

# DAMPAK BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA

**Sunarso**

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

## **ABSTRACT**

*Quit of leader factor and employees, communications represent important factor because partaking to support the growing of strong organization culture. With good communications will be able to be finished by existing difference between individual, superior and group*

*Motivation have important role in supporting cultural strength of organization. For that employees require being motivated to through appreciation, attention and assist subordinate specially explain execution duty work better.*

*Communications effectiveness does not escape with the existence of between person conflicts that go in company. Nevertheless conflict having the character of positive and in fair boundary have to be managed better. Leader in this case have to create pleasant activity relation, weaken the happening of between person conflict, and improve openness attitude and also create good cooperation.*

**Keywords:** *organization cultural, leadership, motivation, communications, job satisfaction.*

## **PENDAHULUAN**

Di dalam suatu perusahaan selalu terdapat dua pihak yang saling berkepentingan dan ketergantungan satu sama lain, yaitu perusahaan dan karyawan. Perusahaan dan karyawan biasanya mempunyai persepsi yang berbeda, perusahaan menginginkan agar karyawan bekerja dengan produktivitas tinggi dan di lain pihak karyawan menginginkan agar perusahaan mau memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan keinginan karyawan akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karenanya untuk mencapai kinerja dengan meningkatkan produktivitas sampai pada tingkat yang diinginkan, karyawan harus mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan salah satunya adalah budaya organisasi. Davis menyatakan bahwa "Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami serta dijiwai (*shared*) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi" (Sobirin, 2002: 7). Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya adalah suatu kebiasaan, budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Setiap organisasi memiliki kebiasaan dan budaya yang berbeda, demikian halnya dengan budaya organisasi di lingkup perbankan, antar bank memiliki kebiasaan yang

berbeda meskipun bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang baik, apabila budaya yang berlaku pada organisasi bersangkutan menerapkan kebiasaan yang baik. Oleh karenanya banyak perusahaan yang berlomba-lomba membangun budaya organisasi dengan melakukan perubahan positif untuk meningkatkan kinerjanya.

Untuk membangun budaya organisasi yang kuat membutuhkan suatu proses karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang berada dalam organisasi termasuk di dalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku. Kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan keinginan karyawan harus dicapai yang mengarah pada tingkat kebersamaan yang tinggi. Dalam menyiapkan perubahan, karyawan diharapkan merasa aman dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian, karyawan akan bersedia menerima perubahan dengan tulus tanpa ada rasa takut atau terpaksa. Sejalan dengan hal tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki peran yang amat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Gibson *et al.*, (Sutanto, 2002: 122) membedakan budaya yang kuat dan lemah, budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan. Semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima karyawan, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku karyawan. Budaya yang kuat terbentuk karena nilai-nilai dan gaya kepemimpinan yang kuat. Selain itu, budaya yang kuat ditentukan oleh pemerataan (*shared*) dan identitas (*intensity*). Pemerataan menunjukkan sejauhmana setiap anggota organisasi mempunyai nilai-nilai yang sama. Identitas menunjukkan tingkat komitmen anggota organisasi pada nilai-nilai yang berlaku pada organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota-anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

Kekuatan budaya organisasi memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan, oleh karena itu organisasi perlu budaya organisasi yang kuat harus ditumbuhkan. Suyono (2004: 55) mengungkapkan beberapa faktor untuk menumbuhkan budaya organisasi yaitu: (1) *Leadership*, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan (2) Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi. (3) Motivasi, motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

Di bagian lain Suseno dalam penelitiannya menyebutkan bahwa masalah yang paling mendasar mengenai budaya organisasi di Indonesia adalah berkaitan dengan mutu kepemimpinan (Hendriastuti dan Aryani, 2002: 49). Hal ini diartikan bahwa fungsi dan karakteristik pemimpin dalam budaya organisasi memberikan peran penting, karena kepemimpinan berkaitan dengan penentuan arah organisasi.

Hartanto dan Hostede menyatakan bahwa masyarakat kerja di Indonesia pada umumnya memiliki budaya kerja kolektif, kebutuhan afiliasi yang tinggi dan cenderung menerima kepemimpinan yang didasari “aji dan ayom” (Syafar, 1999: 103). Hal ini diartikan bahwa di samping kebiasaan untuk bekerja sama, karyawan pada umumnya cenderung ingin dihargai dan menginginkan seorang pemimpin yang mau memahami kebutuhannya.

Sejalan dengan hal di atas Suyono (2004: 54) mengemukakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi tumbuhnya budaya organisasi yaitu: kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi. Ketiga faktor ini memegang peran penting dalam menumbuhkan budaya di suatu perusahaan. Budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## **BUDAYA ORGANISASI**

### **Pengertian Budaya Organisasi**

Schein (Tunggal, 2004: 17) mendefinisikan budaya adalah pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh (suatu) kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu, (diinginkan) untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan tersebut.

Menurut Gibson *et al.*, (Sutanto, 2002: 122) budaya organisasi adalah sesuatu yang dipercaya oleh karyawan dan kepercayaan ini dapat membentuk keyakinan, nilai-nilai dan ekspektasi. Termasuk dalam definisi budaya organisasi adalah simbol-simbol, bahasa, ideologi, ritual-ritual, dan mitos; gambaran (*scripts*) organisasi yang dibuat oleh pendiri organisasi atau pimpinan lain; hasil sejarah dimasa lalu, didasarkan pada simbol, dan merupakan abstraksi dari perilaku.

Menurut Suseno (Hendriastuti dan Aryani, 2002: 46) budaya organisasi diterjemahkan sebagai cara atau pola bertindak organisasi termasuk di dalamnya cara berkomunikasi antara pimpinan dengan staf pimpinan, antara manajemen puncak dengan manajemen menengah, antara pimpinan dengan karyawan, dan khususnya dalam pola pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan. Budaya merupakan bauran kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan ide-ide lain yang digabungkan menjadi satu untuk menentukan apa sebenarnya arti bekerja dalam suatu organisasi. Budaya secara sederhana juga dapat diartikan suatu kebiasaan, sehingga pengertian budaya organisasi menyangkut kebiasaan-kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Kebiasaan negatif yang seringkali merugikan organisasi misalnya: kebiasaan santai-santai, kurangnya kedisiplinan atau menunda tugas pekerjaan. Kondisi semacam ini perlu diubah ke arah perubahan positif.

Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Chatman dan John (Tunggal: 2004: 1) menerangkan bahwa riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang dapat menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi:

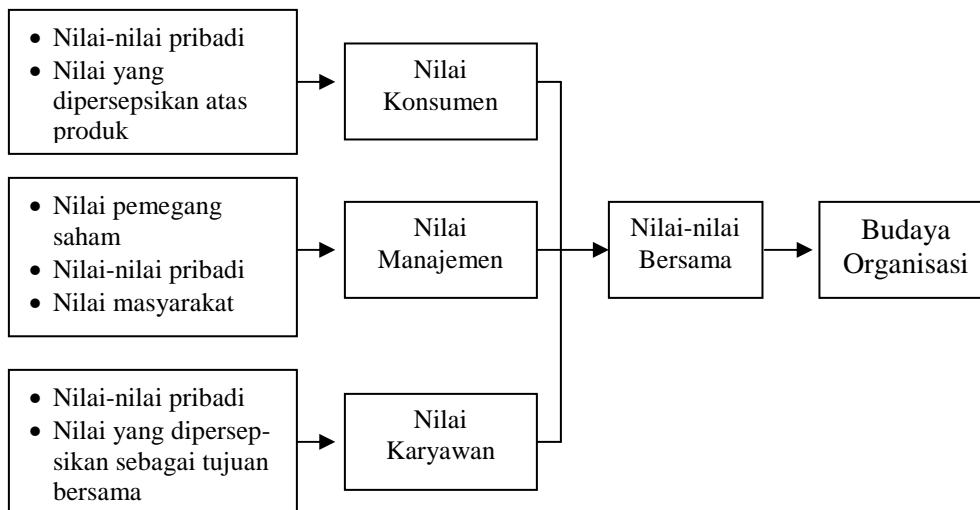
1. *Inovasi dan pengambilan risiko*. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. *Perhatian ke rincian*. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. *Orientasi hasil*. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *Orientasi orang*. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. *Orientasi tim*. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. *Keagresifan*. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. *Kemantapan*. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Jadi budaya organisasi pada hakekatnya mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain. Berdasarkan tujuh karakteristik primer di atas dapat digunakan sebagai pedoman untuk melihat bagaimana budaya organisasi yang diterapkan perusahaan satu dengan perusahaan lain.

### Nilai dan Budaya

Budaya merupakan integrasi dari nilai-nilai yang ada pada segenap komponen organisasi (perusahaan) sejak dari nilai yang dianut oleh konsumen, manajemen dan karyawan. Nilai dari ketiga komponen tersebut dapat dilihat seperti gambar berikut:

Gambar Skema Integrasi Nilai Tumbuhnya Budaya Organisasi



Sumber: Gerald (Suyono, 2004: 51).

Dari beberapa rujukan akumulasi nilai sebagaimana tampak pada skema di atas dikemukakan oleh Ashkanasy *et al.*, (Suyono, 2004: 51) bahwa budaya organisasi dapat dikompilasikan dalam lima kategori mekanisme penopang terbentuknya suatu budaya organisasi. Kelima kategori tersebut meliputi:

1. Kepemimpinan  
Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam proses pembentukan suatu nilai. Gagal tidaknya suatu proses sosialisasi nilai berada di puncak pemimpin. Seorang pemimpin menjadi panutan bagi para karyawan, terlebih di Indonesia budaya paternalistik yang dominan mempengaruhi yang dominan mempengaruhi nilai dan kinerja seseorang.
2. Proses perekrutan  
Karyawan yang memiliki kepribadian yang sejalan dengan nilai yang dijunjung oleh perusahaan akan lebih mudah menerimanya dari pada yang tidak. Untuk itu perusahaan perlu menyiapkan instrumen kognitif, afektif, dan psikomotor guna mendiagnosis kecenderungan ini pada karyawan baru. Termasuk mengukur keterampilan kandidat manajer dalam memimpin dan mendiagnosis gaya kepemimpinannya, yang semuanya harus selaras dengan nilai yang diidolakan.
3. Sistem imbalan  
Imbalan yang diberikan harus dirancang menurut garis kinerja yang mempromosikan nilai yang dikehendaki termasuk penghargaan yang diberikan secara berkalan. Manajemen perlu memperhatikan penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan sekecil apapun.
4. Peraturan dan kebijakan  
Peraturan dan kebijakan harus dibuat sedemikian rupa dan tertulis agar proses pembentukan suatu nilai berjalan mulus. Kebijakan juga mengatur prosedur kerja tentang proses penyaluran nilai sampai ke tangan konsumen, termasuk sanksi atas pelanggaran terhadap tindakan yang merintangai terbentuknya nilai.
5. Pelatihan dan pengembangan  
Proses internalisasi atas suatu nilai yang sudah diakui bersama akan berjalan lebih memahami dan meresapi arti suatu nilai. Terlebih lagi, jika nilai itu membutuhkan keterampilan tertentu seperti membangun kerjasama tim. Pelatihan dilanjutkan melalui program pengembangan dengan cara belajar sambil bekerja.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tumbuhnya Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Untuk membentuk budaya organisasi yang kuat, organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi. Menurut Suyono (2004: 54) beberapa faktor yang mempengaruhi tumbuhnya budaya organisasi yaitu: kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi.

## **KEPEMIMPINAN**

Fungsi pemimpin dalam budaya organisasi mempunyai peran penting karena kepemimpinan turut menentukan arah organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu usaha dengan menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang dikatakan sebagai seorang pemimpin jika dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang tidak mereka kerjakan jika tidak ada pengaruh dari pemimpin tersebut. Menurut Stoner (1996: 161) bahwa *leadership* (kepemimpinan) adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Sejalan dengan pendapat tersebut Terry (Thoha, 2001: 5) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin merupakan pihak pengubah (*agents of change*) yaitu orang yang dapat lebih mempengaruhi orang lain dibandingkan orang lain mempengaruhinya. Menurut Gibson *et al.*, (Sutanto, 2002, 127) terdapat beberapa elemen dalam kepemimpinan yaitu:

1. Pemimpin menggunakan pengaruh, dan agar dapat menjadi pemimpin diperlukan seluruh hubungan interpersonal;
2. Pemimpin merupakan pihak pengubah, yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya;
3. Pemimpin berfokus pada pencapaian tujuan.

Menurut Suyono (2004: 55) pemimpin sangat mempengaruhi implementasi dan perkembangan budaya di suatu perusahaan. Faktor-faktor yang berhubungan dengan pemimpin yaitu (1) gaya kepemimpinan: tidak kompetitif dan bukan pemimpin sejati (2) aktivitas kerja: ceroboh, cenderung menggampangkan sesuatu dan bergaya sok sibuk (3) aktivitas sosial: *low profile*, ketertiban sosial tinggi, bergantung pada kelompok dan mohon petunjuk (4) gaya kerja: birokratis, cenderung berpikir teoritis, kurang praktis, cenderung mengabaikan detail pekerjaan (5) ketaatan: cenderung menjadi pembangkang (6) arah kerja: berpikiran sempit dan ambisius.

## **MOTIVASI**

Motivasi adalah berbagai faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku individual (Stoner, 1996: 134). Motivasi menurut Donnelly (1996: 185) adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi menurut kedua pendapat tersebut menekankan bahwa motivasi merupakan karakteristik psikologis manusia, merupakan kekuatan dalam mengarahkan tingkah laku. Dalam perusahaan motivasi kerja karyawan dapat diartikan adalah keseluruhan penggerak bekerja sehingga karyawan mau bekerja dengan memberikan yang terbaik dari dirinya baik waktu, tenaga maupun keahliannya demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi merupakan faktor penting dalam menumbuhkan budaya dalam perusahaan, untuk mencapai hal tersebut pemimpin perlu memotivasi karyawan sesuai dengan kebutuhan mereka. Karena perbedaan keinginan dari masing-masing

individu akan berpengaruh pada benturan budaya. Pimpinan memberikan motivasi pada karyawan, karena dengan budaya perusahaan yang kuat berarti karyawan dalam perusahaan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama. Hal ini menyebabkan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan merasa mendapat komitmen, dihargai, dan loyal pada yang pada akhirnya mendorong karyawan semakin giat.

Sistem penghargaan yang ditetapkan organisasi dapat digunakan sebagai salah satu alat untuk memotivasi karyawan. Organisasi menggunakan berbagai bentuk penghargaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Sistem penghargaan dapat memotivasi karyawan agar karyawan dapat bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi dapat memberikan penghargaan dalam bentuk gaji, promosi, pengakuan, dan pujian. Penghargaan ini merupakan faktor penting bagi karyawan, sehingga pemberian penghargaan ini akan berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan.

Menurut Lawler (Sutanto, 2002: 127) menyatakan bahwa penghargaan dapat memberi kepuasan kepada karyawan jika memenuhi beberapa kondisi sebagai berikut:

1. Besarnya penghargaan tersebut sesuai dengan harapan karyawan. Jika karyawan merasa yang mereka terima lebih kecil dibandingkan yang mereka harapkan, maka mereka akan merasa tidak puas;
2. Penghargaan yang diterima minimal sama dengan penghargaan yang diterima karyawan lain pada posisi dan kondisi yang sama. Karyawan cenderung membandingkan usaha yang mereka lakukan, keahlian, senioritas dan kinerja mereka dengan karyawan lainnya, kemudian mereka bandingkan dengan penghargaan yang diterima. Karyawan akan merasa puas jika input-penghargaan mereka relatif sama dengan input-penghargaan karyawan lain;
3. Penghargaan yang mereka terima meliputi penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik. Contoh penghargaan intrinsik adalah perasaan puas karena pekerjaan yang mereka lakukan. Contoh penghargaan ekstrinsik adalah gaji, upah, promosi, dan tunjangan;
4. Setiap karyawan mempunyai orientasi tentang penghargaan yang berbeda dan tingkat kepentingannya juga berbeda. Setiap karyawan mempunyai harapan penghargaan yang berbeda-beda. Harapan penghargaan ini bervariasi untuk tingkatan karir, usia, dan situasi yang mereka hadapi;
5. Beberapa penghargaan ekstrinsik dapat menciptakan penghargaan lain. Misalnya uang yang diterima dapat meningkatkan harga diri (*prestige*), kebebasan, dan keamanan.

## **KOMUNIKASI**

Komunikasi dalam organisasi memiliki peran penting dalam menumbuhkan budaya kerja. Seperti yang dikemukakan Suyono (2004: 55) komunikasi dimaksudkan untuk menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan komunikasi yang baik, perbedaan budaya yang dibawa masing-masing individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan tujuan organisasi. Komunikasi

berfungsi untuk *instructive, informative, influencing, dan evaluative*. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan perbedaan-perbedaan yang ada antara individu, kelompok dan atasan.

Budaya kerja yang diterapkan pada organisasi pada dasarnya bertujuan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Dalam menyiapkan perubahan karyawan dihadapkan pada peraturan-peraturan dan kebijakan baru oleh organisasi. Pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat menjadi stimuli bagi perilaku karyawan. Tuntutan pekerjaan dan harapan dari pekerjaan yang mereka lakukan dapat menimbulkan kepuasan, kecemasan, stres, atau masalah-masalah psikologis lainnya. Pekerjaan tersebut mengharuskan mereka untuk melakukan aktivitas yang melibatkan karyawan lain dalam organisasi. Mereka harus berhubungan dengan atasan, manajer, klien, pelanggan, atau pihak-pihak lainnya. Hubungan ini dapat menimbulkan perasaan persahabatan, kompetisi, kerja sama, dan kepuasan atau bisa juga menimbulkan perasaan stres dan cemas.

Komunikasi yang berlangsung dalam organisasi melibatkan interaksi antar karyawan untuk melakukan pekerjaan, baik secara formal maupun informal. Berkelompok secara formal, berarti mereka berhubungan dan berkomunikasi bukan terkait dengan masalah hirarki atau pekerjaan mereka. Berkelompok secara informal, berarti mereka berhubungan dan berkomunikasi bukan terkait dengan masalah struktur, tetapi terbentuk secara alamiah. Seperti dikemukakan Gibson *et al.*, (Sutanto, 2002: 126) pada saat berkomunikasi nilai-nilai organisasi dapat disebarluaskan, walaupun karyawan berkelompok secara informal tetapi mereka tetap perlu diarahkan sehingga kelompok mereka bermanfaat bagi mereka sendiri dan juga juga dapat mencapai tujuan organisasi. Bahkan pada beberapa organisasi, kelompok informal lebih bermanfaat dibandingkan kelompok formal.

Kepuasan kerja merupakan respons seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya termasuk respons terhadap komunikasi organisasi, supervisor, teman sekerja, dan hubungan interpersonal dalam organisasi (Muhammad, 2001: 90). Dalam menumbuhkan budaya kerja yang kuat, komunikasi yang berlangsung dalam organisasi harus memperhatikan posisi tenaga kerja manusia sebagai makhluk sosial yang selalu membutuhkan sarana dan prasarana komunikasi untuk memperlancar tugasnya, salah satunya adalah hubungan antarpribadi. Hubungan antarpribadi yang terjalin dengan baik dan harmonis dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja pegawai. Dalam hirarkhi Maslow hubungan antarpribadi merupakan kebutuhan sosial yang menekankan interaksi antar individu dalam organisasi, antara sesama bawahan atau bawahan dengan pimpinan diharapkan dapat menjalin interaksi untuk saling menghormati dan menunjukkan adanya kebersamaan. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu menerima keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis. Komunikasi yang berlangsung di organisasi harus dapat menyatukan persepsi, keinginan serta tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan komunikasi yang baik, perbedaan budaya yang dibawa masing-masing individu dapat diintegrasikan sesuai dengan tujuan organisasi.



## **KEPUASAN KERJA**

Gibson et al., (Sutanto, 2002: 123) menyatakan kepuasan kerja merupakan ekspresi seseorang terhadap penghargaan (*well-being*) yang diterimanya, terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya. Penghargaan yang diterima dapat berbentuk intrinsik maupun ekstrinsik. Penghargaan intrinsik dapat berupa adanya perasaan tanggung jawab, tantangan, dan pengakuan dari orang lain. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa gaji, kondisi kerja, tingkat pengawasan, lingkungan kerja, supervisi, dan sebagainya.

Luthans (Sutanto, 2002: 123) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerjanya. Kepuasan ini bersifat abstrak, tidak dapat dilihat hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja hanya dapat ditentukan oleh sejauhmana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Jika mereka bekerja lebih berat dibandingkan orang lain pada organisasi yang sama, tetapi penghargaan yang diterima lebih rendah, maka mereka akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika mereka diperlakukan dengan baik dan diberi penghargaan yang layak, maka mereka akan bersikap positif terhadap pekerjaannya. Ketiga, kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap seseorang yang saling terkait.

Basset (Sutanto, 2002: 123) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh fungsi dan kedudukan karyawan dalam organisasi. Karyawan pada kedudukan yang lebih tinggi merasa lebih puas karena mereka memiliki otonomi yang lebih besar, pekerjaannya lebih bervariasi, dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian. Karyawan dalam level bawah lebih besar kemungkinan untuk mengalami ketidakpuasan dan kebosanan, karena pekerjaannya kurang menantang, dan tanggung jawabnya kecil. Hal itu biasa terjadi pada karyawan level bawah yang berpendidikan tinggi tetapi memperoleh pekerjaan yang tidak sepadan dengan kemampuan dan keahliannya.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Luthans (Sutanto, 2002: 123) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. *Pekerjaan yang dilakukan.* Jenis pekerjaan yang dilakukan dapat merupakan sumber kepuasan. Pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, tidak membosankan, dan pekerjaan itu dapat memberikan status;
2. *Gaji.* Gaji dan upah yang diterima karyawan dianggap sebagai refleksi cara pandang manajer mengenai kontribusi karyawan terhadap organisasi. Uang tidak hanya membantu orang untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, tetapi juga dapat memberikan kepuasan pada tingkat berikutnya;
3. *Promosi.* Kemampuan untuk lebih berkembang di organisasi dapat menjadi sumber kepuasan kerja;
4. *Supervisi.* Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan moral dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sikap supervisor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah karyawan diberi kesempatan untuk

- berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, supervisor yang memberi pengarahan dan bantuan pada karyawan serta berkomunikasi dengan karyawan;
5. *Lingkungan kerja dan rekan sekerja*, yang dapat memberikan bantuan secara teknis dan dapat mendukung secara sosial akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada umumnya karyawan ingin pekerjaan yang dilakukannya diberi penghargaan yang layak. Jika penghargaan yang diterima tidak layak, karyawan akan merasa tidak puas. Karyawan yang merasa tidak puas akan berusaha untuk mencari penghargaan lain yang lebih besar, sehingga besar keinginan mereka untuk pindah kerja. Akibatnya tingkat perputaran (*turnover*) karyawan semakin tinggi, sedangkan biaya untuk mencari karyawan baru juga besar.

Menurut Gibson *et al.*, karyawan yang merasa tidak puas dapat pula mengurangi usaha untuk menyelesaikan pekerjaan. Mereka merasa bahwa usaha yang dilakukan tidak sebanding dengan hasil yang mereka harapkan. Oleh karena itu mereka lebih memilih mengurangi usaha untuk menyelesaikan pekerjaan agar sebanding dengan hasil yang mereka peroleh (Sutanto, 2002: 124). Karyawan yang merasa tidak puas dengan penghargaan yang diterimanya akan menghambat kinerja perusahaan secara keseluruhan karena pekerjaan yang dilakukan karyawan di organisasi merupakan *building blocks* seluruh struktur organisasi.

### **Dampak Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Gibson *et al.*, mengungkapkan budaya organisasi ini perlu dibedakan menjadi budaya yang kuat dan lemah. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan. Semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima karyawan, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku karyawan. Budaya yang kuat terbentuk karena nilai-nilai dan gaya kepemimpinan yang kuat. Selain itu, budaya yang kuat ditentukan oleh pemerataan (*shared*) dan identitas (*intensity*). Pemerataan menunjukkan sejauhmana setiap anggota organisasi mempunyai nilai-nilai yang sama. Identitas menunjukkan tingkat komitmen anggota organisasi pada nilai-nilai yang berlaku pada organisasi (Sutanto, 2002: 125).

Kotter dan Heskett (Sutanto, 2002: 129) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **PENUTUP**

Sebenarnya motivasi utama karyawan bekerja di perusahaan karena mengharapkan kompensasi atau balas jasa untuk kesejahteraan diri dan keluarganya. Hal ini juga bermakna bahwa para karyawan sangat mengharapkan

perhatian atau pujian dari atasannya atas prestasi atau kinerja yang diraihinya. Ditinjau dari dimensi kepemimpinan, juga bermakna bahwa pola kepemimpinan paternalistik di perusahaan masih diterima oleh para karyawan. Jika dikaitkan dengan keadaan ini, bahwa kepemimpinan merupakan salah satu dimensi penting dalam menumbuhkan budaya organisasi yang kompetitif, artinya faktor-faktor yang berhubungan pemimpin sangat mempengaruhi implementasi dan perkembangan budaya di suatu perusahaan. Selain itu faktor-faktor yang berhubungan dengan karyawan juga berpengaruh terhadap budaya organisasi di antaranya adalah motivasi. Terpenuhinya kebutuhan karyawan memberikan dampak terhadap kepuasan. Keinginan organisasi dengan keinginan karyawan harus terjadi kesesuaian, sehingga pemenuhan kebutuhan karyawan harus dilakukan karena memberikan dampak pada kepuasan kerja. Mengingat pentingnya motivasi dalam menumbuhkan budaya kerja, oleh karenanya motivasi perlu mendapat dukungan dari semua pihak yang terlibat dalam organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan budaya yang stabil walaupun tidak pernah statis.

Mengingat kepemimpinan memberikan kontribusi besar terhadap kekuatan budaya organisasi, pemimpin diharapkan mengikuti asas dinamika kepemimpinan, yakni: di depan memberi teladan, di tengah memberi semangat, di belakang memberi pengarahan dan dorongan, dari atas memberi pengayoman, dari bawah memberi dukungan dan pengejawantahan dalam bentuk pengabdian.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Donnelly, G.I., 1996, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hendriastuti, Wiwin dan Aryani, Y. Anni, 2002, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Ditinjau dari Perspektif Konsumen Dalam Balanced Scorecard", *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Jurusan Akuntansi FE UNS Surakarta, Vol. 2, No. 1.
- Muhammad, Arni, 2001, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sobirin, Achmad, 2002, "Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi", *Jurnal Siasat Bisnis* FE-UII, Yogyakarta, No. 7 Vol. 1.
- Stoner, James A.F., et al., 1996, *Manajemen Jilid II*, Penerjemah Alexander Sindoro, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sutanto, Aftono, 2002, "Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* FE Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, Vol. 6., No.2, Desember.
- Suyono, Bambang, 2004, "Menumbuhkan Budaya Kerja yang Kompetitif", *Jurnal Bisnis & Manajemen*, STIE IBMT, Vol. 1, No. 1 April, Surabaya, Th. 2004.
- Syafar, Abdul Wahid, 1999, "Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya terhadap Gaya Kepemimpinan Kasus Indonesia", *Jurnal Siasat Bisnis* FE-UII, Yogyakarta, No. 4 Vol. 2.
- Thoha, Miftah, 2001, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tunggal, Amin Widjaja, 2004, *Budaya Organisasi (Organizational Culture)*, Jakarta: Harvarindo.