

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
STUDI KASUS PADA PT. BANK BPD JAWA TENGAH
KANTOR PUSAT DAN KANTOR CABANG UNGARAN**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**SRI KUSWANTO
NIM C4A 099 115**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



Sertifikasi

Saya, Sri Kuswanto, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sri Kuswanto', is written over a horizontal line.

Sri Kuswanto

17 Oktober 2002

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN STUDI KASUS PADA PT. BANK BPD JAWA TENGAH KANTOR PUSAT DAN KANTOR CABANG UNGARAN

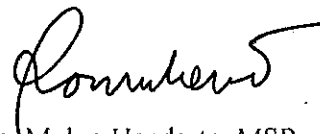
yang disusun oleh Sri Kuswanto, NIM C4A099115
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 Oktober 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Raharjo, SU.

Pembimbing Anggota



Drs. Mulyo Hendarto, MSP.

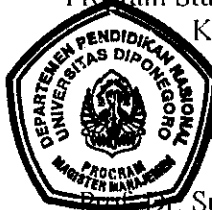
Semarang, 17 Oktober 2002

Universitas Diponegoro

Progra Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

Organizational culture of PT. Bank BPD Jawa Tengah Central Office and Ungaran Branch Office consists of eleven-work culture. They are divided into such dimensions as maintaining common sense, common respect, openness, hard work, discipline, synchronism, respectfulness, simple life pattern, trust, wisdom, awareness, problem solving and risk taking, customer interest services, and low profile leadership in order to bear on high quality of human resources so that work satisfaction can be managed. The organizational culture of PT. BPD Jawa Tengah Central Office and Ungaran Branch Office has taken part into improving the development of the firm up to the most sophisticated condition. Nevertheless, in the development of its business environment, the distribution of office location by establishing branch assistant office as well as the stability of the employees lead to a good result in the culture itself. The management of the bank has found that organizational culture does not root strongly to the employees. these past several years have indicated that many employees resigned from their job so that what is called labour turn over is considered not adequate. None of wage or salary becomes trigger in dragging out the employees from their present office since these factors are adequately provided, even far beyond regional minimum wage (UMR) margin. Rather, other factor, such as marriage, or pension plays more significant role for them to resign from their job and this circumstance is unpredictable.

Data used in this study is primary data, which is collected from the whole employees both managerial category and non-managerial category who work at PT. Bank BPD Jawa Tengah Central Office and Ungaran Branch Office. Object of this study is each of 356 employees who works at PT. Bank BPD Jawa Tengah and Ungaran Branch Office, who at the same time are treated as population of the study. In this research, the sample are taken from total population into 175 employees. For the purpose of data analysis, the study carries out multiple regression analysis technique.

From the data analysis, it is found that all hypotheses are acceptable. In addition, the managerial implication to be proposed in this study is that the bank (PT. Bank BPD Jawa Tengah) needs to put consideration to the establishment of policy priority upon tested variables in order attaining maximum work satisfaction. The policy priority upon tested variables in this study respectively consists of aggressiveness variable, innovation and risk taking variable, result orientation variable, steadiness variable, detail concern variable, human (individual) orientation variable, and team orientation variable.

ABSTRAKSI

Budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran adalah adanya 11 butir budaya kerja yang didalamnya mengandung butir-butir yang dapat untuk memotivasi karyawan didalam membina kebersamaan, saling menghormati, keterbukaan, kerja keras, disiplin, keterpaduan, berwibawa, berpola hidup sederhana, terpercaya, bijaksana, berani mawas diri, mampu mengatasi masalah/kesulitan dan berani mengambil resiko, mementingkan pelanggan dan kepemimpinan yang rendah hati guna menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga kepuasan kerja dapat dicapai. Budaya organisasi PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran ikut mendorong berkembangnya perusahaan sampai pada taraf sekarang ini, namun dalam perkembangan perusahaan dalam lingkup usahanya, penyebaran lokasi dengan pembentukan cabang pembantu ataupun tingkat kestabilan karyawan membawa konsekuensi balik terhadap budaya itu sendiri. Budaya yang dirasakan kurang kuat tertanam pada karyawan telah disadari pihak manajemen. Beberapa tahun terakhir dengan indikasi adanya jumlah karyawan yang keluar, indikasi belum masuknya karyawan (*labour turn over*) ini dirasakan oleh pihak manajemen cukup beralasan, karena pengaruh dari sisi lain yang mendorong untuk keluar masuk dari perusahaan tidak dapat dijadikan dasar yang cukup beralasan seperti dari sisi upah dan gaji, karyawan menerima upah atau gaji diatas rata-rata upah minimum regional (UMR) yang cukup untuk standar hidup, dari sisi lain seperti keluar karena menikah, pensiun sehingga tidak dapat dijadikan dasar acuan.

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan dari seluruh pegawai baik dalam kategori manajer maupun non manajer (pegawai) yang bekerja di PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran. Yang menjadi obyek penelitian pada penelitian ini adalah semua karyawan yang terdapat di PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran sejumlah 356 orang yang merupakan populasi dari obyek penelitian. Selanjutnya untuk keperluan penelitian ini populasi yang menjadi sampel sebanyak 175 karyawan. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Setelah dilakukan analisis data hasilnya menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan pada penelitian ini diterima. Adapun implikasi manajerial yang dapat dimunculkan dalam penelitian ini adalah bahwa penting bagi pihak manajemen PT. Bank BPD Jawa Tengah untuk memperhatikan penetapan prioritas kebijakan atas variabel-variabel teruji dalam rangka mencapai kepuasan kerja yang maksimal. Prioritas kebijakan atas variabel-variabel teruji dalam penelitian ini secara berturut-turut adalah variabel keagresifan, variabel inovasi dan pengambilan resiko, variabel orientasi hasil, variabel kemandirian, variabel perhatian kerincian, variabel orientasi orang dan variabel orientasi tim.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat petunjuk serta hidayahnya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini, sebagai tugas akhir pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Berbagai upaya dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai kepuasan kerja. Kadangkala pihak manajemen kurang memperhatikan budaya organisasi sehingga salah satu dampaknya akan berakibat pada kepuasan karyawan. Oleh karena itu budaya organisasi merupakan unsur yang penting bagi perusahaan. Budaya yang hidup dalam setiap organisasi mencerminkan keadaan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan kegiatan pengendalian manjerial.

Kegiatan penelitian ini dilakukan pada PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan kantor Cabang Ungaran yang secara khusus dirancang untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tentunya dala penulisan tesis ini memperoleh banyak bantuan dari semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo, selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA., selaku Deputy Direktur Bidang Akademi Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

3. Bapak Drs. Mudji Raharjo, SU. selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan bagi kemajuan tesis ini.
4. Bapak Drs. Mulyo Hendarto, MSP. selaku Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan bagi kemajuan tesis ini.
5. Seluruh staf dan pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
6. Pimpinan PT. BPD Jawa Tengah Kantor Pusat di Semarang yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian.
7. Pimpinan PT. BPD Jawa Tengah Kantor Cabang Ungaran yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian.
8. Bapak Bupati Semarang yang telah memberikan ijin studi.

Ucapan terima kasih secara khusus penulis berikan kepada istri dan kedua anak saya yang telah memberikan dorongan dan semangat untuk belajar sampai jenjang sekarang ini dan tidak lupa terima kasih kepada kakak dan adik yang telah memberi motivasi.

Semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi almamater tercinta dan cukup dapat memperluas khasanah ilmu pengetahuan, lebih dari itu semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang berkesempatan untuk membacanya.

Semarang, 17 Oktober 2002

Sri Kuswanto

DAFTAR ISI

	Hal.
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian	13
1.3.1 Tujuan Penelitian	13
1.3.2 Kegunaan Penelitian	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN.....	14
2.1 Budaya Organisasi	14
2.1.1 Pentingnya Kajian Budaya	14
2.1.2 Fungsi Budaya	20

2.1.3	Peranan Budaya Perusahaan	21
2.2	Kepuasan Kerja Karyawan	23
2.2.1	Tingkat Kepuasan Kerja	23
2.2.2	Faktor-faktor Kepuasan Kerja	24
2.3	Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja.....	27
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis	28
2.5	Hipotesis.....	32
BAB III	METODE PENELITIAN	33
3.1	Jenis dan Sumber Data	33
3.2	Populasi dan Sampel	34
3.3	Definisi Operasional Variabel.....	35
3.4	Metode Pengumpulan Data	38
3.5	Teknik Analisis	39
BAB IV	ANALISIS DATA.....	45
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	45
4.2	Proses dan Hasil Analisis Data	50
4.2.1	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	50
4.2.2	Uji Normalitas Data	51
4.2.3	Uji Penyimpangan Klasik.....	52
4.2.4	Hasil Persamaan Regresi.....	55
4.2.5	Pengujian Hipotesis.....	57

BAB V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	62
5.1	Kesimpulan	62
5.2	Implikasi Teoritis	65
5.3	Implikasi Manajerial	65
5.4	Keterbatasan Penelitian	67
5.5	Agenda Penelitian Mendatang	68

DAFTAR REFERENSI

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tingkat Keluar Masuk Karyawan Total (Total LTO).....	10
Tabel 3.1	Definisi Operasional Faktor-Faktor Budaya Organisasi	36
Tabel 3.2	Definisi Operasional Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	37
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	45
Tabel 4.2	Usia Responden.....	46
Tabel 4.3	Pendidikan Responden.....	47
Tabel 4.4	Status Karyawan.....	48
Tabel 4.5	Masa Kerja Responden	49
Tabel 4.6	Uji Validitas	50
Tabel 4.7	Matriks Korelasi.....	53
Tabel 4.8	Uji Heteroskedastisitas.....	54
Tabel 4.9	Nilai t_{hitung}	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	31
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Data	52
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Durbin Watson	55

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Regresi Utama
- Lampiran 2 Uji Autokorelasi dengan Durbin Watson Test
- Lampiran 3 Uji Heteroskedastisitas dengan Metode Park (Park Test)
- Lampiran 4 Uji Normalitas Data dengan Normal P-Plot Regression
- Lampiran 5 Uji Multikolinearitas dengan Matriks Korelasi
- Lampiran 6 Uji Validitas dan Reliabilitas Data
- Lampiran 7 Rekapitulasi Data Kuesioner
- Lampiran 8 Rekapitulasi Data Kuesioner
- Lampiran 9 Rekapitulasi Data Kuesioner
- Lampiran 10 Rekapitulasi Data Kuesioner
- Lampiran 11 Rekapitulasi Data Kuesioner
- Lampiran 12 Rekapitulasi Data Kuesioner
- Lampiran 13 Tabel t-tabel dan r-tabel
- Lampiran 14 Kuesioner Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Budaya menjadi topik pembahasan dikalangan bisnis dan akademis pada tahun 1980-an berkaitan dengan mengungkap rahasia kesuksesan dunia krisis Jepang. Pada akhir 1980-an para bisnis banyak perhatian pada budaya perusahaan yang digambarkan berperan besar dalam keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan-perusahaan besar.

Menurut Peters dan Waterman, organisasi yang efektif mempunyai kebudayaan intern yang memperkuat perlunya mutu yang sangat baik (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1995). Kebudayaan mempunyai arti yang bermacam-macam untuk keperluan kita, itu berarti suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma perilaku. setiap organisasi mempunyai kebudayaan, dan menurut Peters dan Waterman kebudayaan itu dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi yang efektif. Meskipun demikian budaya tidak selamanya mendorong pencapaian keberhasilan perusahaan. Budaya perusahaan ternyata bisa menjadi faktor kegagalan suatu perusahaan apabila tidak dikelola dengan baik. Di bawah ini disajikan dua buah contoh kebudayaan organisasi.

1. Nilai Dominan yang dianut IBM ialah pelayanan terhadap pelanggan, dan itu dipegang teguh oleh setiap orang mulai dari kantor pusat sampai ke karyawan di pabrik, semuanya menjalankan garis kebijaksanaan yang sama. Seorang insinyur lapangan IBM tidak segan-segan menyalurkan uangnya untuk biaya perjalanan

pelanggan. Insinyur tersebut mengetahui bahwa IBM akan memberikan ganti rugi untuk pengeluaran tersebut tanpa ada keraguan.

2. Kewiraswastaan dan kepercayaan adalah nilai dominan dari perusahaan Hewlett Packard. Oleh karena itu setiap pegawai Hewlett Packard bersikap sebagai seorang wiraswasta, yaitu resiko dan memperhitungkan kegagalan. Para pegawai melakukan ini semua karena mereka tahu bahwa Hewlett Packard berpihak dan mendukung perilaku kewiraswastaan.

Budaya yang negatif bersifat kontra produktif terhadap usaha manajemen untuk meningkatkan produksi. Apa yang akan terjadi dalam industri perbankan. Meskipun terdapat kekecualian secara keseluruhan kebudayaan bank kontemporer menekankan nilai dan kepercayaan yang mengecilkkan perilaku bersaing dari industri perbankan. Meskipun terdapat kekecualian secara keseluruhan kebudayaan bank kontemporer menekankan nilai kepercayaan yang mengecilkkan perilaku bersaing dari industri perbankan. Kebudayaan bank yang mempunyai nilai konservatif dan perilaku status quo tidak cocok dengan tuntutan agresif/dan bersaing dipasaran. Sejumlah bank telah mencoba perombakan pasar pada kebudayaan perusahaan mereka agar lebih dinamis. First Chicago dan Bank Of Amerika adalah dua diantara sejumlah bank utama yang telah melaksanakan usaha ekstensif menata kembali budaya mereka.

Kenyataan bahwa kebudayaan organisasi merupakan salah satu penyebab keefektifan organisasi tersebar luas dalam praktek manajemen. Yang tidak begitu dikenal ialah pemahaman tentang bagaimana manajemen dapat mengubah kebudayaan organisasi jika budaya tersebut merintangki keefektifan organisasi.

Banyak praktek manajemen dan konsultan dibidang tersebut mengadakan percobaan dengan pendekatan perubahan alternatif.

Perlu adanya pemahaman bahwa budaya organisasi sistem nilai, keyakinan dan norma bersama tersebut adalah produk dari interaksi antara fungsi-fungsi manajerial, yaitu perilaku, struktur dan proses organisasi dan dengan lingkungan yang lebih luas dimana organisasi itu berada. Budaya yang hidup dalam setiap organisasi mencerminkan keadaan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan kegiatan pengendalian manajerial. Sebagai contoh kebudayaan bank masa sekarang menilai kegiatan efisiensi (mengawasi simpanan dan aktifitas pelanggan) karena manajer bank telah menyatukan misi, tujuan dan sasaran dalam masalah ini.

Jika manajemen dapat menciptakan budaya organisasi, manajemen harus dapat merubah budaya tersebut dengan cara yang sama akan tetapi hal ini tidak sesederhana itu. Budaya memperkuat dirinya sendiri. Apabila ia telah terwujud ia menyediakan kestabilan dan kepastian bagi anggotanya. Mereka secara alamiah akan melawan setiap ancaman yang mengganggu kehidupan budaya tersebut.

Manajer harus mempraktekkan perencanaan pengorganisasian kepemimpinan dan pengendalian yang konsisten dengan keyakinan dan nilai budaya yang dianutnya. Keempat fungsi tersebut dapat membantu mengubah kebudayaan, tetapi pada umumnya pendapat bahwa "kepemimpinan" adalah yang terpenting. Dengan contoh dan perilaku pribadi, manajer dapat mendemonstrasikan bagaimana sesuatu harus dikerjakan. Akan tetapi, mereka haruslah manajer yang cakap dan disegani.

Jadi masalah yang dikemukakan dalam debat permulaan, apakah manajemen menghasilkan sesuatu yang berbeda, akan nampak positif, tergantung pada

keefektifannya sebagai manajer. bagaimanapun keahlian dan kemampuan mereka sebagai perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendali tentu akan mempengaruhi keefektifan individu, kelompok dan organisasi. Sekalipun demikian sumbangan manajer yang relatif tersebut mungkin tidak akan sepenuhnya diketahui.

Dalam perkembangan dunia usaha dewasa ini sering terhambat oleh suatu kondisi yang kurang menguntungkan, seperti terlihat adanya tingkat inflasi yang tinggi yang ditandai dengan karya-karya yang semakin meningkat yang tidak diimbangi dengan daya beli masyarakat yang ternyata perlu adanya perubahan perencanaan. Semua dampak ini merupakan imbas adanya inflasi. Namun disisi lain dengan semakin berkembangnya tingkat pendidikan masyarakat, maka selera masyarakat terhadap suatu produk juga akan berubah. Bagi para investor dalam melakukan investasi tentunya memperhatikan kualitas produk sebagai sarana "*Competitive advantage*" untuk menanggapi tingkat persaingan yang semakin terbuka seiring dengan semakin terbukanya pasar bagi semua bentuk persaingan. Produk yang berkualitas itu sendiri dapat dicapai melalui pengelolaan awal dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan untuk bisa dioptimisasikan secara lebih efisien dan lebih efektif.

Salah satu dunia usaha yang menjadi sorotan gencar akhir-akhir ini adalah dunia perbankan. banyak kebijaksanaan pemerintah pada krisis ini yang berkaitan dengan dunia perbankan, mulai dari melikuidasi bank-bank yang bermasalah, recovery serta rekapitulasi. Pentingnya kebijaksanaan ini harus dilihat dari sisi positifnya. Kebijaksanaan ini ditujukan untuk meningkatkan kinerja perbankan dimasa yang akan datang., namun terdapat pula sisi negatifnya yaitu dengan

berkurangnya tingkat kepercayaan masyarakat pada perbankan nasional. Program kebijaksanaan dibidang perbankan ini akan berhasil apabila ada dukungan internal dari perbankan itu sendiri.

Untuk mewujudkan hal diatas, maka perusahaan perlu melihat keberadaan sumber daya manusia sebagai sumber daya yang paling utama bagi perusahaan. Kemampuan dan kualitas sumber daya manusia sangat memerlukan keberhasilan di suatu perusahaan. Peran sumber daya sebagai pelaku ekonomi sangatlah besar, terutama untuk mendukung sektor usaha sebagai penggerak utama pembangunan.

Dengan sumber daya yang berkualitas, produktivitas yang tinggi dapat dimiliki organisasi atau perusahaan sehingga dapat menghasilkan produk, pelayanan yang berkualitas sesuai dengan tuntutan konsumen yang terus berkembang.

Dalam dunia usaha khususnya perbankan, tujuan pendirian perusahaan adalah untuk kelangsungan hidup, tumbuh berkembang, serta sehat yang berorientasi pada stakeholder (pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan), dengan cara memberi keuntungan bagi pelanggan, pegawai atau karyawan, serta kepada pemegang saham (*stakeholder*). karena semua itu merupakan suatu cerminan dari keberhasilan kinerja dari perusahaan yang bersangkutan. Tujuan lain yang tidak kalah pentingnya adalah menciptakan lapangan pekerjaan bagi yang membutuhkan. Hal ini banyak berkaitan dengan sumber daya manusia yang diharapkan dapat mendukung keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kesadaran akan pentingnya sumber daya manusia untuk didudukkan pada posisi yang paling tinggi sebenarnya dapat mendorong perusahaan khususnya, melalui manajer untuk menanamkan norma, perilaku, nilai-nilai dan keyakinan yang

dapat dijadikan sarana untuk mencapai kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Penciptaan dan peningkatan produktivitas dapat dicapai melalui kemampuan manajemen dalam memenuhi kebutuhan pegawai, memberikan perhatian terhadap bawahannya, memanfaatkan pegawai sebagai bagian dari asset perusahaan dan tidak semata-mata sebagai pekerja. Kondisi yang demikian ini dapat diciptakan melalui budaya perusahaan/ organisasi.

Budaya organisasi dapat membuka saluran komunikasi dalam sebuah organisasi perusahaan, hal ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai kondisi *competitive advantage*.

Dengan budaya organisasi setiap pegawai dihargai sebagai individu yang dapat memberikan sumbang saran bagi organisasi. Demikian pula sebaliknya, sehingga timbul simbiosis mutualisme/saling menguntungkan antara pegawai dan perusahaan. Keadaan yang demikian ini dapat menimbulkan rasa tenang, senang dalam bekerja, yang selanjutnya akan dapat memberikan kepuasan kerja karyawan secara lebih optimal dari para pegawai dilingkungan perusahaan.

Budaya tercermin antara lain pada gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan dalam mengelola perusahaan. Segi positif dari kepemimpinan perusahaan mendorong terciptanya produktivitas kerja para pegawai sehingga akan dapat membentuk sumber daya yang berkualitas yang dapat memberikan kontribusi dalam mengantisipasi perkembangan dunia usaha.

Dari keterangan di atas, terlihat bahwa pada dasarnya budaya yang tumbuh menjadi kuat akan mengacu perusahaan ke arah yang lebih baik, karena sebenarnya budaya organisasi itu mempunyai dua nilai baik yang positif maupun negatif, dan

tentunya perusahaan organisasi itulah yang nantinya akan berkembang. Apabila nilai positif tumbuh secara kuat dalam suatu organisasi, maka akan memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas dan diharapkan dapat mencapai kepuasan kerja.

Budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung dikaitkan pada pengurangan tingkat keluarnya karyawan (P. Robbins, 1996). Dalam suatu budaya kuat nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dimuat bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Suatu hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat seharusnya adalah menurunnya tingkat keluarnya karyawan, suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu, kebulatan maksud semacam itu memberikan kekohesifan, kesetiaan dan komitmen organisasi selanjutnya kualitas ini mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi itu.

Menyadari akan pentingnya aspek sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi untuk mengantisipasi perkembangan usaha perbankan sebagai akibat adanya perubahan perilaku konsumen, maka pihak perbankan harus berani bertindak lebih awal sebelum konsumen menyadari persoalan dan kebutuhannya.

Sebagai suatu organisasi PT. Bank pembangunan Daerah Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran tersebut, seperti sikap bersahabat, inovatif, konservatif dan lain sebagainya. Ciri atau sifat dari sikap dan perilaku ini mencerminkan jati diri dari Pegawai yang berada di dalam lingkungan PT. Bank pembangunan Daerah Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran tersebut.

Budaya organisasi yang berupa nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang dimiliki perusahaan dapat dijadikan sarana persatuan, yang nantinya dapat membimbing dan mengarahkan sikap dan perilaku karyawannya, dan yang lebih penting lagi dapat membedakan PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran dengan perusahaan lain.

Budaya organisasi yang berupa nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran adalah adanya 11 butir budaya kerja. yang didalamnya mengandung butir-butir yang dapat untuk memotivasi karyawan didalam membina kebersamaan, saling menghormati, keterbukaan, kerja keras, disiplin, keterpaduan, berwibawa, berpola hidup sederhana, terpercaya, bijaksana, berani mawas diri, mampu mengatasi masalah/kesulitan dan berani mengambil resiko, mementingkan pelanggan dan kepemimpinan yang rendah hati guna menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga kepuasan kerja dapat dicapai.

Budaya organisasi PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran ikut mendorong berkembangnya perusahaan sampai pada taraf sekarang ini, namun dalam perkembangan perusahaan dalam lingkup usahanya, penyebaran lokasi dengan pembentukan cabang pembantu ataupun tingkat kestabilan karyawan membawa konsekuensi balik terhadap budaya itu sendiri. Budaya yang dirasakan kurang kuat tertanam pada karyawan telah disadari pihak manajemen. Beberapa tahun terakhir dengan indikasi adanya jumlah karyawan yang keluar, indikasi belum masuknya karyawan (*labour turn over*) ini dirasakan oleh pihak manajemen cukup beralasan, karena pengaruh dari sisi lain yang mendorong untuk keluar masuk dari perusahaan tidak dapat dijadikan dasar yang cukup beralasan seperti dari sisi upah dan gaji, karyawan menerima upah atau gaji diatas rata-rata upah minimum regional (UMR) yang cukup untuk standar hidup, dari sisi lain seperti keluar karena menikah, pensiun sehingga tidak dapat dijadikan dasar acuan.

Budaya organisasi dapat menjadi tidak kuat, karena dari sisi karakteristik perusahaan itu sendiri memungkinkan budaya tidak tumbuh sebagaimana harapan perusahaan. Karakteristik perusahaan seperti adanya perbedaan level manajerial dan non, perbedaan status (pegawai tetap dan kontrak), maupun penyebaran geografis antara cabang. Volume data cabang pembantu yang dapat berjauhan yang memungkinkan timbulnya sub culture yang dapat memperlemah budaya perusahaan utama. Melihat alasan-alasan yang dikemukakan diatas, maka pihak manajemen menganggap bahwa indikasi keluar masuknya karyawan dikarenakan budaya yang tertanam pada diri karyawan selama ini dirasakan kurang kuat.

Dari sudut pandang ini, terdapat indikasi bahwa budaya organisasi PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran cenderung tidak kuat atau kurang tertanam pada diri karyawan atau anggota organisasi yaitu adanya tingkat keluar masuk karyawan total (*total labour turn over* atau total LTO) selama tahun 1999 sampai akhir Desember tahun 2001. Terlihat adanya kenaikan 7,45 % (Tabel 1.1). Prosentase rata-rata kenaikan LTO ini berada di atas standar LTO perusahaan untuk cabang sebesar 5 % pertahun.

Tabel 1.1.
Tingkat Keluar Masuk Karyawan Total
(Total LTO)

Tahun	Jumlah karyawan	Total Labour Turn Over			
		Jumlah		Prosentase	
		(+)	(-)	(+)	(-)
1999	355	15	30	4,10	8,45
2000	351	10	19	2,85	5,41
2001	341	12	29	3,52	8,50

Sumber : Data sekunder PT. BPD Jateng, 2002

Berkaitan dengan munculnya budaya kuat dan tidak kuat ini sebenarnya menurut Kootter dan Heskett digambarkan bahwa keluar masuknya anggota utama. Asimilasi yang cepat dari karyawan baru deversifikasi ke dalam bisnis yang sangat terbuka dapat memperlemah atau mengubah suatu budaya, sedangkan kontinuitas kepemimpinan, keanggotaan kelompok yang stabil, konsentrasi geografis, ukuran kelompok yang kecil, dapat berperan pada munculnya budaya yang kuat (Kotter dan Heskett, 1997,8).

Sebenarnya budaya yang kuat akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang terlihat dari kesepakatan yang tinggi dikalangan

anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu, kebulatan semacam itu memberikan kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi (Robbins, 1996).

Walaupun budaya kerja sudah diakui keberadaannya oleh manajemen. Dan seluruh pegawai, namun dalam pelaksanaan praktek kerja sehari-hari masih terlihat adanya hambatan-hambatan yang dirasakan oleh karyawan.

Kondisi yang demikian ini antara lain disebabkan oleh kurang adanya pemahaman mengenai budaya organisasi khususnya dalam usaha untuk meningkatkan kualitas kerja mereka dalam rangka menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Dengan adanya latar belakang di atas maka perlu dari pihak manajemen untuk melakukan antisipasi sejak dini, karena kalau dibiarkan dan berlangsung terus menerus akan dapat memperburuk kualitas sumber daya manusianya yang pada akhirnya kinerja dan para pegawai atau kepuasan kerja di perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah itu akan mengalami penurunan, sehingga dikhawatirkan dalam jangka panjang perusahaan tidak mampu lagi untuk bersaing di dalam memperebutkan konsumen.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang permasalahan yang dikemukakan di muka dicoba untuk mengefektifkan budaya organisasi yang berdasarkan pada pilar-pilar yang terdapat didalam organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran sebagai obyek penelitian, agar dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Agar penelitian dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, maka masalah-masalah harus dapat dirumuskan, sehingga menjadi jelas penelitian itu akan dinilai. Masalah yang dihadapi organisasi yang berkaitan dengan budaya organisasi yang berkembang.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran mempunyai karakteristik yang berbeda dengan perusahaan perbankan yang lain dilihat dari pendanaan, antara lain :

1. Dipercaya menyimpan dan mengelola keuangan Daerah;
2. Memiliki produk yang aneka ragam dengan segmen luas.

Dengan karakteristik tersebut membawa pengaruh melemahnya budaya perusahaan dan bervariasinya budaya yang berkembang antara kelompok karyawan. Tingkat keluarnya karyawan yang cukup tinggi menjadi indikasi yang tidak kuat mengingat beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi keluarnya karyawan, telah dicoba di atasi atau dipenuhi oleh perusahaan melalui adanya kesepakatan kerja bersama yang lebih baik dari aturan normatif yang ada.

Kondisi budaya yang tidak kuat ini bisa menyebabkan fungsi budaya yang semestinya mampu memberi kontribusi terhadap tercapainya tujuan perusahaan tidak dapat secara maksimal berjalan. Pengelolaan budaya karenanya perlu dilakukan. Namun ada kendala yang dihadapi perusahaan yaitu seberapa kuat atau lemah budaya perusahaan, budaya apa saja yang berkembang terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan, sebagai landasan bagi pengelolaan budaya yang efektif dan efisien masih belum teridentifikasi.

Dari uraian tersebut maka masalah yang dihadapi perusahaan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kekuatan budaya ideal, pada tingkat perusahaan maupun pada masing-masing kelompok karyawan.
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi yang ada dalam perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis kekuatan budaya perusahaan ideal, baik pada tingkat perusahaan maupun pada masing-masing kelompok karyawan sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi masukan pada Kantor Pusat PT. Bank BPD Jawa Tengah;
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi yang ada dalam perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga diharapkan dapat menjadi masukan pada PT. Bank BPD Jawa Tengah.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Memberikan landasan bagi manajemen perusahaan dalam mengelola budaya organisasi sehingga dapat lebih efektif dalam mencapai kepuasan kerja.
2. Memperkaya kajian mengenai budaya organisasi di Indonesia dan diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi penelitian lebih lanjut di bidang budaya organisasi.

BAB II
TELAAH PUSTAKA
DAN
PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Pentingnya Kajian Budaya

Jika ada program pemerintah yang mengalami hambatan biasanya yang dijadikan kambing hitam adalah budaya. Nilai-nilai yang menjadi muatan belum membudaya atau budaya dianggap sulit berubah jika ada nilai baru yang menjadi muatan belum membudaya atau budaya dianggap sulit berubah jika ada nilai baru yang penerapannya memerlukan perubahan itu oleh penguasa dianggap dapat merugikan kepentingannya. Maka yang dijadikan dasar penolakan terhadap nilai baru itu adalah budaya tidak sesuai dengan kepribadian dan budaya bangsa. Contoh nilai baru yang ditolak berdasarkan alasan itu antara lain yang merupakan muatan budaya mundur, budaya oposisi dan konsumerisme.

Definisi budaya perusahaan atau budaya organisasi menurut Edgor H. Shein (1997) adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam kebutuhannya dengan masalah-masalah tersebut. Sedangkan Harvey dan Bewin (1996) merumuskannya sebagai suatu sistem nilai dan

kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Secara umum budaya organisasi menurut Cheki (1996:15) dapat didefinisikan sebagai berikut : Seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah. Asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam perusahaan sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada pegawai-pegawai baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir dan bertindak dalam menjalankan tugas.

Dari definisi-definisi di atas dapat dilihat adanya unsur-unsur dalam budaya yang meliputi asumsi dasar, nilai kepercayaan, norma dan perilaku. Schein (1997) mengatakannya sebagai level dari budaya yang terdiri :

1. Artifak, merupakan level terluar (permukaan) budaya, yaitu struktur dan proses organisasional yang bisa terlihat, termasuk perilaku yang nampak;
2. Nilai bersama, meliputi strategi, tujuan, filosofi (sertifikasi bersama).
3. Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), yaitu kepercayaan, persepsi, pemikiran dan perasaan yang diterima apa adanya (*taken for granted*) dan tidak disarankan lagi karena sudah dianggap benar dan semestinya demikian adanya (*unconscious*).

Senada dengan Schein-Trompenars (1995) mengatakan bahwa budaya terdiri dari lapisan-lapisan :

1. Lapisan terluar : artifak dan produk (eksplisit).
2. Lapisan tengah : norma dan nilai-nilai.

Norma adalah perasaan/ sense bersama dari suatu kelompok mengenai apa yang benar dan apa yang salah. Norma dapat terbentuk dalam tingkatan formal seperti hukum tertulis dan pada tingkatan formal seperti bentuk sosial. Nilai menentukan apa yang baik dan apa yang jelek, dan ini berhubungan erat dengan hal-hal ideal bersama suatu kelompok.

3. Bagian Inti : asumsi mengenai keberadaan atau asumsi dasar.

Dari tiap level atau lapisan tersebut Schuieder dan Barsaux (1997) memberikan metode untuk mengungkapkan budaya yang ada yaitu observasi untuk level/ lapisan tengah (norma nilai dan kepercayaan) dan interferensi dan interpretasi untuk level (lapisan terdalam) inti (asumsi dasar).

Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari filosofi pendirinya. Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek organisasi bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia. Tiga kekuatan, memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu praktek seleksi, tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi.

Sosialisasi budaya organisasi menurut Robbins (1996) terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap pra kedatangan, tahap perjumpaan dan tahap metamorfis, selanjutnya metamorfis Yang berhasil, seharusnya mempunyai dampak yang positif pada produktivitas karyawan baru.

Daniel Feldman (dalam Kreitman dan Kinichi, 1995) senada dengan Robbins, mengemukakan ada tiga tahap sosialisasi, yaitu sosialisasi antisifatori, pertemuan dan

tahap perubahan dan akuisisi, sosialisasi yang baik akan menghasilkan karyawan yang mampu melaksanakan tugas-tugasnya tetap tinggal dalam organisasi, melakukan inovasi dan kerjasama secara spontan, memperoleh kepuasan secara umum, termotivasi secara internal untuk bekerja dan keterlibatan kerja yang tinggi.

Budaya yang ada dalam organisasi atau perusahaan dapat dilihat kuat lemahnya dari intensitas dan sebaran nilai inti organisasi, yaitu nilai primer atau dominan yang diterima dengan baik di seluruh organisasi itu (Robbins, 1996). Dalam organisasi dengan budaya kuat nilai inti organisasi dipegang (*held*) secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut.

Dari definisi budaya organisasi yang diajukan oleh Schein, dapat dilihat bahwa perumusan budaya suatu perusahaan didasarkan pada pengalaman perusahaan tersebut dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya, yang kemudian biasanya menjadi gambaran ideal bagaimana perusahaan menghadapi masalah pada waktu yang akan datang.

Karena masalah yang dihadapi oleh suatu perusahaan dan perusahaan lain berbeda, serta berbeda pada gambaran atau pandangan ideal dari suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya, maka perumusan budaya perusahaan berbeda pula. *Institute for Research an Intercultural Cooperation* (IRC) memberikan 6 (enam) dimensi independen budaya organisasi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja untuk menggambarkan budaya organisasi (Hofstede dalam Wartzel dan Wartzel, 1997). Enam dimensi tersebut yang merupakan hasil penelitian IRC terhadap 20 unit organisasi di Belanda dan Denmark, meliputi :

1. Budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil (*process orientasi versus result oriental culture*). Budaya Orientasi proses didominasi oleh aktivitas teknis dan birokratis. Sedang budaya berorientasi proses didominasi oleh perhatian terhadap hasil (*outcomes*).
2. Budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan (*job oreintate versus employe oriented culture*). Budaya berorientasi pekerjaan menimbulkan tanggung jawab terbatas pada kinerja karyawannya saja. Sedangkan budaya berorientasi karyawan menimbulkan tanggung jawab yang luas atas kesejahteraan anggota mereka.
3. Budaya profesional lawan parokial (*profesional versus parachial culture*). Pada budaya profesional biasanya anggota yang berlatar belakang pendidikan tinggi diidentifikasi terutama dengan profesi mereka. Pada budaya parokial anggota organisasi diidentifikasi menurut organisasi tempat mereka bekerja.
4. Budaya sistem terbuka lawan sistem tertutup (*open system versus closed system culture*). Dimensi ini mengacu pada gaya manajemen komunikasi internal dan eksternal dan kemudahan diterimanya pihak luar atau pendatang baru.
5. Budaya kontrol ketat lawan longgar (*tightly versus loosly controlled cultures*) Dimensi ini mengacu pada derajat formalitas dan ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan. Pada budaya kontrol ketat, derajat formalitas dan ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan lebih tinggi. Pada buadaya kontrol longgar, derajad formalitas lebih rendah dan tuntutan terhadap waktu pelaksanaan pekerjaan agak longgar.

6. Budaya pragmatis lawan normatif (*pragmatic versus normative culture*). Dimensi ini menggambarkan fleksibilitas atau kekakuan cara mencapai kesuksesan dalam kaitannya dengan lingkungan, khususnya pelanggan. Pada budaya pragmatis cara yang digunakan lebih fleksibel, sedangkan pada budaya normatif cara digunakan lebih kaku.

Robbins (1996), menyatakan ada tujuh karakteristik primer, karakter dari suatu organisasi :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian kerincian. Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan prestasi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan 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 hambatan dari pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu komitmen dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu.

2.1.2 Fungsi Budaya

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi karena budaya merupakan gejala sosial. Dari berbagai sumber termasuk definisi di atas dapat dilihat beberapa fungsi budaya :

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat identitas ini terbentuk oleh beberapa faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem sosial, politik dan ekonomi dan perubahan-perubahan nilai di dalam masyarakat (Charles Hampden Turner (1994,14)).
2. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
3. Sebagai sumber budaya merupakan sumber inspirasi kebanggaan dan sumber daya budaya dapat menjadi komoditi ekonomi.
4. Sebagai kekuatan penggerak karena (jika) budaya terbentuk melalui proses belajar mengajar (*learning process*) maka budaya itu dinamis.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. Ross A. Webber mengaitkan budaya dengan manajemen, John P. Kootter dan James L. Heskett menghubungkan budaya dengan performance dengan kekuatan organisasional dan keunggulan bisnis.

6. Sebagai pola perilaku budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial (Ref Geert Hofstede) dalam *Culture's Consequences*, (1980,27).
7. Sebagai warisan, budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
8. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi. Hal ini dikemukakan oleh Stepen P. Robbins dalam *Organization Theory* (1990,443). "*Strong Cultures Increase Behavioral Consistency*" sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.
9. Sebagai mekanisme adaptasi perubahan dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya.
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongkuren dengan negara sehingga terbentuk nation state.

2.1.3 Peranan Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan cenderung temporal/tidak tertulis dan tidak langsung tetapi mempunyai peranan penting sebagai cara berfikir menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut. Corporate culture dapat digambarkan sebagai nilai-nilai, norma-norma dan artifak-artifak yang diterima oleh anggota perusahaan sebagai iklim organisasi, ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi pertahanan, struktur dan sistem perusahaan (Armstrong, 1992).

Perusahaan atau organisasi mempunyai budaya perusahaan sendiri yang bertujuan sebagai pegangan anggota organisasi dalam menjalankan kehidupan internal

maupun eksternal dan pegangan ini akan mempengaruhi cara bekerja orang-orang yang ada di dalamnya.

Jadi budaya kerja dipengaruhi budaya sosial dengan budaya suatu perusahaan yang ada. Artinya jika budaya kerja dipandang secara makro maka yang terlihat adalah budaya kerja sebagai investasi budaya masyarakat saja tetapi dilihat dalam skala mikro maka budaya kerja di suatu perusahaan juga merupakan manifestasi dari budaya perusahaan yang ada.

Sesuai dengan kodrat manusia sebagai makhluk sosial, maka seperangkat nilai yang dimiliki seseorang akan berinteraksi dengan seperangkat nilai yang dimiliki oleh lingkungannya, dalam hal ini lingkungan pekerjaan, sehingga dapat membentuk suatu budaya kerja yaitu seperangkat nilai yang ada dalam pekerjaan dan perilaku yang dianut oleh sejumlah individu.

Budaya kerja mencerminkan tingkat penghayatan secara umum dari para karyawan terhadap norma, nilai dan asumsi. Oleh karena itu setiap perusahaan mengharapkan agar setiap karyawannya dengan latar belakang yang berbeda baik tingkat jabatan maupun tingkat pendidikan akan dapat mengamalkan budaya kerja dengan cara yang sama (Peter dalam Gibson, 1995:56).

Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Budaya kerja yang dimiliki akan sangat berharga bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

2.2 Kepuasan Kerja Karyawan

Para ahli menyebutkan bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dengan indikator antara lain timbulnya kepuasan kerja karyawan, meningkatkan kinerja karyawan dan tercapainya tujuan organisasi yang sesuai apa yang telah dirumuskan. Kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka (Gibson, 1995). Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima dengan yang seharusnya mereka terima. Sedangkan menurut Robbert C. Kahn (1973), kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif bagi pandangan karyawan terhadap pekerjaannya walaupun sekilas pendapat di atas kelihatannya berbeda, namun pada hakekatnya adalah sama bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap atau perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Jadi kepuasan kerja merupakan dasar untuk mengetahui seberapa besar karyawan menyukai pekerjaan dan merupakan sikap karyawan yang berkaitan dengan keadaan psikologisnya.

2.2.1 Tingkat Kepuasan Kerja

Beberapa telaah jangka panjang yang berskala nasional menunjukkan bahwa kepuasan kerja umumnya relatif tinggi dan stabil di Amerika Serikat Robert L. Kohn (1973) akan tetapi sejak tahun 1970-an banyak terjadi perubahan sosial yang menimbulkan pernyataan luas bahwa kepuasan kerja sangat menurun. Harapan

karyawan secara dramatis meningkat. Corak tenaga kerja berubah ketika orang muda, wanita dan golongan mayoritas mencari pekerjaan.

Meskipun proporsi pegawai yang tidak puas begitu besar, ia mewakili jutaan karyawan sehingga masih banyak peluang untuk mengadakan perbaikan. Di samping itu, terdapat jutaan karyawan yang tidak puas dengan bagian tertentu pekerjaan mereka, seperti kondisi kerja, meskipun kepuasan kerja umum mereka tinggi, kenyataan ini tentunya akan menimbulkan dorongan bagi para manajer untuk menambah kepuasan kerja.

2.2.2 Faktor – Faktor Kepuasan Kerja

Manusia memiliki dorongan untuk memenuhi kebutuhannya yang berguna untuk memberikan motivasi. manusia merasa mampu untuk memenuhi kebutuhannya itu, sehingga ia termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya tersebut dari mulai kebutuhan yang terendah sampai kebutuhan tertinggi. Motivasi merupakan faktor psikologis yang oleh individu ditunjukkan dengan minat terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan, sedangkan faktor pendukung motivasi antara lain promosi dan penghargaan. Oren (1995) menyebutkan ada dua motivasi yaitu :

- a. Motivasi ekstensik atau motivasi yang timbul karena adanya insentif eksternal seperti gaji, promosi dan pengakuan serta
- b. Motivasi intrinsik yaitu motivasi yang disebabkan dorongan internal seperti etos kerja individu, minat terhadap pekerjaan atau ketertarikan mempelajari keterampilan/kerja baru.

Fraser (1983) menyebutkan bahwa hasil penelitian yang dilakukan Ling (1954) menyimpulkan adanya enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh, yaitu uang, wibawa dan kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki dan kreativitas. Dikatakan bahwa keefektifan uang sebagai sumber kepuasan bergantung pada batas kemampuannya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan nyata. Wibawa dan kedudukan berbeda, karena wibawa diperoleh sebanding dengan masukan yang diberikan, sedangkan kedudukan merupakan suatu fungsi dari pekerjaan. Keamanan dan pengakuan erat hubungannya satu sama lain dan menyiratkan kesempatan untuk maju, sementara untuk benar-benar puas dengan pekerjaannya seseorang memerlukan rasa memiliki atau bersatu dalam kelompok.

Penelitian Johnston (1973), Hill dan kawan-kawan (1973), sebagaimana disebutkan oleh Fraser (1983), menyimpulkan bahwa para pekerja di perkotaan menginginkan pekerjaan yang menarik dan memuaskan, gaji yang tinggi, penyelia yang penuh pengertian, kondisi kerja yang nyaman dan rekan-rekan kerja yang ramah dan menyenangkan. Di samping itu ada pula yang menyebutkan alasan utama memilih sebuah organisasi untuk tempat bekerja adalah karena adanya hubungan dengan rekan kerja, nama baik perusahaan dan kondisi kerja. penelitian lain menemukan bahwa kepuasan kerja dirasakan karena pekerjaan mereka diperhatikan, hasil dan cara kerja mereka dihargai, gaji, keamanan serta diberikan tanggung jawab oleh manajemen.

Manusia mempunyai harapan untuk memenuhi kepuasannya. semakin tinggi harapan untuk mencapai sasaran atau semakin tinggi nilai sasaran tersebut, maka

semakin besar pula kepuasan yang akan diperoleh bila berhasil mencapainya. Setiap individu yang masuk bekerja dalam suatu perusahaan membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang pekerjaan, upah, status, lingkungan sosial dan pengembangan dirinya. Di samping karakteristik individu harapan-harapan itu juga dipengaruhi oleh informasi tentang perusahaan itu dan pilihan kesempatan kerja yang ada. Jika harapan tersebut terpenuhi akan terbentuk sikap positif yang menimbulkan rasa keterikatan yang kuat dengan perusahaan tersebut. Akan tetapi bila keinginan tidak terpenuhi akan timbul sikap negatif akibat adanya dorongan atau keinginan untuk tidak masuk kerja. Perasaan puas terhadap pekerjaan tersebut dianggap sebagai fungsi kesesuaian antar karyawan dan peran-peran lainnya. Kesesuaian tersebut dianggap sebagai fungsi keterampilan supervisi, jumlah imbalan, peran serta dalam penugasan pendidikan dan laju perubahan status atau penghasilan. Selain itu hasil penelitian Smith (1977) menunjukkan ada aspek lain yang perlu diperhatikan, yaitu jumlah kerja, kolega kerja, atasan, gaji dan kenaikan pangkat.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Robbins (1996) mengemukakan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah :

- (a) Kerja yang secara mental menantang;
- (b) Ganjaran yang pantas;
- (c) Kondisi kerja yang mendukung;
- (d) Rekan sekerja yang merndukung dan
- (e) Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan.

Penelitian lain juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan pekerjaan itu sendiri, gaji, atasan, peluang untuk promosi 1995,

Smith, Kendall dan Hullin sebagaimana dikutip oleh Luthan dan Robbins, (1996), Mc. Cuy dan Gianakis (1997) telah melakukan penelitian terhadap unsur-unsur kepuasan kerja seperti pekerjaan, upah, rekan kerja, supervisi, teman seprofesi, kemajuan karier, kesempatan promosi, peluang bekerja dengan baik sistem pengakuan dan penghargaan terhadap kesejahteraan karyawan, serta perbandingan perusahaan dengan perusahaan lain, efisiensi operasi perusahaan secara menyeluruh dan kualitas kerja perusahaan. Dari uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor tersebut merupakan variabel-variabel yang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja.

2.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Menurut pendapat para ahli, budaya organisasi berdampak terhadap kepuasan kerja berdasarkan sosialisasinya. Kesuksesan sosialisasi budaya organisasi selanjutnya akan berdampak positif pada kepuasan kerja pegawai, sementara kegagalannya berarti memberi dampak negatif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan, dimana keberhasilan organisasi atau perusahaan menjadi satu indikator kepuasan kerja pegawai.

Sosialisasi budaya organisasi menurut Robbins (1996) terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap pra kedatangan, tahap perjumpaan dan tahap metamorfis, selanjutnya metamorfis Sosialisasi budaya organisasi yang berhasil, seharusnya mempunyai dampak yang positif pada produktivitas karyawan baru.

Daniel Feldman (dalam Kreitman dan Kinichi, 1995) senada dengan Robbins, mengemukakan ada tiga tahap sosialisasi, yaitu sosialisasi antisifatori, pertemuan dan tahap perubahan dan akuisisi, sosialisasi yang baik akan menghasilkan karyawan yang mampu melaksanakan tugas-tugasnya tetap tinggal dalam organisasi, melakukan inovasi dan kerjasama secara spontan, memperoleh kepuasan secara umum, termotivasi secara internal untuk bekerja dan keterlibatan kerja yang tinggi.

Penelitian Johnston (1973), Hill dan kawan-kawan (1973), sebagaimana disebutkan oleh Fraser (1983), menyimpulkan bahwa para pekerja di perkotaan menginginkan pekerjaan yang menarik dan memuaskan, gaji yang tinggi, penyelia yang penuh pengertian, kondisi kerja yang nyaman dan rekan-rekan kerja yang ramah dan menyenangkan. Di samping itu ada pula yang menyebutkan alasan utama memilih sebuah organisasi untuk tempat bekerja adalah karena adanya hubungan dengan rekan kerja, nama baik perusahaan dan kondisi kerja. penelitian lain menemukan bahwa kepuasan kerja dirasakan karena pekerjaan mereka diperhatikan, hasil dan cara kerja mereka dihargai, gaji, keamanan serta diberikan tanggung jawab oleh manajemen.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Budaya organisasi PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran yang identik dengan budaya kerja kantor pusatnya berasal dari falsafah pendiri perusahaan yang merupakan norma-norma asumsi-asumsi dan nilai-nilai perilaku yang telah diketahui kebenarannya oleh pendiri perusahaan yang diimplementasikan dengan bertitik tolak pada visi, misi dan tujuan dari perusahaan.

Norma diartikan bagaimana sebaiknya pegawai berperilaku pada situasi tertentu, asumsi merupakan apa yang dipercaya oleh pegawai sebagai suatu hal yang benar untuk dijalankan dalam melakukan tugas. nilai adalah apa yang dipercaya pegawai sebagai suatu hal yang penting dalam perusahaan. sedangkan perilaku adalah perbuatan pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Sebagai tindak lanjut dari pembenahan budaya kerja, dilakukan pengembangan terhadap norma-norma nilai-nilai, asumsi-asumsi yang ada dalam budaya yang dianut.

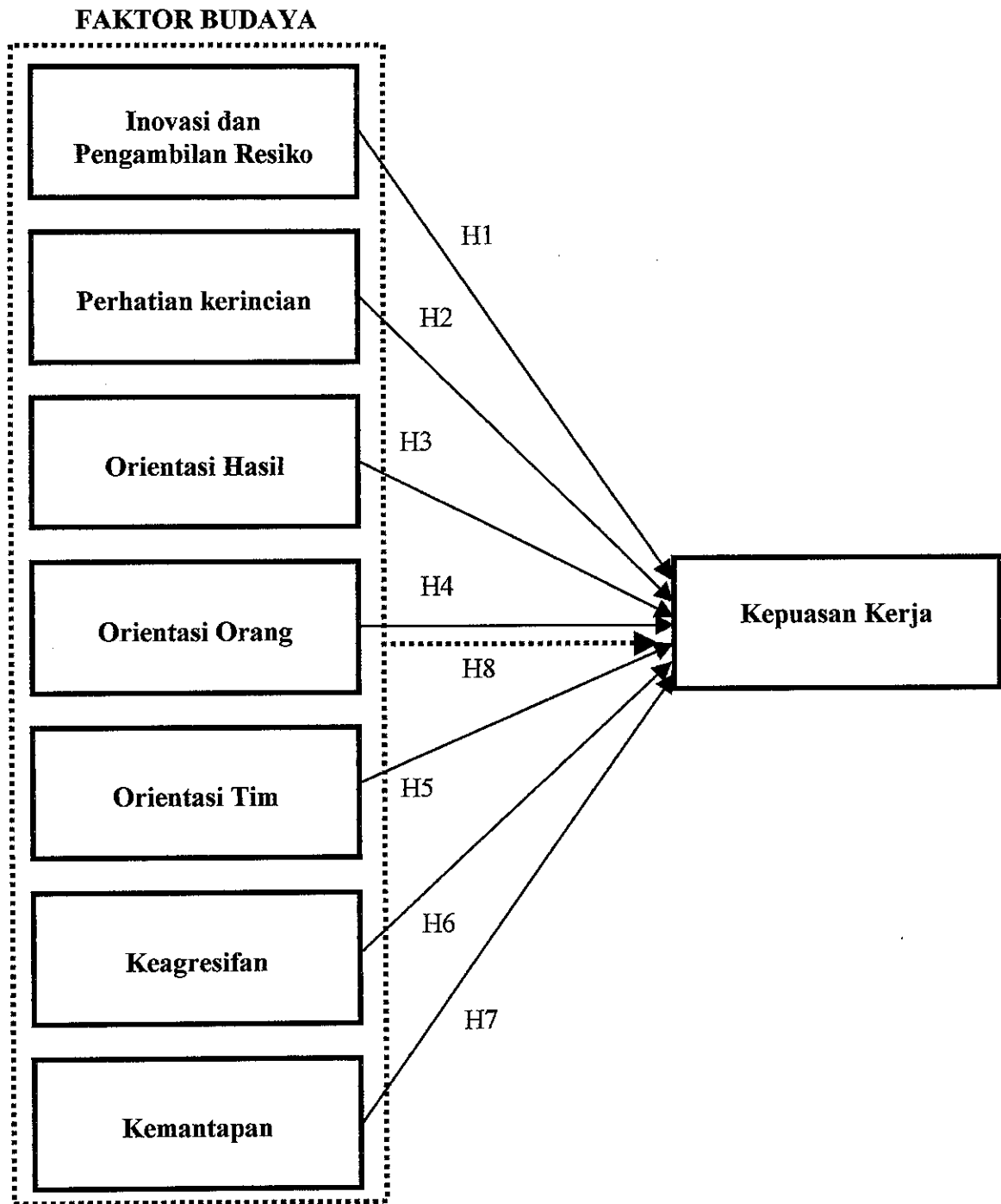
Dengan memperhatikan penelitian terdahulu, disusun kerangka pemikiran teoritis bahwa menurut Robbins (1996), budaya organisasi dipengaruhi oleh :

1. Inovasi dan pengambilan resiko;
2. Perhatian kerincian;
3. Orientasi hasil;
4. Orientasi orang;
5. Orientasi tim;
6. Keagresifan;
7. kemantapan.

Sedangkan kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Pekerjaan yang menantang;
2. Gaji yang sepadan;
3. Kesempatan untuk promosi;
4. Rekan kerja yang mendukung;
5. Supervisi/atasan;
6. Tanggung jawab yang diberikan.

Gambar 1.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.5 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan sebelumnya dalam menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut.

Diduga terdapat butir-butir dalam pilar-pilar budaya kerja menurut IRIC serta karakteristik primer budaya organisasi yang dikembangkan oleh Robbins yang merupakan budaya faktual organisasi mempengaruhi pegawai dalam mencapai kepuasan kerja, sehingga hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh variabel inovasi dan pengambilan resiko terhadap variabel kepuasan kerja.*
- H2 : Terdapat pengaruh variabel perhatian kerincian tugas terhadap kepuasan kerja.*
- H3 : Terdapat pengaruh variabel orientasi hasil terhadap variabel kepuasan kerja.*
- H4 : Terdapat pengaruh variabel orientasi orang terhadap variabel kepuasan kerja.*
- H5 : Terdapat pengaruh variabel orientasi tim terhadap variabel kepuasan kerja.*
- H6 : Terdapat pengaruh variabel keagresifan terhadap variabel kepuasan kerja.*
- H7 : Terdapat pengaruh variabel kemantapan terhadap variabel kepuasan kerja.*
- H8 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja.*

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan untuk menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan studi kasus pada PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran adalah studi analisis dengan mengemukakan fakta-fakta yang terjadi di lapangan dengan mengkaji 6 (enam) dimensi menurut IRIC, yang menggambarkan sebagai budaya ideal organisasi, serta karakter budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini lebih bersifat eksploratif dengan tujuan untuk memperdalam pengetahuan mengenai hal-hal tertentu, yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang bersumber dari obyek yang diteliti dan diamati secara langsung dengan mengadakan pengumpulan data melalui penyebaran kuesener kepada para responden yang telah ditentukan, data tersebut dikumpulkan melalui daftar pertanyaan yang telah ditentukan, data tersebut dikumpulkan melalui daftar pertanyaan yang terdiri atas rangkaian pertanyaan-pertanyaan berupa "*self report*" dari subyeknya, yang diserahkan kepada responden yang bersangkutan. data sekunder berupa data yang berkaitan dengan penelitian ini merupakan data tertulis dan diolah oleh perusahaan

mengenai hal-hal seperti data tentang pertumbuhan karyawan maupun segala sesuatu yang berkaitan aktivitas karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai baik dalam kategori manajer maupun non manajer (pegawai) yang bekerja di PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran. Populasi dari penelitian ini adalah semua karyawan yang terdapat di PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran sejumlah 356 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah pegawai dari PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode *purposive random sampling* dengan batasan memiliki usia minimal 20 tahun dengan pendidikan terakhir adalah minimal SLTA. Penentuan jumlah sampel minimum ditentukan dengan menggunakan rumus berikut (Rao, 1996, p.35):

$$n = \frac{N}{1 + N(\text{moe})^2}$$

di mana :

N = jumlah populasi

n = jumlah sample diambil

moe = *margin of error maximum* yang masih dapat di toleransi sebesar 10%

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel minimum yang digunakan adalah :

$$n = \frac{356}{1 + 356 (0,10)^2} = 78,07 \Rightarrow 80$$

Adapun jumlah responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini untuk mendapatkan sampel yang benar-benar mewakili populasi terutama dengan batasan-batasan sampel yang diberikan adalah sebanyak 175 responden, jumlah sampel tersebut memenuhi jumlah sampel minimal dalam penelitian ini.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Untuk memperoleh pengertian/istilah-istilah dalam pengolahan data dan interpretasi hasil penelitian dirumuskan beberapa definisi operasional peristilahan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu :

3.3.1 Variabel Faktor Budaya Organisasi

Definisi operasional dari budaya organisasi adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan budaya organisasi yaitu inovasi, perhatian, kerincian tugas orientasi hasil, orientasi orang, keagresifan dan kematapan suatu organisasi yang akan dioperasionalkan untuk mempermudah penyusunan daftar pernyataan yang disampaikan kepada responden seperti terlihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1.
Definisi operasional faktor-faktor budaya organisasi

No.	KARAKTER BUDAYA ROBBINS	DEFINISI OPERASIONAL
1.	Inovasi dan Pengambilan Resiko	Sejauh mana karyawan didorong untuk melakukan cara-cara baru dalam bekerja. Sejauh mana karyawan berani mengambil resiko demi kemajuan.
2.	Perhatian Kerincian	Sejauh mana karyawan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian kerincian.
3.	Orientasi Hasil	Sejauh mana karyawan lebih memfokuskan pada hasil dan bukan pada teknis.
4.	Orientasi Orang	Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5.	Orientasi Tim	Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim bukan individu.
6.	Keagresifan	Sejauh mana karyawan bersemangat dalam bekerja.
7.	Kemantapan	Seberapa tetapnya suatu cara yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Pengukuran terhadap aspek budaya organisasi diatas mempergunakan skala Likert dari 1 sampai 5 mulai dari pernyataan sangat tidak setuju (1) sampai dengan pernyataan sangat setuju (5).

3.3.2 Variabel Faktor Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja yang diukur adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk promosi, atasan, rekan kerja, tanggung jawab, yang akan dioperasionalkan untuk mempermudah penyusunan daftar pernyataan yang akan disampaikan kepada responden, seperti terlihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2.
Definisi Operasional faktor – faktor Kepuasan Kerja

NO	ASPEK KEPUASAN KERJA	DEFINISI OPERASIONAL
1.	Pekerjaan yang menantang	Sikap karyawan terhadap pekerjaan dan yang berkaitan dengan pekerjaan serta seberapa jauh fokus karyawan terhadap pekerjaan tersebut.
2.	Gaji/imbalan yang sepadan	Sikap karyawan terhadap gambaran yang diterima seberapa penting ganjaran dan jumlah yang diterima bagi dirinya.
3.	Kesempatan Promosi	Sikap karyawan terhadap kesempatan promosi di perusahaan dan hal-hal yang berkaitan dengan seberapa penting kesempatan tersebut serta bagaimana tanggapan terhadap penerapannya.
4.	Penyelia/atasan	Sikap karyawan terhadap atasan/penyelia, memberikan petunjuk, memberi tanggapan terhadap pekerjaan yang dilakukan serta menanggapi pendapat karyawan dan sejauhmana karyawan merasa terdorong untuk bekerja lebih baik.
5.	Rekan kerja	tanggapan dan perasaan karyawan terhadap rekan kerja berkaitan dengan kerja sama, penyesuaian diri dan suasana kerja.
6.	Tanggung Jawab	Sikap karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dan bagaimana cara melaksanakan tanggung jawab tersebut dan seberapa jauh karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Pengukuran terhadap aspek kepuasan kerja di atas mempergunakan skala Likert dari 1 sampai dengan 5, dengan skala 1 sampai dengan 5, terhadap pernyataan sangat tidak setuju (1) sampai dengan pernyataan sangat setuju (5).

3.4 Metode Pengumpulan data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas ilmiah yang sistematis adalah dengan *personally Administered Questionnaires* (Sekaran : 1992:78). Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan/kuesioner tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini. Data untuk keperluan itu disaring melalui daftar pertanyaan yang disajikan dengan menggunakan skala Likert, misalnya :

Sangat setuju - Setuju - Netral - Tidak Setuju - Sangat Tidak Setuju.

Setiap pilihan pernyataan tersebut diberi nilai dengan skala penilaian sebagai berikut.

- 5 = sangat setuju
- 4 = setuju
- 3 = netral
- 2 = tidak setuju
- 1 = sangat tidak setuju

Selain itu untuk mendapatkan data yang sifatnya primer, dilakukan dengan wawancara. Metode ini digunakan akan dapat diperoleh informasi secara langsung dari narasumber dengan cara tatap muka.

3.5 Teknik Analisis

Teknik analisis yang dipergunakan adalah analisis regresi berganda dimana langkah operasional dalam pengolahan datanya, dilakukan dengan *software* SPSS 10 (*Statistic Procedure for Social Science for Windows 10*). Pertanyaan-pertanyaan yang disajikan dengan menggunakan skala Likert dengan menggunakan nilai besaran 1 sampai dengan 5 dan interpretasi skornya adalah sebagai berikut :

- a. Sangat tidak setuju dengan skor = 1.
- b. Tidak setuju dengan skor = 2.
- c. Netral dengan skor = 3.
- d. Setuju dengan skor = 4.
- e. Sangat setuju dengan skor = 5.

3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Singgih Santoso (2000), ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket, yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh angket tersebut. Sedangkan suatu angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Untuk lebih jelasnya validitas data dapat diukur dengan membandingkan r hasil dengan r tabel (r product moment) dimana jika :

- r hasil $>$ r tabel, data valid
- r hasil $<$ r tabel, data tidak valid

Sedangkan pengujian reliabilitas data yaitu dengan membandingkan r ALPHA dengan r tabel, dimana jika :

- r ALPHA $>$ r tabel, data reliabel
- r ALPHA $<$ r tabel, data tidak reliabel

3.5.2 Uji Normalitas Data

Proses uji normalitas data dilakukan dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat, Singgih Santoso (2000), dimana :

- Jika data menyebar **di sekitar** garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/ atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.3 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Pada penelitian ini juga akan dilakukan beberapa uji asumsi klasik terhadap model regresi yang telah diolah dengan menggunakan Program SPSS 10 yang meliputi :

a. Uji Multikolinearitas

Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data. Apabila nilai

matriks korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis terlepas dari gejala multikolinearitas (Gujarati, 1995).

b. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ada tidaknya gejala heteroskedastisitas memakai uji park (Gujarati, 1995), dengan langkah sebagai berikut :

1. Melakukan regresi terhadap model persamaan yang diajukan sehingga diperoleh nilai residual sebagai variabel baru.
2. Hasil residual yang didapatkan kemudian dikuadratkan dan diubah menjadi bentuk log linier. Setelah itu semua variabel bebas yang diajukan diubah menjadi bentuk log natural. Melakukan regresi dari semua variabel hasil transformasi dari variabel asli.
3. Melakukan identifikasi terhadap nilai t dengan kriteria sebagai berikut :
 - ⇒ Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ maka asumsi homokedastisitas diterima
 - ⇒ Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ maka asumsi homokedastisitas ditolak

c. Uji Autokorelasi

Untuk melakukan uji autokorelasi, pada penelitian ini menggunakan besaran Durbin Watson, dimana ketentuannya adalah (Gujarati, 1995) :

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Ditolak	$0 < d < dL$
Tidak ada autokorelasi positif	Tidak ada keputusan	$dL \leq d \leq dU$
Tidak ada korelasi negatif	Ditolak	$4 - dL < d < 4$
Tidak ada korelasi negatif	Tidak ada keputusan	$4 - dU \leq d \leq 4 - dL$
Tidak ada autokorelasi positif atau negatif	Tidak ditolak	$dU < d < 4 - dU$

3.5.4 Analisis Regresi

Analisis regresi, digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas (Wonnacott dan Wonnacott, 1985). Analisis regresi dilakukan dengan menggunakan beberapa model variabel pemisahan serta pengelompokkan antara variabel bebas.

Model yang digunakan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \epsilon$$

Keterangan :

Y	= Tingkat kepuasan kerja
β_0	= Intersept
$\beta_{1,2,...7}$	= Koefisien variabel bebas
X1	= Inovasi dan pengambilan resiko
X2	= Perhatian kerincian
X3	= Orientasi hasil
X4	= Orientasi orang
X5	= Orientasi tim
X6	= Keagresifan
X7	= Kemantapan
ϵ	= Error sampling

3.5.5 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) dipergunakan untuk mengetahui sampai seberapa besar prosentase variasi variabel bebas pada model dapat diterangkan oleh variabel terikat (Gujarati, 1995). Koefisien determinasi (R^2) dinyatakan dalam prosentase. Nilai R^2 ini berkisar antara $0 < R^2 < 1$.

3.5.6 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dilakukan pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan. Pengujian secara parsial menggunakan uji t, sedangkan pengujian secara simultan menggunakan uji F. Pengujian ini dilakukan dengan uji F (secara simultan) maupun dengan uji t (secara parsial) (Gujarati, 1995).

1. Uji t (Pengujian signifikansi secara parsial)

Secara parsial semua variabel bebas di dalam penelitian ini dapat dikatakan signifikan pada $\alpha = 5\%$ apabila nilai *probability significancy* dari t-rasio pada hasil regresi lebih kecil dari 0,05.

2. Uji F (Pengujian signifikansi secara simultan)

Pengujian signifikansi secara simultan atau uji F digunakan untuk melihat bagaimana variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat. Jika nilai *probability significancy* dari F-rasio dari regresi lebih kecil dari 0,050 maka dapat dikatakan bahwa semua variabel bebas yang ada pada model secara simultan mempengaruhi variabel terikat dan signifikan pada $\alpha = 5\%$.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank BPD Jawa Tengah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran baik dalam kategori manajer maupun non manajer. Adapun jumlah responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 175 responden dan sesuai dengan jumlah kebutuhan yang diperlukan dalam penelitian ini.

4.1.1 Responden Menurut Jenis Kelamin

Analisis terhadap responden menurut jenis kelamin dilakukan untuk mengetahui proporsi jenis kelamin responden agar tidak terjadi pembedaan jenis kelamin dalam pengambilan sampel. Berikut adalah komposisi jenis kelamin responden disajikan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Jenis Kelamin Responden

JENIS KELAMIN RESPONDEN	FREKUENSI	PERSENTASE
Laki-Laki	104	59,4
Wanita	71	40,6
TOTAL	175	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.1 tampak komposisi jenis kelamin responden, dimana 59,4 % responden berjenis kelamin laki-laki sedangkan 40,6 % berjenis kelamin wanita. Hal tersebut menunjukkan bahwa proporsi antara laki-laki dan wanita dalam responden

yang diambil relatif berimbang, tidak berbeda jauh. Hal itu disebabkan profesi di dunia perbankan tidak mengenal diskriminasi gender namun lebih menonjolkan kemampuan integritas para karyawannya

4.1.2 Responden Menurut Usia

Analisis terhadap responden menurut usia dimaksudkan untuk mengetahui kelompok umur responden yang selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pembinaan karier karyawan oleh pihak direksi. Usia responden dibedakan menjadi empat yaitu di bawah 25 tahun, 25 tahun sampai dengan 29 tahun, 30 tahun sampai dengan 36 tahun dan di atas 36 tahun. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil termasuk ke dalam golongan produktif atau tidak. Di bawah ini disajikan komposisi usia responden dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Usia Responden

USIA RESPONDEN	FREKUENSI	PERSENTASE
Di bawah 25 tahun	38	21,7
25 tahun – 29 tahun	53	30,3
30 tahun – 39 tahun	46	26,3
40 tahun ke atas	38	21,7
TOTAL	175	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.2 tampak bahwa komposisi usia responden terbesar pada kelompok umur 25 tahun sampai dengan 29 tahun disusul kelompok umur 30 tahun sampai dengan 39 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa proporsi usia responden didominasi oleh responden berusia produktif (asumsi umum usia produktif adalah di

bawah 35 tahun), sehingga kelompok responden yang diambil termasuk golongan produktif.

4.1.3 Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan terakhir para karyawan menunjukkan kualitas SDM pada PT. BPD Jateng. Semakin tinggi jenjang pendidikan terakhir yang dimiliki oleh para karyawan pada umumnya juga akan meningkatkan kualitas SDM-nya. Berikut komposisi usia responden disajikan dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Pendidikan Responden

PENDIDIKAN RESPONDEN	FREKUENSI	PERSENTASE
SLTA	22	12,6
Diploma / Akademi	53	30,3
S1	82	46,9
S2	18	10,3
TOTAL	175	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.3 tampak komposisi usia responden, dimana 12,6 % responden berpendidikan SLTA, 30,3 % responden berpendidikan Diploma/ Akademi, 46,9 % responden berpendidikan S1 dan 10,3 % responden berpendidikan S2. Hal tersebut menunjukkan bahwa proporsi pendidikan responden didominasi oleh responden yang berpendidikan S1, dengan demikian kelompok responden yang diambil dalam penelitian ini memenuhi pendidikan minimum untuk bekerja dengan baik pada bank. Hal itu dapat dimaklumi karena bidang pekerjaan yang digeluti pada sektor perbankan membutuhkan kualifikasi yang tinggi yang dapat diperoleh dari rekrutmen karyawan dengan jenjang pendidikan terakhir setingkat S1.

4.1.4 Responden Menurut Status Karyawan

Pemahaman tentang komposisi status karyawan oleh pihak direksi mempunyai berbagai maksud diantaranya untuk kegunaan pembinaan karier karyawan dan struktur gaji karyawan. Status karyawan responden dibedakan menjadi tiga yaitu pegawai tetap, pegawai kontrak dan lain-lain (dimana termasuk di dalamnya pegawai borongan dan paruh waktu). Analisis ini dilakukan agar diketahui prosentase status karyawan dalam sampel yang diambil untuk penelitian ini. Di bawah ini disajikan komposisi usia responden dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Status Karyawan

STATUS KARYAWAN	FREKUENSI	PERSENTASE
Pegawai Tetap	146	83,4
Pegawai Kontrak	15	8,6
Lain-lain	14	8,0
TOTAL	175	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.4 tampak komposisi status karyawan responden, dimana 83,4 % responden adalah pegawai tetap, 8,6 % reponden adalah pegawai kontrak dan 8 % responden termasuk kategori lain-lain. Hal tersebut menunjukkan bahwa proporsi yang berimbang antara pegawai tetap dan pegawai kontrak dalam reponden yang diambil sebagai sampel, dengan demikian sampel dianggap dapat mewakili seluruh struktur pegawai di PT. Bank BPD Jawa Tengah.

4.1.5 Responden Menurut Masa Kerja

Pemahaman direksi atas masa kerja karyawan diperlukan disamping untuk promosi karyawan dan peningkatan kualitas SDM juga dipakai untuk penetapan gaji dan bonus karyawan. Masa kerja responden dibedakan menjadi tiga yakni di bawah 1 tahun, antara 1 tahun sampai dengan 3 tahun dan di atas 3 tahun. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kematangan kerja pada responden yang diambil sebagai sampel dalam penelitian ini. Komposisi responden dilihat dari masa kerja dapat diperhatikan pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5.
Masa Kerja Responden

MASA KERJA RESPONDEN	FREKUENSI	PERSENTASE
Di bawah 1 tahun	58	33,1
1 tahun – 3 tahun	70	40,0
Di atas 3 tahun	47	25,9
TOTAL	175	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.5 tampak komposisi masa kerja responden dimana 33,1 % responden memiliki masa kerja di bawah 1 tahun, 40 % responden memiliki masa kerja antara 1 tahun sampai dengan 3 tahun dan 26,9 % responden memiliki masa kerja di atas 3 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sampel yang diambil untuk penelitian ini adalah kelompok yang memiliki kematangan kerja cukup tinggi karena proporsi responden didominasi oleh responden yang memiliki masa kerja di atas 1 tahun.

4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur dalam penelitian tersebut dan apakah data itu konsisten dari waktu ke waktu. Karena data yang digunakan merupakan data primer maka uji validitas dan reliabilitas adalah suatu keharusan. Dari hasil perhitungan dengan SPSS didapatkan hasil uji validitas seperti pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6.
Uji Validitas

No.	KODE	R	KETERANGAN	No.	KODE	R	KETERANGAN
1	P1	0,3408	Valid	21	P21	0,4427	Valid
2	P2	0,4596	Valid	22	P22	0,3036	Valid
3	P3	0,6071	Valid	23	P23	0,3195	Valid
4	P4	0,5324	Valid	24	P24	0,3292	Valid
5	P5	0,5381	Valid	25	P25	0,3245	Valid
6	P6	0,5918	Valid	26	P26	0,3318	Valid
7	P7	0,5337	Valid	27	P27	0,1626	Valid
8	P8	0,4343	Valid	28	P28	0,1936	Valid
9	P9	0,4931	Valid	29	P29	0,1915	Valid
10	P10	0,3665	Valid	30	P30	0,1571	Valid
11	P11	0,3519	Valid	31	P31	0,4496	Valid
12	P12	0,5215	Valid	32	P32	0,4989	Valid
13	P13	0,5499	Valid	33	P33	0,2955	Valid
14	P14	0,4802	Valid	34	P34	0,4788	Valid
15	P15	0,4050	Valid	35	P35	0,2691	Valid
16	P16	0,3610	Valid	36	P36	0,4549	Valid
17	P17	0,3042	Valid	37	P37	0,2124	Valid
18	P18	0,2971	Valid	38	P38	0,1824	Valid
19	P19	0,3152	Valid	39	P39	0,2942	Valid
20	P20	0,2873	Valid	40	P40	0,3077	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

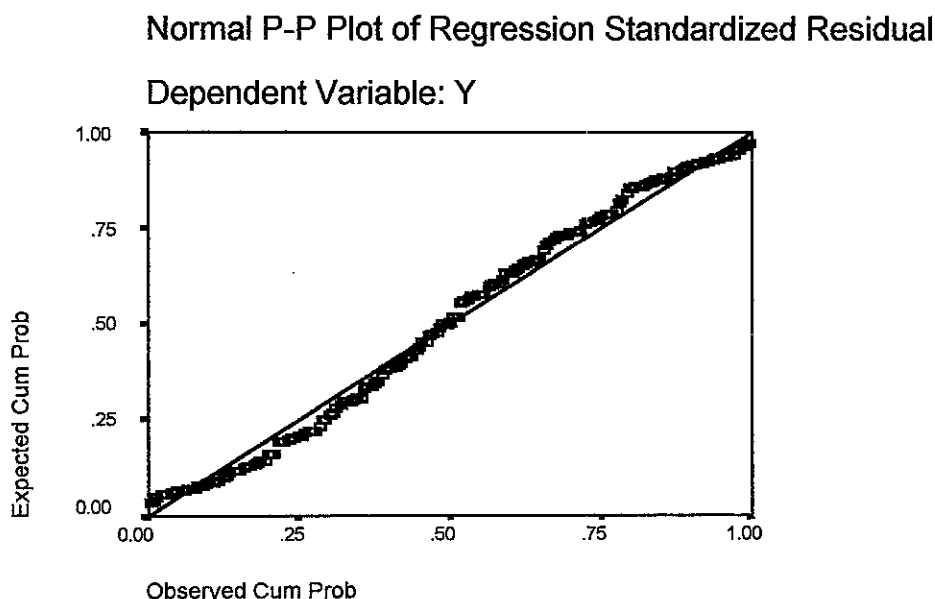
Setelah dilakukan uji validitas terhadap data yang telah dikumpulkan maka hasilnya menunjukkan bahwa dari ke-40 pertanyaan dalam kuesioner adalah valid, karena nilai r_{hitung} -nya lebih besar daripada $r_{tabel} = 0,148$ (dapat dilihat pada tabel r_{tabel} dalam Lampiran 13). Ini berarti data tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur dalam penelitian ini.

Sedangkan uji reliabilitas data dilakukan dengan membandingkan r_{alpha} dengan r_{tabel} (0,148). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai r_{alpha} data = 0,8809 (dapat dilihat pada Lampiran 6) lebih besar dari data $r_{tabel} = 0,148$. Dengan demikian seluruh data yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Ini berarti data tersebut konsisten dari waktu ke waktu.

4.2.2 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan *Normal P-plot of Regression Standardized Residual Chart*. Dengan syarat apabila sebaran data berada di sekitar garis diagonal maka data yang digunakan dalam penelitian ini normal, sedangkan apabila data menyimpang jauh dari garis diagonal maka data yang digunakan dalam penelitian ini tidak normal. Berdasarkan hasil pengujian dengan bantuan program SPSS 10 maka didapatkan hasil bahwa semua data berdistribusi secara normal. Hal ini dapat dibuktikan dengan memperhatikan sebaran data yang menyebar di sekitar garis diagonal pada "*Normal P-Plot of Regression Standardized Residual*" (dapat dilihat pada Lampiran 4) seperti yang ditunjukkan Gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 4.2.
Hasil Uji Normalitas Data



4.2.3 Uji Penyimpangan Klasik

Adapun pengujian terhadap asumsi klasik dengan bantuan program SPSS 10 yang dilakukan pada penelitian ini meliputi :

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas pada penelitian ini dilakukan dengan matriks korelasi. Setelah dilakukan uji multikolinieritas pada variabel-variabel bebas dengan memperhatikan nilai matriks korelasinya, hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel bebas pada model yang diajukan bebas dari multikolinieritas. Hal ini ditunjukkan dengan indikator tidak ada nilai korelasi yang lebih besar dari 0,5 sesuai dengan persyaratan yang diajukan dalam Singgih Santoso, 2000. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7.
Matriks Korelasi

Coefficient Correlations^a

Model		X7	X3	X6	X5	X4	X1	X2	
1	Correlations	X7	1.000	.022	.006	-.070	-.124	-.160	-.021
		X3	.022	1.000	.132	-.153	-.018	-.172	-.129
		X6	.006	.132	1.000	-.006	.131	.016	-.912
		X5	-.070	-.153	-.006	1.000	-.031	.076	-.021
		X4	-.124	-.018	.131	-.031	1.000	-.220	-.145
		X1	-.160	-.172	.016	.076	-.220	1.000	-.089
		X2	-.021	-.129	-.912	-.021	-.145	-.089	1.000
	Covariances	X7	4.252E-04	8.670E-06	6.165E-06	-3.04E-05	-4.54E-05	-5.99E-05	-2.19E-05
		X3	8.670E-06	3.630E-04	1.185E-04	-6.12E-05	-5.96E-06	-5.95E-05	-1.22E-04
		X6	6.165E-06	1.185E-04	2.233E-03	-5.87E-06	1.094E-04	1.383E-05	-2.15E-03
		X5	-3.04E-05	-6.12E-05	-5.87E-06	4.413E-04	-1.15E-05	2.906E-05	-2.24E-05
		X4	-4.54E-05	-5.96E-06	1.094E-04	-1.15E-05	3.138E-04	-7.05E-05	-1.29E-04
		X1	-5.99E-05	-5.95E-05	1.383E-05	2.906E-05	-7.05E-05	3.289E-04	-8.02E-05
X2	-2.19E-05	-1.22E-04	-2.15E-03	-2.24E-05	-1.29E-04	-8.02E-05	2.495E-03		

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas pada penelitian dilakukan dengan uji Park (Park Test).

Dimana dilakukan regresi hasil log natural dari variabel independen terhadap hasil log natural dari kuadrat nilai residual variabel dependen dalam regresi utama. Dengan syarat, apabila regresi tersebut signifikan maka terdapat heteroskedastisitas dalam data yang digunakan sedangkan apabila tidak signifikan maka tidak terdapat heteroskedastisitas dalam data yang digunakan. Hasil regresi uji Park tersebut disajikan dalam Tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel 4.8.
Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7.17E-02	1.031		-.069	.945
	LNx1	-.572	.344	-.135	-1.660	.099
	LNx2	-3.33E-02	.996	-.006	-.033	.973
	LNx3	-.612	.397	-.121	-1.543	.125
	LNx4	.178	.336	.042	.530	.597
	LNx5	-.346	.477	-.056	-.726	.469
	LNx6	.227	.917	.042	.248	.805
	LNx7	.336	.452	.058	.743	.458

a. Dependent Variable: LNzRES2

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Berdasarkan hasil regresi dengan bantuan program SPSS 10, didapatkan output seperti terlihat di atas (dapat dilihat pada Lampiran 3). Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa semua hasil log natural variabel independen dalam penelitian ini tidak signifikan terhadap kuadrat nilai residual variabel dependen, sehingga bisa diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam data yang digunakan untuk penelitian ini.

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan dengan uji mapping *Durbin Watson (DW)*. Dari regresi diperoleh angka DW sebesar 2,076 (dapat dilihat pada Lampiran 2). Dengan jumlah data (n) sama dengan 175 dan jumlah variabel (k) sama dengan 8 diperoleh angka $d_L = 1,622$ dan $d_U = 1,847$. Dengan syarat apabila nilai DW berada diantara d_U dan $4-d_U$ ($d_U < d < 4-d_U$) maka tidak terdapat autokorelasi

dalam data yang digunakan untuk penelitian ini. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas, dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1.
Hasil Pengujian Durbin Watson

Autokorelasi Negatif	Tanpa Kesimpulan	Tidak Terdapat Autokorelasi	Tanpa Kesimpulan	Autokorelasi Positif
dL 1,622	dU 1,847	2 DW 2,076	4 - dU 2,153	4 - dL 2,378

Dengan melihat gambar 4.1, dapat diambil kesimpulan bahwa nilai DW = 2,076 terletak antara 4 - dU dan dU maka tidak terdapat autokorelasi baik positif maupun negatif.

4.2.4 Hasil Persamaan Regresi

Setelah dilakukan pengolahan data dengan bantuan program SPSS 10, maka didapatkan persamaan akhir sebagai berikut :

$$Y = -0,539 + 0,208X_1 + 0,100X_2 + 0,216X_3 + 0,05904X_4 + 0,05355X_5 + 0,405X_6 + 0,133X_7$$

dimana :

$$\begin{aligned} F_{hitung} &= 194,552 \\ DW_{test} &= 2,076 \end{aligned}$$

$$R^2 = 0,891$$

Besarnya koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,891 atau 89,1 persen ini dapat diartikan bahwa 89,1 persen variasi variabel tidak bebas dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam model, sedangkan sisanya (10,9 persen) dipengaruhi oleh variabel bebas lain di luar model.

Pada perhitungan ini, besaran (magnitude) yang tercantum sebesar 0,208 diinterpretasikan sebagai berikut ; tanda di depan nilai koefisien regresi (positif atau negatif) yang berarti memberi pengaruh positif atau negatif. Dalam hal ini variabel b_1 bertanda positif, sehingga variabel X_1 (inovasi dan pengambilan resiko) berpengaruh positif terhadap Y (kepuasan kerja).

Sama dengan perhitungan diatas, angka yang tertera pada b_2 tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut ; pada b_2 , tanda yang dimiliki adalah positif berarti, variabel X_2 (perhatian kerincian) memberi pengaruh positif terhadap Y (kepuasan kerja).

Tidak jauh berbeda dengan poin-poin sebelumnya, besaran b_3 (sebesar 0,216) dapat diinterpretasikan sebagai berikut ; tanda di depan angka menunjukkan bahwa variabel tersebut memberi pengaruh positif atau negatif. Untuk b_3 , tanda positif menunjukkan bahwa variabel X_3 tersebut (orientasi hasil) memberi pengaruh positif terhadap Y (kepuasan kerja).

Pada besaran b_4 tidak jauh berbeda dengan poin-poin sebelumnya dimana nilai besaran b_4 (sebesar 0,05904) juga dapat diinterpretasikan sebagai berikut ; tanda di depan angka menunjukkan bahwa variabel tersebut memberi pengaruh

negatif. Untuk b_4 , tanda positif menunjukkan bahwa variabel X_4 (orientasi orang) memberi pengaruh positif terhadap Y (kepuasan kerja).

Untuk perhitungan ini, besaran yang tercantum sebesar 0,0535 diinterpretasikan sebagai berikut ; tanda di depan nilai koefisien regresi (positif atau negatif) yang berarti memberi pengaruh positif atau negatif. Dalam hal ini variabel b_5 bertanda positif, sehingga variabel X_5 (orientasi tim) berpengaruh positif terhadap Y (kepuasan kerja).

Besaran yang tercantum sebesar 0,405 diinterpretasikan sebagai berikut ; tanda di depan nilai koefisien regresi (positif atau negatif) berarti memberi pengaruh positif atau negatif. Dalam hal ini variabel b_6 bertanda positif, sehingga variabel X_6 (keagresifan) berpengaruh positif terhadap Y (kepuasan kerja).

Pada b_7 , nilai besaran b_7 (sebesar 0,133) juga dapat diinterpretasikan sebagai berikut ; tanda di depan angka menunjukkan bahwa variabel tersebut memberi pengaruh positif atau negatif. Untuk b_7 , tanda positif menunjukkan bahwa variabel X_7 (kemantapan) memberi pengaruh positif terhadap Y (kepuasan kerja).

4.2.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi berganda (*multiply regression analysis*) dengan bantuan program SPSS 10, dengan memperhatikan nilai t_{hitung} dari hasil regresi tersebut untuk mengetahui signifikansi variabel independen secara terpisah (parsial) terhadap variabel dependen pada tingkat alfa = 5 %. Dengan syarat apabila variabel independen signifikan terhadap variabel dependen maka terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel

dependen sedangkan apabila tidak signifikan maka tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengujian koefisien regresi parsial atau uji t digunakan untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau tidak dengan mengetahui apakah variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

Penentuan t-tabel menggunakan ketentuan tingkat signifikansi 5 persen (0,05 : 2) dengan $df = n - k$ didapatkan nilai t-tabel : 1,974 (dapat dilihat pada Lampiran 13) sedangkan t-hitung dari hasil output komputer melalui program SPSS 10 (dapat dilihat pada Lampiran 1) disajikan dalam Tabel 4.9 di bawah ini :

Tabel 4.9.
Nilai t_{hitung}

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}
X1	11,456	1,974
X2	2,012	1,974
X3	11,312	1,974
X4	3,333	1,974
X5	2,549	1,974
X6	8,578	1,974
X7	6,450	1,974

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Melihat nilai t hitung yang kemudian diperbandingkan dengan nilai t tabel, maka dapat dikatakan bahwa secara parsial masing-masing variabel bebas memang berpengaruh nyata (significant) pada tingkat alfa 5 persen. Secara rinci, maka uji hipotesis berdasarkan perhitungan uji-t untuk persamaan diuraikan sebagai berikut :

- Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara inovasi dan pengambilan resiko terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Dengan melihat pada

tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel X1 lebih besar daripada t_{tabel} ($11,456 > 1,974$) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel inovasi dan pengambilan resiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

- Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara perhatian kerincian terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Dengan melihat pada tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel X2 lebih besar daripada t_{tabel} ($2,012 > 1,974$) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel perhatian kerincian berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

- Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara orientasi hasil terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Dengan melihat pada tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel X3 lebih besar daripada t_{tabel} ($11,312 > 1,974$) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel orientasi hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

- Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara orientasi orang terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Dengan melihat pada tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel X4 lebih besar daripada t_{tabel} ($3,333 > 1,974$) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel orientasi orang berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

- Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara orientasi tim terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Dengan melihat pada tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel X5 lebih besar daripada t_{tabel} ($2,549 > 1,974$) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel orientasi tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

- Uji Hipotesis 6

Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara keagresifan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Dengan melihat pada tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel X6 lebih besar daripada t_{tabel} ($8,578 > 1,974$) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel keagresifan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

- Uji Hipotesis 7

Hipotesis 7 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kemantapan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Dengan melihat pada tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel X1 lebih besar daripada t_{tabel} ($6,450 > 1,974$) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kemantapan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

- Uji Hipotesis 8

Uji F digunakan untuk melihat bagaimana variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Pada persamaan nilai uji F adalah 194,552 dengan signifikansi 0,000 (dapat dilihat pada Lampiran 1), dimana disyaratkan signifikansi $F < 0,05$ agar hipotesis dapat diterima. Dengan demikian

dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja.

Analisis Prioritas Variabel

Nilai beta atau nilai koefisien regresi yang sudah distandarisasi untuk masing-masing variabel X1 (inovasi dan pengambilan resiko) sebesar 0,320, X2 (perhatian kerincian) sebesar 0,129, X3 (orientasi hasil) sebesar 0,302, X4 (orientasi orang) sebesar 0,091, X5 (orientasi tim) sebesar 0,066, X6 (keagresifan) sebesar 0,544 dan X7 (kemantapan) sebesar 0,171. Angka beta di atas mempunyai implikasi manajerial, bahwa nilai beta tertinggi akan menjadi variabel yang berprioritas tinggi (mendominasi), atau menjadi prioritas pertama bagi pihak manajemen untuk segera mengambil kebijakan, menyusul kemudian variabel dengan koefisien beta lebih rendah. Berdasarkan ketentuan itu, maka prioritas pertama adalah variabel keagresifan, kemudian variabel berikutnya yang menjadi prioritas ke dua, ke tiga, ke empat, ke lima, ke enam dan ke tujuh berturut-turut adalah variabel inovasi dan pengambilan resiko, kemudian variabel orientasi hasil, selanjutnya variabel kemantapan, lalu variabel perhatian kerincian, selanjutnya variabel orientasi orang dan terakhir variabel orientasi tim.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh variabel inovasi dan pengambilan resiko terhadap variabel kepuasan kerja, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel inovasi dan pengambilan resiko adalah 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel inovasi dan pengambilan keputusan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh variabel perhatian kerincian terhadap kepuasan kerja, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel perhatian kerincian adalah 0,046 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel perhatian kerincian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 3 yang menyatakan terdapat pengaruh variabel orientasi hasil terhadap variabel kepuasan kerja, diterima. Hal

tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel orientasi hasil adalah 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel orientasi hasil memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 4 yang menyatakan terdapat pengaruh variabel orientasi orang terhadap variabel kepuasan kerja, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel orientasi orang adalah 0,001 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel orientasi orang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 5 yang menyatakan terdapat pengaruh variabel orientasi tim terhadap variabel kepuasan kerja, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel orientasi tim adalah 0,012 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel orientasi tim memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 6 yang menyatakan terdapat pengaruh variabel keagresifan terhadap variabel kepuasan kerja, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel keagresifan adalah 0,000 sementara syarat untuk

signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel keagresifan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 7 yang menyatakan terdapat pengaruh variabel kemandapan terhadap variabel kepuasan kerja, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel kemandapan adalah 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kemandapan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan atas hipotesis 8 yang menyatakan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada Uji F dimana tingkat signifikansi Uji F pada persamaan regresi ini adalah 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

5.1.2 Kesimpulan Penelitian

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa penting bagi perusahaan untuk memperhatikan variabel mana saja yang perlu mendapat prioritas yang kemudian nantinya dijadikan bahan masukan pengambilan keputusan. Kalau melihat nilai beta atau nilai koefisien regresi yang sudah distandarisasi, maka prioritas tertinggi berturut-turut adalah keagresifan, inovasi dan pengambilan resiko, orientasi

hasil, kemandirian, perhatian kerincian, orientasi orang dan yang terakhir orientasi tim.

5.2 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini menguatkan hasil temuan yang dilakukan oleh Robbins (1996) yang mengatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari tujuh karakteristik primer, yaitu :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko
- b. Perhatian kerincian
- c. Orientasi hasil
- d. Orientasi orang
- e. Orientasi tim
- f. Keagresifan
- g. Kemandirian

Dimana dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa ketujuh karakteristik primer tersebut (sebagai bagian dari budaya organisasi) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, baik secara terpisah (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan).

5.3 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat dimunculkan dalam penelitian ini adalah bahwa penting bagi pihak manajemen PT. Bank BPD Jawa Tengah untuk memperhatikan penetapan prioritas kebijakan atas variabel-variabel teruji dalam

rangka mencapai kepuasan kerja yang maksimal. Prioritas kebijakan atas variabel-variabel teruji dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

Prioritas pertama adalah variabel keagresifan. Karyawan diharapkan selalu agresif dan kompetitif dalam melakukan pekerjaannya, bukan bersantai-santai. Untuk dapat meningkatkan variabel keagresifan ini, pihak manajemen dapat memberikan motivasi secara khusus pada masing-masing personal atau secara umum kepada seluruh karyawan.

Prioritas kedua adalah variabel inovasi dan pengambilan resiko. Karyawan diharapkan selalu inovatif dan berani mengambil resiko dalam pekerjaannya. Untuk dapat meningkatkan variabel inovasi dan pengambilan resiko ini, pihak manajemen hendaknya memberikan semacam *case trial* atau uji kasus dalam pekerjaan karyawan sehingga karyawan terlatih dan berkembang sehingga lebih inovatif dan berani mengambil resiko, dengan pengecualian karyawan pada posisi teller/ kasir dan atau pesuruh/ satpam.

Prioritas ketiga adalah variabel orientasi hasil. Pihak manajemen lebih menekankan pada karyawan bahwa hasil yang dicapai lebih penting daripada tehnik dan proses pencapaian hasil tersebut.

Prioritas keempat adalah variabel kemantapan. Karyawan diharapkan memiliki loyalitas pada perusahaan sehingga memiliki kemantapan bekerja yang tinggi. Untuk dapat meningkatkan variabel kemantapan ini, pihak manajemen dapat memberikan dorongan berupa pemberian *share* atau saham kepemilikan atas perusahaan meskipun proporsinya sangat kecil.

Prioritas kelima adalah variabel perhatian kerincian. Karyawan diharapkan lebih cermat dan teliti dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Untuk dapat meningkatkan variabel perhatian kerincian ini, pihak manajemen dapat memberikan pelatihan singkat mengenai pekerjaan atau tugas yang nantinya akan dikerjakan oleh karyawan yang bersangkutan.

Prioritas keenam adalah variabel orientasi orang. Pihak manajemen hendaknya lebih memperhatikan hasil dari masing-masing personal karyawan secara lebih spesifik.

Prioritas ketujuh adalah variabel orientasi tim. Pengorganisasian kerja pada tim-tim dan bukan pada individu diletakkan pada prioritas terakhir, karena perusahaan lebih mengutamakan kinerja individu daripada kinerja tim.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menghadapi beberapa keterbatasan-keterbatasan meliputi keterbatasan obyek penelitian, dimana dengan hanya menggunakan dua obyek penelitian saja (Kantor Pusat dan Kantor Cabang Ungaran PT. Bank BPD Jawa Tengah) tidak cukup mewakili hasil penelitian tersebut.

Kemudian penelitian ini dihadapkan pada keterbatasan pemilihan waktu, dimana waktu untuk pencacahan (pengambilan sampel) diambil pada saat istirahat. Akibatnya pengisian kuesioner terkesan asal-asalan karena para pegawai tersebut tidak mau waktu istirahatnya tersita.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Adapun agenda penelitian mendatang yang perlu dilakukan untuk menyempurnakan penelitian ini meliputi pelaksanaan penelitian pada lebih dari satu obyek penelitian, bisa dari satu jenis usaha yang sama atau bahkan dari jenis usaha yang berbeda sehingga diharapkan hasil dari penelitian mampu mewakili semua perusahaan dengan jenis usaha yang berbeda.

Dan juga memilih waktu pencacahan (pengambilan sampel) yang tepat, bilamana perlu meminta waktu khusus pada atasan untuk mengisi kuesioner tersebut bagi responden yang diambil sebagai sampel.

DAFTAR REFERENSI

- Adam I. Indrawijaya, 2000, **Perilaku Organisasi**, cetakan keenam, Sinar Baru Algesindo Bandung.
- Andreas Budianardjo, 1996, "Strategi Pengelolaan Budaya dengan Model Kompas dari Wendy Hall", **Jurnal Manajemen Prasetyo**, tahun ke-X No. 64, Gramedia Jakarta.
- Armstrong Michael, 1992, **Human Resources Management**, Kopan Page, Ltd, London.
- Bambang Supomo, Nur Indrianto, 1998, "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Kefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Manajer", **Kelola**, No. 18/ VII/ 1998, UGM Press, Yogyakarta.
- Budiardjo Suhodo, 1999, Perubahan Strategi dan Implikasinya pada Perkembangan Budaya Perusahaan di PT. Bank Dagang Negara (Persero) Cabang Lhoksumawe, **Tesis**, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Damodar Gujarati, Sumarsono Zain, 1995, **Ekonometrika Dasar**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Fuad Mas'ud, 1997, "Cross Cultural Negotiation In Indonesia", **Artikel Media Ekonomi Bisnis**, Vol. X, No. 1, Februari.
- Fraser, T.M, 1983, **Human Stress Work and Job Satisfaction : A critical Approach**, Geneve : International Labor Organization.
- Gibson Ivancevich Donnely, 1995, **Organisasi Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi Kelima, Jilid 1, cetakan kedelapan Erlangga, Jakarta.
- Glessner, Gerry, 1993, **Manajemen Personalia**, Edisi 3 (terjemahan Agus Dharma), Erlangga Jakarta, Jakarta.

- Hair, Joseph Fijr, Rolf E. Anderson. L. Tathan, William. C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis Reading**, Edisi ke-4, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Handayani, Hani, 1994, Pengaruh Faktor Karakteristik Karyawan, Karakteristik Pekerjaan, Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Unjuk Kerja Karyawan, Studi Kasus di Sebuah Bank Swasta di Bandung. **Tugas Sarjana Jurusan Teknik Industri**, Institut Teknologi Bandung.
- Henry Simamora, 1999, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi kedua Bagian Penerbitan STIE YKPN Yogyakarta.
- Hotstede, Geert, 1980, **Culture's Consequences : International Differences in Work Related Values**, Sage Publication, Beverly Hills, California.
- Husein Umar, 1999, **Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kartono, Kartini, 1995, Psikologi Untuk Manajemen and The New Generation of Indonesian Managers, **Jurnal Manajemen Prasetyo Mulya**, Volume II Nomor 4.
- Koentjaraningrat, 1993, **Metode-metode Penelitian Masyarakat**, Edisi ketiga PT. Gramedia, Jakarta.
- Kotter, John P. & James L. Heskett, 1992, **Corporate Culture and Performance** Memilian Publishing Co, New York.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi, 1995, **Organizational Behavior**, Edisi ketiga USA D Irwin Inc.
- Marlene G. , 1996, Fine Cultural Diversity in The Workplace The State of The Field, **The Journal of Business Communication**, Volume 33. Number 4. October.
- Mc Cue, C.P. Gerasimos A, Gianakis, 1997, The Relationship Between Job Satisfaction and Performance. The Case of Lokal Government Finance Officers in Ohio. **Public Productivity and Management Review**, Vol. 21 No. 2, Desember.

- Nurhajati Ma'mun, Bisma Dewabrata, 1999, Identifikasi Nilai-nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja, studi kasus : Direktorat Produksi, PT. IPTN Studio Manajemen, **Tugas Sarjana Jurusan Teknik Industri**, Jurusan Teknik Industri ITB.
- Nur Indiantono, Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Rengganis, Astrid, 1994, Pengaruh Kekuatan Budaya Perusahaan Terhadap Performansi Perusahaan dan Kepuasan Kerja, **Tugas Sarjana Jurusan Teknik Industri**, Institut Teknologi Bandung.
- Saifudin Azwar, 1986, **Seri Pengukuran Psikologi : Realibilitas dan Validitas, Interpretasi dan Komputasi**, Edisi pertama, Liberty, Yogyakarta.
- Schein, Edgar H., 1991, **Psikologi Organisasi**, LPPM & PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Singih Santoso, 2000, **SPSS Statistik Parametrik**, PT. Gramedia, Jakarta.
- Soewarso Hardjosoedarmo, 1999, **Bacaan Terpilih tentang Total Quality Management**, Edisi kedua, Cetakan pertama, Andi Yogyakarta.
- Suharsimi, Arikunto, 1996, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Cetakan Kesepuluh PT. Rineka Cipta Jakarta.
- Stephen P. Robbins, 1996, **Perilaku Organisasi**, Jilid I dan II, Edisi Bahasa Indonesia, Prehalindo, Jakarta.
- Taliziduhu Ndraha, 1999, **Budaya Organisasi**, Cetakan pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Triguna, 1997, **Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja**, Cetakan kedua, PT. Golden Terayon Press, Jakarta.