PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

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

ABSTRACT

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

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Setiap organisasi ataupun perusahaan yang berorientasi mencari keuntungan dihadapkan pada persaingan yang luar biasa. Kondisi ini menuntut setiap organisasi harus mampu bertahan, dan juga harus dapat bersaing menjadi pemenang. PT Pembangunan Perumahan Persero (disingkat PT PP) yang menjadi obyek penelitian ini.

PT PP mengembangkan visi organisasi: "Menjadi perusahaan industri konstruksi terkemuka yang memberikan nilai tambah kepada *stakeholders".* Dalam rangka realisasi itu, misi yang dibangun adalah "menyediakan jasa konstruksi kepada seluruh masyarakat Indonesia agar dapat memberi nilai tambah kepada *stakeholder*, dengan dukungan struktur keuangan yang sehat, efisien, inovatif, berwawasan global serta memiliki karyawan sejahtera." Untuk menunjang pencapaian misi, PT PP mengambil kebijakan strategis dalam tigal hal.

Pertama, *quality assurance*. Dalam hal ini, sebagai perusahaan yang bergerak dalam usaha jasa konstruksi, PT PP menetapkan kebijakan di bidang kualitas, Keselamatan dan Kesehatan kerja (K3) dan lingkungan yang berlaku bagi unit kantor Pusat, Divisi Operasi (DVO), cabang dan proyek.

Kedua, *quality policy*, yang meliputi : peduli keinginan dan kepuasan pelanggan; peningkatan kualitas yang berkesinambungan; pendekatan rekayasa teknik maupun bisnis; pemanfaatan teknologi mutakhir, dan profesionalisme SDM yang berwawasan global.

Ketiga, *sefty, health & enviromental policy*, yang meliputi; mengurangi kehilangan waktu kerja *(lost time)* dan menurunkan angka kecelakaan di proyek, melakukan perbaikan yang berkesinambungan terhadap keselamatan, kesehatan kerja dan pengelolaan lingkungan dengan melibatkan pihak terkait, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mempertimbangkan dampak lingkungan dalam setiap kegiatan kerja dan penerapan sistem manajemen K3L selalu mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku.

Sejalan dengan kebijakan tersebut PT PP mengembangkan analisis pasar dan penempatan segmen perusahaan yang jelas sekaligus mengembangkan produk melalui inovasi yang dapat menguntungkan klien–harga kompetitif, proses pekerjaan yang cepat dan tepat waktu, kualitas tinggi dan hal lain-lain. Hal ini dilakukan riset pasar *(benchmarking)* ke kontraktor luar (baik dalam maupun luar

negeri), yang seluruhnya dilakukan secara berkelanjutan. Terobosan yang dilakukan antara lain: (1) memberikan solusi kepada pemilik berkaitan dengan inovasi teknologi, *value enginnering*, serta skema pendanaan yang bertujuan memberikan *value added* kepada pemberi tugas/customer, (2) memperluas pasar keluar negeri; (3) telah mencanangkan PT PP sebagai *"Green Contractor";* (4) memiliki sistem setrtifikasi keuangan; dan (5) melakukan review secara periodik terhadap status remunerasi perusahaan dibandingkan dengan kompetitor (Business review, Maret 2009).

Hasil yang diperoleh dari segenap upaya serius karyawan PT PP itu merupakan pencapaian kinerja yang tinggi. Indikasinya antara lain terlihat dari tingginya jumlah karyawan yang terpromosikan pada jabatan direksi di perusahaan BUMN dibidang kontruksi lainnya pada tahun 2008.

Namun, kinerja tersebut tidak menjadi jaminan bagi keberhasilan perusahaan dimasa depan apabila kepuasan kerja karyawan tidak dipelihara dengan baik. Bagi kehidupan organisasi, kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang membuat karyawan betah dalam suatu organisasi.

Kepuasan kerja karyawan dalam diri individu bukan semata-mata berasal dari kondisi internal individu yang bersangkutan, tapi juga dapat disebabkan oleh faktor eksternal, kalau ditelusuri dengan cermat, setidaknya ada dua variabel penting yang berpotensi mempengaruhi organisasi, yakni budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja. Budaya organisasi adalah kumpulan nilai yang dibangun dan diyakini bersama oleh segenap anggota organisasi sehingga menjadi acuan dalam bertutur kata, bersikap dan berperilaku serta lebih jauh lagi dalam memecahkan persoalan organisasi dan anggota organisasi. Organisasi yang memiliki nilai-nilai unggul dan secara masif ditanamkan terhadap karyawan akan menjadi panutan bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Nilai–nilai posif organisasi juga merupakan spirit yang menjadi landasan penting untuk membangun semangat kerja para anggota organisasi.

Semangat kerja tersebut menjadi pilar penting dalam membantu komitmen organisasi yang kuat. Budaya organisasi merupakan faktor yang pontensial menumbuhkan kepuasan kerja. Organisasi yang berusaha mengembangkan penghargaan terhadap para anggota organisasi memperlakukan karyawan sebagai aset penting organisasi, akan mendorong tumbuhnya rasa puas dalam bekerja. Mengenai perilaku kepemimpinan dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor sentral bagi organisasi. Hal ini terkait dengan peran pemimpin sebagai sumber pengaruh bagi organisasi dan segenap anggota yang ada di dalamnya. Vitalitas peran pemimpin tersebut membawa dampak luas dan substansif pada organisasi dan segenap anggotanya, sehingga persoalan tersebut menjadi pusat perhatian segenap anggota organisasi. Apabila dalam kenyataannya perilaku kepemimpinan yang ditampilkan pemimpin dipersepsi positif oleh anggota organisasi, maka akan menimbulkan sikap dan perilaku positif di kalangan anggota organisasi. Sebaliknya, jika perilaku kepemimpinan yang ditampilkan pemimpin dipersepsi negatif maka akan menyebabkan munculnya sikap dan perilaku negatif anggota organisasi. Hal ini antara lain dapat mengemuka dalam bentuk komitmen karyawan pada organisasi. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi organisasi pegawai. Perilaku yang ditampilkan oleh pimpinan pontensial memberikan dampak terhadap kepuasan kerja. Jika bawahan merasa dihargai hasil kerjanya oleh pimpinan, diberikan keleluasaan dalam melakukan tugas, diberikan semangat dalam berkerja, senantiasa diarahkan dan dibimbing, maka perilaku itu mendorong tumbuhnya rasa puas dalam individu.

Dalam tataran ini kepuasan kerja merefleksikan suasana psikologis dan perasaan relatif seseorang dalam mempersepsikan dalam aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan yang ditekuni. Apabila pekerjaan atau aspek-aspek yang ada

dalam pekerjaan dapat mendatangkan rasa puas di kalangan karyawan, maka karyawan akan berdedikasi dalam bekerja, lebih giat dan rajin. Ada indikasi lain tampak adanya perilaku kerja yang dapat merugikan perusahaan seperti menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi, menggunakan jam kerja untuk keperluan pribadi, mengambil waktu istirahat melebihi ketentuan jam istirahat, tidak mengindahkan perintah atau supervisi atasan, dan melanggar ketentuan yang berlaku. Kondisi ini sangat menarik untuk diteliti secara ilmiah, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan ditinjau dari perspektif budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan, dengan mengambil judul: "Pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PP."

Rumusan Masalah

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

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan?

LANDASAN TEORI

Budaya Organisasi

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

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

Menurut Brow (dalam Schein,2004) bahwa budaya organisasi merupakan konfigurasi unik dari norma, nilai-nilai, keyakinan, cara bertindak dan lain sebagainya yang menjiwai tata cara di mana kelompok atau individu mengombinasikannya untuk menyelesaikan masalah yang ada, bagi George dan Jones (2002), budaya organisasi adalah seperangkat nilai informal, norma-norma dan keyakinan yang mengontrol cara orang dan kelompok dalam sebuah organisasi saling berinteraksi dan bersama orang-orang di luar organisasi seperti konsumen dan pemasok.

Dari beberapa definisi mengenai budaya organisasi di atas terlihat bahwa dalam budaya organisasi terkandung asumsi-asumsi, norma-norma, nilai-nilai,

keyakinan, cara bertindak dan lain sebagainya yang menjiwai dan menjadi panduan bersama bagi anggota organisasi dalam memecahkan betrbagi persoalan yang timbul dalam organisasi.

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

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesiskan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi yang menjadi acuan bertindak dan menyelesaikan masalah dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang diukur berdasarkan indikator: Ketertiban dalam pengambilan keputusan, konsistensi pada asumsi dasar dan nilai organisasi, penyesuaian terhadap perubahan lingkungan internal, serta teguh dan fokus pada misi organisasi.

Perilaku Kepemimpinan

Sebagaimana budaya organisasi, perilaku kepemimpinan juga mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Untuk mencapai pemahaman yang substansif dan komprehensif mengenai perilaku kepemimpinan, kirannya perlu di kupas secara terpisah antara perilaku dan kepemimpinan.

Perilaku adalah tanggapan dari individu, kelompok atau spesies terhadap lingkungannya (http://www.merriam-webster.com/dictionary/behavior.Azwar menyatakan perilaku adalah reaksi yang dapat bersifat sederhana maupun yang bersifat kompleks. Menurut Wiwoho (2004) perilaku merupakan setiap tindakan, gerakan dan kata-kata seseorang apakah itu dirumah, dikantor, di depan umum internal maupun eksternal.

Kurt Lewin (dalam Azwar,2000) memformulasikan suatu model hubungan perilaku dengan mengatakan bahwa perilaku (B) adalah fungsi karakteristik individu (P) dan lingkungan (E),B=f(P,E). Artinya, perilaku merupakan hasil interaksi antara individu dan lingkungannya. Dalam konteks organisasi, individu tersebut adalah pegawai, sedangkan lingkungannya adalah segala sesuatu yang berada disekitar pegawai, baik yang bersifat fisik seperti pembangunan, peralatan kantor, penerangan, suhu udara dan lain-lain maupun yang bersifat nonfisik seperti manusia (pegawai) yang menjalani relaksi sosial dengan manusia lainnya (pegawai yang lain).

Menurut Vecchio (dalam, Dubrin, 2007) suatu alasan penting untuk mempelajari perilaku adalah prestasi individu yang diperoleh dari memahami orang lain, bisa memperoleh pemahaman tentang apa yang memotivasi dari sendiri, inilah pula yang mengukuhkan perilaku dalam konsteks teori dan praktik manajemen, termasuk kepemimpinan.

Ikhwal kepemimpinan, sudah sangat banyak definisi atau batasan yang dikemukakan para ahli, Greenbeng dan Baron (2000) misalnya menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi anggota kelompok kearah pencapaian tujuan kelompok organisasi. Kemudian Robbins dan Judge (2009) menjelaskan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke arah pencapaian visi atau seperangkat tujuan. Daft dan Carcic (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuaan untuk mempengaruhi orang ke arah mencapai tujuan sementara

starling (2008) berpandangan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok dalam upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi dalam sitiasi yang diberikan.

Beberapa definisi di atas intinya memandang kepemimpinan sebagai aktivitas berkelanjutan yang diarahkan untuk menimbulkan pengaruh pemimpin pada perilaku orang lain (bawahan) untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini berarti kepemimpinan terkait dengan proses pengaruh sosial pemimpin terhadap bawahan dalam mengatur aktivitas-aktivitas dan hubungan dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

Dalam upaya pencapaian tujuan organisasi melalui usaha mempengaruhi orang lain tersebut, Yuki (2005) memformulasikan taksonomi berisi 14 kategori perilaku kepemimpinan, yakni: (1) merencanakan dan mengorganisasikan: menentukan tujuan dan strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan priolitas, menentukan cara menggunakan personil dan sumber daya manusia untuk menghasilkan efisiensi tugas, dan menentukan cara memperbaiki koordinasi produktivitas, serta efektifitas unit organisasi;(2) pemecahan masalah: melakukan identifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menganalisis masalah pada waktu yang tepat namun dengan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi sebab dan mencari pemecahannya dan bertindak secara tegas untuk mengimplementasikan solusi guna memecahkan masalah atau krisi penting (3) menjelaskan peran dan tujuan: membagi tugas, memberi arah tentang melakukan pekerjaan tersebut dan mengkomunikasikan pengertian yang jelas mengenai tanggung jawab pekerjaan dan tujuan tugas, tentang waktu, serta harapan mengenai kinerja; (4) memberi informasi: membagi informasi yang relevan tentang keputusan, rencana, dan kegiatan kepada orang yang membutuhkannya agar dapat melakukan pekerjaanya, memberi materi dan dokumen tertulis dan menjawab permintaan akan informasi teknis: (5) memantau: mengumpulkan informasi mengenai aktifitas kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, memeriksa kemajuan dan kwalitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja para individu dan unit organisasi menganalisis kecenderungan dan meramalkan peristiwa eksternal; (6) memotivasi dan memberi inspirasi: dengan menggunakan teknik mempengaruhi, yang menarik emosi atau logika untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, komitmen terhadap pekerjaan, komitmen terhadap sasaran tugas, dan patuh terhadap tuntutan akan kerja sama, bantuan, dukungan ,atau sumber daya, menetapkan contoh yang baik mengenai perilaku yang sesuai; (7) melakukan konsultasi: menanyakan kepada orang orang sebelum melakukan perubahan yang akan mempengaruhi mereka, mendorong saran untuk membuat perbaikan, mengundang partisipasi dalam mengambil keputusan memasukan ide serta saran dari orang lain ke dalam keputusan; (8) mendelegasikan: mengijinkan pada para bawahan untuk mempunyai tanggung jawab dan kebijakan yang cukup besar dalam melaksanakan aktivitas kerja, menangani masalah dengan membuat keputusan penting (9) mendukung: bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu memperlihatkan simpati dan dukungan jika seorang bingung dan cemas, mendengarkan keluhan dan masalah mencari minat seseorang; (10) mengembangkan dan membimbing: memberikan perhatian dan nasihat karir yang membantu dan melakukan hal-hal yang membantu peroleh keterampilan, mengembangkan profesional, dan kemajuan karir seseorang; (11) mengelola konflik dan membangun tim: memudahkan pemecahan konflik yang konstruktif dan mendorong kerja sama, kerja sama tim dan identifikasi unit kerja. (12) membangun jaringan kerja: bersosialisasi secara informal mengembangkan kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan dan mempertahankan kontak melalui interaksi secara periodik, termasuk kunjungan, nelpon, korespondensi dan kehadiran pada pertemuan dan peristiwa sosial (13)

Memberi pengakuan: memberikan pujian dan pengakuan bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kontribusi khusus, mengungkapkan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang dan (14) memberikan penghargaan: memberi atau merekomendasikan penghargaan yang nyata, seperti penambahan gaji atau promosi bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dana kompetensi yang terlihat.

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

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan konsep yang kompleks dan multi-segi yang bisa berarti beda bagi orang yang berbeda (Mullin 2005). Karena kondisi itu maka kepuasan kerja didefinisikan secara beragam. Nelson dan Quick (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Spector (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaanya dan berbagai aspek pekerjaannya. Sejauh mana orang suka (puas) dan orang tidak suka (tidak puas) terhadap pekerjaannya. Sedangkan Luthans (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan suatu yang dianggap penting.

Lebih dari itu kepuasan kerja juga merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang muncul dari penilaian dari sifat-sifanya (Robbins dan Judge 2007). Kepuasan kerja juga berkaitan dengan situasi kerja seseorang dan tegantung banyak faktor, termasuk pasar, kondisi kerja, pengaruh kerja dan pengaruh bdinamis lainnya (Zingerser, 2006), bahkan, kepuasan kerja merupakan perasaan yang sering muncul dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang dapat memenuhi atau kemungkinan dipenuhinnya nilai-nilai kerja penting. Definisi ini menunjukan tiga aspek kepuasan kerja merupakan fungsi nilai yang dijelaskan sebagai "apa yang sengaja atau tidak sengaja yang ingin dicapai oleh seseorang". Kedua, menekankan bahwa berbagi pegawai memiliki pandangan berbeda tentang nilai-nilai apa yang penting. Ini sangat penting untuk menentukan sifat dan tingkat kepuasan kerja. Seseorang bisa menghargai upah tinggi dibandingkan orang lain:orang lain bisa menghargai kesempatan berkeliling; yang lain lagi menyukai tinggal dalam bidang geografi khusus. Ketiga, persepsi, suatu persepsi individu tidak akan menjadi pentunjuk yang tepat tentang realita dan berbagai orang bisa memandang situasi yang sama dengan cara yang berbeda (Noe et al 2006).

Dari beberapa pengertian, definisi dan batasan di atas terlihat bahwa kepuasan kerja lebih merupakan emosi atau perasan positif (menyenangkan) yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalaman individu tentang pekerjaan berikut aspek-aspek yang terdapat didalamnnya. Menurut Luthands (2008:142) ada tiga dimensi yang pada umumnya diterima bagi kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa memenuhi atau melebihi harapan. Ketiga kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait. Semua itu terjabarkan dalam hal-hal berikut:(1) kerja itu sendiri: sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik , kesempatan untuk belajar dan peluang menerima tanggung jawab; (2) upah: jumlah ganti rugi keuangan yang diterima dan sampai dimana ini dianggap

sepadan dibandingkan upah orang lain dalam organisasi (3) peluang promosi peluang bagi kemajuan dalam organisasi (4) pengawasan: kemampuan pengawasan memberikan bantuan teknik dan dukungan tingkah laku (5) mitra kerja: sejauh mana sesama pekerja secara teknik memadai dan secara sosial saling membantu. Sementara Hodgetts (dalam Mckenna, 2006: 297) juga mengindentifikasi faktor–faktor kepuasan kerja yang tidak jauh berbeda yakni: upah dan tunjangan promosi, pekerjaan, kepemimpinan kelompok kerja, dan kondisi kerja. Uraian di atas dapat disintesiskan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosi positif atau menyenangkan yang dirasakan individu yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang meliputi aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, dan upah.

Hasil Penelitian Yang Relevan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Silver (2004: 592) di Taiwan membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Sosa dan Sagas (2006) juga menunjukkan bahwa budaya memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Penelitian dengan mengambil budaya organisasi spesifik yang dilakukan Wiliams, Rondeau dan Francescutti (2007) yaitu budaya yang terkait dengan sumber daya manusia memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Dalam tiga peneliti ini budaya organisasi diposisikan sebagai variabel terkait. Hal ini menunjukkan bahwa secara kausal budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Salah satu penelitian terdahulu yang relevan mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Walumbwa et al (2005) yang membuktikan bahwa seseorang pemimpin yang memerankan kepemimpinan transpormatif memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi kariawan. Penelitian Rad dan Yarmohammadian (2006) juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Menaker dan Bahn (2003) juga menunjukkan bahwa pemimpin yang sering memperlihatkan kejujuran memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja para dokter. Dalam tiga penelitian ini perilaku kepemimpinan diterapkan sebagai variabel bebas, sementara kepuasan kerja sebagai variabel terkait. Hal ini menginsyaratkan bahwa secara kausal perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh dalam kepuasan kerja.

Kerangka Berfikir

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

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

budaya organisasi yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi mengakomodir harapan, kebutuhan dan kepentingan karyawan atas segenap aspek-aspek pekerjaan yang dikehendaki. Dengan demikian dapat diduga bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja .

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Sungkar disangkal bahwa kepemimpinan merupakan faktor kunci bagi kesuksesan organisasi, sehingga perilaku kepemimpinan para pemimpin sangat vital bagi kehidupan organisasi. Vitalitas itu terutama disebabkan oleh perilaku seorang pemimpin yang sangat menentukan dinamika kehidupan organisasi. Perilaku pemimpin dalam merencanakan dan mengorganisasi, memecahkan masalah, menjelaskan peran, dan tujuan organisasi, memberi informasi, memantau, memotivasi, dan memberi inspirasi, melakukan konsultasi, mendelegasikan wewenang dan tugas, memberikan dukungan, mengembangkan dan membimbing bawahan, mengelola konflik dan membangun tim, membangun jaringan kerja, memberikan pengakuan dan memberikan penghargaan sangat menentukan dinamika kehidupan organisasi karena semua perilaku tersebut berhubungan dengan segenap anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi bawahan. Dalam arti selaras dengan harapan, kebutuhan, kepentingan, dan pendidikan bawahan akan dipersepsi dan dirasakan positif dan menyenangkan oleh bawahan sehingga membuahkan kepuasan dalam bekerja. Terlebih apabila perilaku pemimpin tersebut menyokong tersedia dan terlaksananya aspek-aspek pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, dan upah secara memadai maka akan mendatangkan kepuasan kerja yang lebih. Dengan demikian dapat diduga bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin baik perilaku kepemimpinan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.

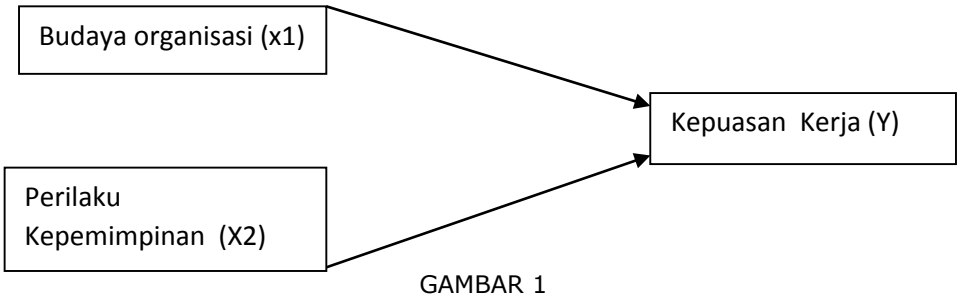
Hipotesis Penelitian

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

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Model Hipotetik

Model hipotetik penelitian yang menggambarkan pengaruh budaya organisasi, dan perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja:



GAMBAR 1
MODEL HIPOTETIK

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan mengetahui tujuan :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
2. Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

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

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

Hasil Penelitian

Penguji persyaratan analisis

Tabel 1
Rangkuman hasil uji Normalitas

No	Variabel	L hitung	L tabel
1	Budaya organisasi	0,0708	0,0895
2	Perilaku kepemimpinan	0,0703	0,0895
3	Kepuasan kerja	0,0757	0,0895

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

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

Tabel 2
Rangkuman Hasil Uji Homogenitas

No	kelompok data	dk	X^2_{hitung}	$X^2_{tabel\ =0,05)}$
1	Y atas X_1	68	30,285	84,807
2	Y atas X_2	59	28,887	73,293

Berdasarkan hasil pengujian homogenitas data dengan menggunakan uji Bartlet's untuk varians kelompok data Y atas X1 diperoleh nilai X^2 hitung terbesar 30,285, sedangakan X^2 tabel pada derajat kebebasan 68 dan a= 5% sebesar 84,807. karena nilai X^2 hitung < X^2 tebel, maka Ho diterima dan Ha ditolak, sehingga varians kelompok data Y atas X1 adalah homogen. Untuk varians kelompok data Y atas X2 diperoleh nilai X^2 hitung sebesar 28,887, ini lebih kecil dari nilai X^2 tabel untuk dk 59 (73,293), sehingga varians kelompok data Y atas X2 adalah homogen.

Untuk uji linearitas dengan analisis varians (ANAVA) yang dilakukan untuk masing–masing pasangan regresi sederhana hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Rangkuman Hasil Uji Linearitas

Regresi	FH	FTAB (A=0,05)	KESIMPULAN
Y atas X1	0,62	1,63	LINEAR
Y atas X2	0,92	1,59	LINEAR

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

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotensis pertama yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:"budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan "Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (P_{31})=0,37, dengan nilai hitung =3,77 dan nilai t-tabel (dk 96 dan a= 0,01)= 2,64. nilai t-hitung > t-tabel, sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua adalah:"Perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan". Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (P_{32}) = 0,44, dengan nilai t-hitung=4,53 dan nilai t-tabel (dk 96 dan a= 0,01) = 2,64. Nilai t-hitung > t-tabel, sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan perpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

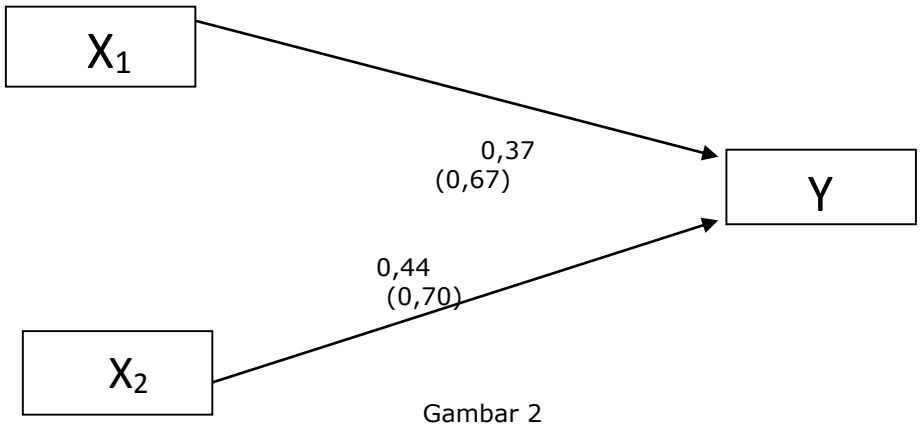
Rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t yang menggambarkan pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Rangkuman koefisien jalur dan uji t

JALUR	KOEFISIEN	T-HITUNG	T-TABEL	
			A=0,05	a=0,01
P_{31}	0,37	3,77**	1,99	2,64
P_{32}	0,44	4,53**	1,99	2,64

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

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



Gambar 2
Model Akhir

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Temuan kedua dalam penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebagaimana dibuktikan dalam pengujian hipotesis tersebut semakin memperkuat teori-teori yang dipergunakan tentang pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Budaya organisasi salah satu perangkat lunak manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan, yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu kekuatan daya saing organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya berhubungan dengan orang-orang tempat organisasi itu berada, seorang manajer atau pemimpin perusahaan biasa saja gagal dalam mengelola organisasinya jika tidak mengerti nilai budaya diorganisasinya. Terkait dengan itu dikemukakan oleh Locke yang dikutip dengan Munandar bahwa kepuasan kerja karyawan di pengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dimilikinya dan nilai-nilai itu terbentuk dari lingkungannya dan latar belakang budaya tersebut. Schein mengatakan bahwa budaya organisasi adalah *Shared basic assumption* yang dipelajari ketika organisasi memecahkan masalah eksternal dan internal yang dianggap valid (Munandar, 2001).

Budaya organisasi juga merupakan nilai-nilai yang ditanamkan oleh organisasi dalam rangka mengelola dan mengorganisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Salah satu nilai yang terkandung dalam budaya organisasi adalah cara pandang organisasi terhadap karyawan. Organisasi yang menganggap karyawan sebagai aset yang berharga dan bukan sebagai alat produksi akan cenderung mendatangkan kepuasan bagi karyawan, karena merasa dihargai, namun sebaliknya bagi organisasi yang memandang karyawan sebagai alat produksi akan menimbulkan rasa tidak puas bagi karyawan karena tindakan demikian dapat memicu perlakuan sewenang-wenang masih banyak aspek-aspek lain dalam budaya organisasi yang ikut mendorong lahirnya kepuasan kerja, seperti pola komunikasi di dalam organisasi, solidaritas sesama karyawan, umpan balik pemimpin terhadap bawahan dengan faktor-faktor lainnya. Penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Shore dan martin yang dikutip sosa dan sagas (2006), membuktikan bahwa budaya dapat berdampak pada kepuasan kerja seperti halnya produktivitas suatu organisasi. Hal ini juga di dukung oleh penelitian Sosa dan

Sagas (2006), yang membuktikan bahwa budaya memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja, sambil dikontrol oleh anggaran dan masa kerja, hasilnya menunjukan bahwa para administrator yang berbeda di departemen dengan budaya organisasi yang kuat memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan orang yang berada di dalam budaya organisasi menengah.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Silverthome (2004) di Taiwan yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Demikian pula penelitian yang mengambil budaya organisasi spesifik yang dilakukan Williams, Rindeau dan Francescutti (2007) yaitu budaya yang terkait dengan sumber daya manusia *(Humman resources Culture)* juga memperlihatkan bahwa sumber daya manusia juga memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Dari perhitungan menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari temuan ini maka dijelaskan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan maka semakin tinggi kepuasan kerja.

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

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

Penelitian-penelitian terdahulu juga memberikan bukti secara empiris bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Rad dan Yarmohammadian (2006) memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Manakerdan Bahn (2005) menunjukkan bahwa pemimpin yang sering memperlihatkan kejujuran memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja para dokter. Dalam penelitian-penelitian ini perilaku kepemimpinan ditempatkan sebagai variabel bebas, sementara kepuasan kerja sebagai variabel terkait. Hal ini mengisyaratkan bahwa secara kausal perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian semakin mempertegas posisi perilaku kepemimpinan sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Keterbatasan Penelitian

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

KESIMPULAN

Berdasarkan perhitungan dan temuan-temuan di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan. Oleh karena itu untuk meminimalkan variasi yang terjadi kepada organisasi karyawan, faktor budaya organisasi, perilaku kepemimpinan serta kepuasan kerja yang harus diperhitungkan.

Implikasi Penelitian

Pihak manajemen akan menyosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi tentang pentingnya budaya organisasi melalui forum rapat atau dengan memberikan buku saku yang berisi tentang nilai-nilai dan filosofi perusahaan serta petunjuk-petunjuk pelaksanaannya.

Budaya organisasi akan dijadikan sebagai strategi perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja organisasi dalam konteks ini pimpinan harus mengajukan komitmen tinggi terhadap organisasinya dan memberikan teladan serta menjadi model peran *(role model)* dalam mengimplementasikan nilai-nilai organisasi. Pemberian teladan ini sangat dibutuhkan oleh karyawan yang akan menentukan keberhasilan dalam menumbuhkan komitmen dan menegakkan nilai-nilai budaya.

Semua karyawan akan dituntut untuk ikut melestarikan nilai-nilai budaya yang menjadi tujuan dalam organisasi. Sebagai wujud konkret yaitu dengan bersikap kooperatif dalam melaksanakan nilai-nilai budaya yang telah disepakati bersama. Fungsi kontrol karyawan juga harus diperdayakan terutama untuk mengevaluasi konsistensi pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai budaya yang ditanamkan. Karyawan harus saling mengingatkan terhadap rekannya jika melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan budaya organisasi yang dianut.

Perlu diberlakukan sistem *reward dan punishment* atas implementasi nilai-nilai budaya organisasi terhadap semua anggota organisasi, oleh karena itu bagi karyawan yang dapat mengimplementasikan dengan baik nilai-nilai budaya organisasi akan memberikan penghargaan, sedangkan bagi karyawan yang melanggar nilai-nilai budaya organisasi akan dikenakan hukuman sesuai aturan yang telah ditetapkan.

Dalam proses pengangkatan pimpinan perusahaan akan memilih figur pimpinan yang memiliki kompetensi dan keterampilan memadai baik keterampilan kemanusiaan *(human skill)*, keterampilan manajerial *(managerial skill)*, dan keterampilan teknis *(technical skill)* selain itu juga pimpinan berintegritas merupakan kunci penting dalam kepemimpinan yang efektif. Integritas antara lain

terkait dengan kemampuan menunjukkan kejujuran, kepercayaan, konsistensi, dan tanggung jawab. Integritas ini dapat terwujud jika dalam diri pemimpin tumbuh kesadaran yang kuat bahwa tugas sebagai pemimpin adalah amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya.

Pihak manajemen akan menciptakan hubungan sosial *(social relationship)* yang harmonis dalam organisasi. Hubungan sosial memiliki andil yang besar untuk menciptakan kepuasan dalam bekerja. Hubungan sosial antara lain terkait dengan budaya yang saling membantu, saling menghargai dan saling memberikan dukungan antara anggota organisasi.

Perusahaan akan merumuskan kebijakan kompensasi yang adil dan obyektif. Sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja maka perusahaan harus menyusun sistem kompensasi secara tepat, baik mengenai upah dasar, insentif, bonus maupun tunjangan.

Implikasi Teori

Perlu dikembangkan lebih lanjut model-model teori budaya organisasi yang lebih spesifik dan sesuai dengan karakteristik organisasi, sehingga lebih efektif bagi organisasi dalam memajukan organisasinya .

Pihak manajemen organisasi akan banyak belajar bagaimana cara membangun budaya organisasi yang kokoh dan belajar bagaimana merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pimpinan akan terus belajar untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan baik secara autodidak maupun dengan cara mengikuti pelatihan- pelatihan dan seminar tentang kepemimpinan.

Implikasi Riset

Perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan penambahan jumlah sampel yang lebih besar akan kesimpulan penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas. Penelitian lanjutan ini juga akan melibatkan variabel-variabel eksogen lainnya yang lebih banyak dengan mengacu pada model teoritis, sehingga diperoleh informasi yang lebih komprehensif tentang faktor–faktor yang mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan.

Akan dilakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam dengan metode kualitatif tentang budaya organisasi. Penelitian ini untuk menggali nilai-nilai budaya yang baru yang sesuai atau cocok untuk diterapkan di dalam perusahaan dan sekaligus untuk mengevaluasi nilai-nilai budaya lama yang sudah tidak mendukung kemajuan organisasi.

Dilakukan survei tentang kepuasan kerja secara lebih mendalam dengan metode kualitatif untuk mengevaluasi aspek-aspek pekerjaan yang dinilai tidak memuaskan. Dengan dilakukannya penelitian ini, maka akan diperoleh informasi yang akurat tentang faktor–faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja, sehingga proses penanganan akan lebih efektif.

SARAN

Adapun saran yang peneliti berikan adalah sebagai berikut:

1. Manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan nilai-nilai budaya perusahaan oleh karyawan. Dalam rangka itu, perusahaan perlu mengembangkan alat ukur yang secara periodik digunakan untuk mengevaluasi budaya perusahaan. Perusahaan juga perlu menempatkan budaya organisasi sebagai bagian dari strategi perusahaan.
2. Pimpinan perlu terus-menerus meningkatkan kesadaran diri agar dapat mengetahui kelemahan-kelemahan pemimpinnya sendiri. Pengembangan

dapat ditempuh dengan cara mengikuti pelatihan–pelatihan kecerdasan emosional dan spiritual (ESQ) seperti yang sekarang ini banyak diselenggarakan oleh orang–orang yang kompeten dalam bidang itu.

3. Manajemen PT PP perlu memiliki komitmen bahwa kepuasan kerja merupakan kebutuhan karyawan yang perlu diusahakan. Komitmen itu dapat diwujudkan dengan cara mengciptakan hubungan sosial yang harmonis, mengembangkan sistem kompensasi yang *fair* dan memberikan umpan balik positif terhadap karyawan.

DAFTAR PUSAKA

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

Canessa Enrique dan Rick L. Riolo. The effect of Organizational Communication Media on Organizational Culture and Performance: An Agent–Based Simulation Model, Computational & Mathematical Organizational Theory,9 2003.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Menaker Ronald and Rebacca S. Bahn How Perceived Physician Leadership

Behavior Affects Physician Satisfaction, Mayo Clinic Proceedings:Sep 2008; 83; 9 Proquest Medical Library.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zingeser Louis, Career and Job Satisfaction. 2004

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