir budaya tersebut dapat dijalankan dengan baik, budaya perusahaan tersebut akan mendukung dan mendorong sumber daya manusia untuk mencapai sasaran yang diinginkan organisasi. Menurut Susanto (1997:5) bahwa bila budaya tersebut dilakukan, maka dalam implementasinya harus berfungsi sebagai alat

ukur dari setiap kegiatan organisasi. Untuk itu, harus ada pemahaman terhadap karakteristik budaya perusahaan sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada implementasinya akan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.

Karakteristik budaya organisasi meliputi inisiatif individual yaitu, seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan (Susanto 1997:70). Meliputi derajat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dan masing-masing anggota organisasi. Seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan. Toleransi terhadap risiko, seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi risiko di dalam pekerjaannya. Pengarahan, Kejelasan organisasi dalam menentukan objektif dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu. Integrasi, Bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan pada pelaksanaan tugas. Seberapa dalam interdependensi antar sumber daya manusia ditanamkan.

Dukungan manajemen, Seberapa jauh para manajer memberikan bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya. Pengawasan, Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.

Identitas, Pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh loyalitas terhadap organisasi. Misalnya, jika seorang karyawan dibangunkan dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya. Dan dia menjawab saya adalah karyawan perusahaan, berarti dia telah menjadikan perusahaan tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya. Sistem Penghargaan, Alokasi *Reward* (kenaikan gaji, promosi) yang berdasarkan pada kriteria hasil kerja karyawan. Pada perusahaan yang sistem penghargaannya jelas, semuanya telah terstandarisasi berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Toleransi terhadap konflik Usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Dalam budaya perusahaan yang toleransi konfliknya tinggi, perdebatan pertemuan adalah suatu yang wajar. Tetapi dalam perusahaan yang toleransi konfliknya rendah, sumber

daya manusia akan menghindari perdebatan dan menggerutu di belakang. Pola komunikasi, Komunikasi organisasi yang terbatas pada hierarki formal.

Kesepuluh karakteristik diatas hendaknya dapat menjadi ukuran kekuatan dan setiap organisasi untuk mencapai sasarannya (kepuasan kerja) dan menjadi ukuran sumber daya manusia dalam melihat organisasi perusahaan tempat mereka bekerja. Sebagai contoh : Management Support, dukungan manajemen adalah suatu ukuran terhadap perilaku kepemimpinan dan setiap manajer.

Di samping itu, dapat dilihat juga pada sisi *Individual Initiative*. Inisiatif Individual, semakin tersentralisasi setiap proses pengambilan keputusan maka semakin kecil inisiatif individu dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, budaya perusahaan tidak hanya sekadar gambaran dan sikap dan kepribadian anggotanya saja. Tetapi lebih dari itu, budaya perusahaan dapat ditelusuri secara langsung kepada variabel-variabel yang berhubungan secara struktural (seperti, sistem sentralisasi atau desentralisasi, tingkat interdependensi, wewenang dan lain-lain).

Faktor-faktor karakteristik budaya organisasi meliputi beberapa komponen seperti, inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, pola-pola komunikasi (Robbins, 1995:480).

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan, yang bergantung pada selisih (*discrepancy*), antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual.

Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal yang penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasan. Bila terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaannya yang dapat diterima secara minimal dan kelebihan yang menguntungkan (misalnya upah ekstra, Jam yang lebih lama), orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat dikatakan seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang digunakan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimal telah terpenuhi. Apabila yang didapat

ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*. Perbedaan yang terjadi adalah perbedaan positif, sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakannya itu dibawah standar minimum (*negative discrepancy*), maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja diartikan sebagai preferensi individual untuk suatu hasil tertentu. (Vroom dalam Reksodiprodjo, 1999:270). Suatu nilai nol terjadi bila individu bersikap tidak berbeda terhadap hasil. Nilai negatif bila individu lebih menyukai tidak mendapatkan hasil dibanding mendapatkannya. Nilai positif bila individu lebih menyukai memperoleh hasil dan pada tidak memperolehnya.

Puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak terhadap suatu situasi (Adam dalam Supomo, 1991:135). Hal ini diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Dasar kepuasan kerja adalah derajat keadilan yang diterima karyawan dalam situasi kejanya. Semakin tinggi derajat keadilan yang diterima semakin puas karyawan bersangkutan. Keadilan dikatakan ada apabila orang menganggap bahwa rasio antara masukan dengan perolehan (hasil) sepadan dengan faktanya. Ketidakadilan akan ada apabila seorang menganggap rasio antara masukan dengan hasil (perolehan) yang mereka terima tidak sama (Reksohadiprodjo 199:270).

Two Factor Theory Menurut Herzberg (dalam Gibson, 1996:197) pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Kepuasan kerja dapat dikelompokkan dua kategori (faktor) yaitu, *satisfiers* atau motivator dan *dissatisfiers* atau *hygiene factors* *Satisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, terdiri dari: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkman berkembang. Bila ada faktor-faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak adanya faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. Sedangkan *dissatisfiers* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan kerja, terdiri dari: upah, jaminan pekerjaan, kondisi keqa. status, prosedur perusahaan, supervisi, hubungan antar rekan sekerja dan hubungan antar atasan. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan

mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan sumber kepuasan kerja.

Kebanyakan orang secara intuitif percaya bahwa budaya itu memberikan dampak yang sangat berarti pada setiap organisasi. Dalam konteks budaya sebagai alat manajemen, budaya perusahaan dapat dianggap sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam meraih tujuan. Dalam rangka memperoleh hasil sinergi yang optimal bagi perkembangan organisasi harus ada keselarasan antara strategi (bagaimana organisasi mencapai tujuan), struktur (bagaimana bentuk organisasi yang dapat mendukung pencapaian tujuan) dan kultur (bagaimana tindakan yang benar untuk mencapai tujuan) (Sutanto, 1997:17).

Kekuatan sumber daya manusia dibentuk dari sifat atau karakter yang berbeda dari masing-masing individu yang dituangkan dalam bentuk penyatuan pandangan guna mencapai tujuan perusahaan. Dalam rangka memberi pandangan yang sama bagi sumber daya manusia dalam organisasi, perlu dibentuk suatu aturan main dalam budaya perusahaan yang merupakan pengikat dalam bertindak dan mencerminkan ciri khas organisasi. Apabila aspek budaya sudah menjadi bagian yang esensial dan kehidupan perusahaan, maka perusahaan tersebut bertahan akan mengalami perkembangan keberhasilan usahanya.

Salah satu faktor yang memberikan kemampuan berkembang bagi suatu perusahaan adalah kepuasan kerja karyawan yang tinggi, kondisi tersebut sangat dipengaruhi oleh pengakuan perusahaan terhadap keberadaan karyawan, dan sebaliknya juga dipengaruhi oleh integritas dan sikap kepada karyawan sebagai anggota perusahaan. Menjadi bagian dan organisasi berarti menjadi bagian dari budayanya, oleh karena itu perusahaan harus menciptakan budaya perusahaan yang kondusif guna memberikan kepuasan kerja bagi karyawannya, karena budaya perusahaan merupakan sekumpulan nilai yang digunakan sebagai pedoman dalam bersikap dan berperilaku dalam perusahaan. Semakin banyak aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya (As'ad, 1987:105).

Dari beberapa uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan yang dapat memberikan nilai-nilai yang sesuai dengan karyawannya akan menciptakan kepuasan dan semangat kerja karyawan

untuk bekerja lebih baik yang akan membuat perusahaan berkembang dan mencapai kebechasilan.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini antara lain *pertama*, diduga bahwa karakteristik budaya organisasi, yang terdiri dari inisiatif individu, toleransi terhadap risiko, pengarahan, Integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan kerja pada karyawan. *Kedua*, diduga bahwa faktor dukungan manajemen mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE

Budaya perusahaan didefinisikan sebagai cerminan nilai-nilai bersama, kepercayaan dan norma-norma organisasi yang melekat dan pada akhirnya menjadi konsep organisasi sehingga perlu dikuatkan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Mariariello & Kirby (1994:40).

Susanto (1997:70) menjelaskan tentang karakteristik budaya organisasi meliputi inisiatif individual, toleransi terhadap risiko, penghargaan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, penghargaan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Inisiatif Individual (X1) adalah seberapa jauh inisiatif seseorang karyawan dikehendaki dalam perusahaan, meliputi derajat tanggung jawab, kebebasan dan independensi dan masing-masing anggota organisasi. Toleransi terhadap risiko (X2), adalah seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya. Sistem Pengarahan (X3), adalah Sistem yang menjelaskan organisasi dalam menentukan objektif dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Integrasi (X4), adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik dan seberapa jauh pelaksanaan kerjasama dalam menjalankan tugas. Dukungan Manajemen (X5), adalah seberapa jauh para manajer memberikan bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya. Sistem Pengawasan (X6), adalah meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan. Identitas (X7), adalah pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi

secara penuh. Sistem Penghargaan (X8), adalah alokasi *reward* (kenaikan gaji, promosi) yang berdasarkan pada kriteria hasil kerja karyawan. Toleransi Terhadap Konflik (X9), adalah usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Pola Komunikasi (X10), adalah komunikasi organisasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.

Variabel Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, pimpinan dan teman sekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dimilikinya. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek yang ada pada dirinya mendukung (As'ad, 1987:105)

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Sekolah Tinggi Bahasa Asing (STIBA) Malang. Metode pengambilan sampel penelitian ini menggunakan sensus dimana semua populasi diambil sebagai sampel.

Hal ini dilakukan mengingat jumlah populasi yang kecil yaitu di bawah 100 responden.

Teknik Analisis Data menggunakan analisis aegresi, metode ini digunakan untuk melihat pengaruh karakteristik budaya perusahaan dengan kepuasan kerja karyawan. Begitu pula digunakan peneliti untuk menguji hipotesis penelitian dengan tingkat signifikan tertentu. Bentuk hubungan dan pengaruh antara faktor-faktor variabel karakteristik budaya perusahaan dan variabel kepuasan kerja digunakan uji statistik berupa regresi linier berganda (Sudjana, 1992:347):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + b_9X_9 + b_{10}X_{10} + e$$

Keterangan: a = konstanta, Y = Variabel Kepuasan kerja, X1 = Variabel Inisiatif Individual, X2 = Variabel Toleransi terhadap risiko, X3 = Variabel Sistem Pengarahan, X4 = Variabel Integrasi, X5 = Variabel Dukungan Manajemen, X6 = Variabel Pengawasan, X7 = Variabel Identitas, X8 = Variabel Penghargaan, X9 = Variabel Toleransi terhadap

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel bebas	Koefisien Regresi	t _{hitung}	t _{tabel}	Prob. Sig.t	Keterangan
Inisiatif individual (Xi)	0.555	1.140		0.259	Tidak signifikan
Toleransi terhadap resiko (X2)	0.375	1.123		0.266	Tidak signifikan
Sistem penghargaan (X3)	0.746	1.510		0.137	Tidak signifikan
Integrasi (X4)	0.755	1.294		0.201	Tidak signifikan
Dukungan manajemen (X.s)	1.067	2.155	2,003	0.036	Signifikan
Pengawasan (X6)	0.364	0.953		0.345	Tidak signifikan
Identitas (X?)	0.219	0.376		0.709	Tidak signifikan
Penghargaan (Xg)	0.128	0.503		0.617	Tidak signifikan
Toleransi terhadap konflik (Xy)	0.209	0.723		0.473	Tidak signifikan
Pola komunikasi (Xio)	0.719	3.393		0.001	Signifikan
Konstanta (a)	13.375				
Durbin Watson (DW)	2.085				
R	0.785				
Adjusted R Square	0.546				
F _{hitung}	8.692	t label		4.013	
Probabilitas signifikan F	0.000	Derajat a		0,05	

konflik, X_{10} = Variabel Pola komunikasi, e = error, b = koefisien regresi.

HASIL

Hasil perhitungan analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan data perhitungan dalam Tabel di atas maka model persamaan regresi yang diperoleh adalah: $Y = 13.375 + 0.555X_1 + 0.375X_2 + 0.746X_3 + 0.755X_4 + 1.067X_5 + 0.364X_6 + 0.219X_7 + 0.128X_8 + 0.209X_9 + 0.719X_{10}$. Hubungan keeratan antara keseluruhan variabel bebas dengan variabel tergantung dapat dilihat dan nilai *multiple correlation* (R). Hasil *multiple correlation* (R) sebesar 0,785 artinya terdapat hubungan yang erat dan kuat diantara variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y).

Sedangkan untuk mengukur kontribusi/sumbangan variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel tergantung dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi ganda (R^2). Hasil pada Tabel di atas menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,546 artinya kontribusi variabel bebas terhadap variabel tergantung sebesar 54,6%, sisanya sebesar 45,4% merupakan kontribusi dari unsur/variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model regresi linier berganda. Hasil *multiple correlation* (R) dan koefisien determinasi ganda dalam penelitian ini cukup baik untuk menerangkan variasi variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Hasil uji hipotesis pertama, pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha=5\%$) diperoleh nilai F_{tabel} 4,013 sedangkan nilai F_{hitung} sebesar 8,692 sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai probabilitas signifikan F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, berarti H_0 ditolak dan H_a diterima artinya uji model dari variabel bebas mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat, hanya dua variabel bebas yaitu, dukungan manajemen dan pola komunikasi yang berpengaruh signifikan.

Hasil uji hipotesis kedua, digunakan uji t terlebih untuk menguji tingkat signifikansi koefisien regresi masing-masing variabel bebas. Hasil uji t untuk masing-masing variabel bebas diperoleh bahwa variabel dukungan manajemen (X_5) yang mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 1,067 dan variabel pola komunikasi (X_{10}) yang mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0,719 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Nilai koefisien regresi yang dimiliki oleh kedua variabel bebas tersebut, ternyata variabel dukungan manajemen (X_5) memiliki nilai

koefisien regresi yang lebih besar daripada variabel pola komunikasi (X_{10}). Melalui perbandingan nilai koefisien regresi ini, telah teruji bahwa hipotesis kedua yang diajukan dapat dibuktikan.

PEMBAHASAN

Hasil analisis uji parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung ditemukan bahwa dukungan manajemen dan pola komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dukungan manajemen memberikan kontribusi terbesar terhadap kepuasan kerja karyawan, terutama dari upaya pimpinan dalam mengatur organisasinya dengan cara memberikan dukungan moril dan materiel serta pimpinan selalu menjaga komunikasi yang baik di antara para karyawannya. Kepuasan para karyawan secara umum dipengaruhi oleh perasaan psikologis individu karyawan dalam menjalin hubungan dan kerjasama antar sesama rekan kerja di lingkungan STIBA Malang, hal ini sesuai dengan pendapat As'ad (1991:115) yang menyatakan bahwa faktor psikologis, sosial, fisik dan finansial dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Hubungan yang baik antar sesama rekan berdampak pada kondisi sosial di lingkungan kerja terutama dalam hal komunikasi, pergaulan, rasa menyenangkan dalam menjalankan tugas serta hal-hal lain yang menyangkut hubungan antar individu karyawan dengan karyawan lainnya.

Variabel pola komunikasi (X_{10}) juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Dalam menjalankan aktivitas sehari-hari karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik diantara para pimpinan, para karyawan dengan pimpinannya serta para karyawan dengan sesama rekan kerja. Kepuasan karyawan disebabkan oleh budaya komunikasi yang baik telah mawamai di lingkungan kerja mereka. Hal ini sesuai dengan pendapat Burt dalam Anoraga (1998:82-83) bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor hubungan antar karyawan seperti hubungan langsung antara manajer dengan karyawan, hubungan sosial diantara para karyawan, sugesti dan teman sekerja, emosi dan situasi kerja.

Kepuasan kerja karyawan diukur melalui tiga indikator yakni persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, perhatian pimpinan terhadap bawahannya dan hubungan dengan teman sekerja. Dari hasil deskriptif terhadap jawaban butir pertanyaan yang mengukur tentang kepuasan karyawan dinilai baik,

artinya secara umum karyawan memiliki kondisi emosi yang baik terhadap kepuasan kerjanya yang sudah menjadi bagian dari lingkungan budaya yang mereka rasakan sehari-hari. Hal yang paling menonjol yang mereka rasakan adalah hubungan yang baik diantara rekan sekerjanya seperti adanya perasaan tenggang rasa untuk saling memberikan dorongan dan semangat untuk bekerja lebih baik, perasaan yang menyenangkan serta adanya jalinan kerjnsama yang baik.

Berdasar pada analisis uji t dan deskriptif butir pertanyaan ditemukan bahwa dukungan manajemen (X5) yang diterapkan pimpinan khususnya dalam hal pemberian dukungan moril, materiel kepada bawahannya serta upaya pimpinan untuk menjaga komunikasi yang baik di antara para karyawannya ternyata membuahkan hasil terhadap kepuasan kerja karyawan khususnya dalam hal menjalankan tugas sehari-hari mereka merasa senang, melaksanakan tugas sebaik mungkin, serta adanya jalinan/hubungan yang baik diantara para karyawan.

Komponen karakteristik budaya yang lainnya seperti iniatif individual/inisiatif karyawan terhadap pekerjaannya, toleransi karyawan terhadap risiko yang mereka hadapi, sistem pengarahan yang diberitahukan organisasi, integrasi karyawan, sistem pengawasan, identitas/loyalitas karyawan, penghargaan dari pimpinan terhadap para bawahannya, dan toleransi karyawan terhadap konflik yang mereka hadapi ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian mengemukakan bahwa inisiatif individual meliputi kebebasan berkreasi pada pekerjaannya dan tanggung-jawab kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena inisiatif dan rasa tanggung-jawab merupakan pekerjaan individu yang tidak memerlukan aspek kerjasama dengan rekan sekerja, demikian juga untuk variabel bebas lainnya seperti toleransi karyawan terhadap risiko pekerjaan (X2), sistem pengarahan dari pihak pimpinan kepada para karyawan (X3), Sistem pengawasan terhadap karyawan (X6), identitas yang melekat pada diri individu karyawan (X7), penghargaan kepada para karyawan (X6) dan toleransi karyawan terhadap konflik pekerjaan merupakan aspek-aspek yang melekat pada diri individu para karyawan yang tidak memerlukan dukungan dari rekan sekerja, sehingga sifat yang melekat pada individu ini tidak banyak berpengaruh signifikan terhadap

kepuasan kerja karyawan. Disebutkan diatas, bahwa variabel pola komunikasi dan dukungan manajemen merupakan aspek yang membutuhkan interaksi dan dukungan dengan sesama rekan kerja sehingga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil deskripsi karakteristik budaya organisasi yang terdiri dari inisiatif individual, toleransi terhadap risiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, pola komunikasi dan kepuasan kerja karyawan secara rata-rata menyatakan setuju secara keseluruhan diskripsi variabel bebas dan variabel terikat adalah baik.

Setelah dilakukan uji model, karakteristik budaya organisasi yang terdiri dari inisiatif individual, toleransi terhadap risiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi mempunyai pengaruh bermakna terhadap kepuasan kerja karyawan.

Setelah dilakukan uji secara statistik, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga faktor dukungan manajemen mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima atau terbukti.

Saran

Sistem pengawasan terhadap karyawan secara umum dinilai baik, namun dalam kasus tertentu sebagian responden menyatakan bahwa perlakuan pengawasan dinilai kurang menyenangkan, untuk itu pimpinan mengupayakan untuk mencari sebab-sebab atau hal yang dirasakan para karyawan kurang menyenangkan.

Selama ini karyawan mempunyai persepsi positif terhadap upaya dari pimpinan untuk menaikkan gaji secara berkala, namun untuk pemberian insentif masih dinilai kurang sesuai dengan prosedur terbukti sebagian responden menyatakan tidak setuju atau menilai pemberian insentif belum objektif, untuk itu dari pihak pimpinan perlu segera melakukan langkah-langkah untuk menyelesaikan persoalan ini.

Keberhasilan pimpinan dalam menciptakan iklim organisasi yang baik terutama dalam memelihara

hubungan/pergaulan, komunikasi dan kerjasama antar karyawan serta dukungan moril dan materiel perlu dipertahankan dan dipelihara secara berkesinambungan. Fakta yang terjadi dan temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan terletak pada hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara para karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Adiami, N. (Trans), dan Gibson, I., Donelly. 1996. *Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Kedelapan Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Anoraga, P. 1998. *Psikologi Kerja*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- As'ad, M. 1999. *Psikologi Industri, Seri Sumberdaya Manusia*, Edisi keempat, cetakan keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Dajan, A. 1986. *Pengantar Metoda Statistik*. Jilid kedua. Jakarta: LP3ES.
- Gibson, J.L., dan John, M.I., James, H.D., JR. 1996. *Organisasi*, Jilid I, terjemahan, Edisi kedelapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Kotter, J.P., and James, L.H. 1997. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press A Division Simon & Schuster Inc.
- Maceiariello, J.A., and Kirby, K.J. 1994. *Management Control System*. Second edition. New Jersey: Prentice Hall, Engelwoods Cliffs.
- Norsyam. 1999. *Metodologi Penelitian Dakwah*, Cetakan kedua. Surakarta: CV Ramdani.
- Reksohadiprodjo, S., dan T. Hani, H. 1999. *Organisasi Perusahaan*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE, UGM.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jilid I dan II. Jakarta: PT Prenhalinndo.
- Sudjana. 1992. *Metoda Statistika*. Edisi Kelima. Bandung: Tarsita
- Sugiono. 1999. *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi Keenam. Cetakan kelima. Bandung: Alfabeta.
- Supomo, P. 1991. *Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Modul Program Magister Manajemen UGM.
- Susanto. 1997. *Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Jakarta: PT Elexmedia Computindo.
- Sutanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia.