

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK KEPRIBADIAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada : Perusahaan Rosalia Indah Group)**

**Oleh:
Zet Ena
Universitas Diponegoro**

ABSTRACT

The Performance management implemented by the company was not quite enough to raise the enthusiasm of employees to provide better work for the organizations that are influenced by personality characteristics, organizational culture, quality of worklife, which indicate low job satisfaction. This fact is indicated by the quite high absences of employee Rosalia Indah Group in February 2012. An increase in levels of absenteeism in Rosalia Indah Group showed that the lower job satisfaction of the employees so that it effect on the employee performance. Given the importance of factors related to employee performance, especially in customer satisfaction oriented service company by providing excellent service, this study will examine and test a conceptual model of the influence of personality characteristics, organizational culture, quality of work life satisfaction, and employee performance in Rosalia Indah Group companies located in Sragen - Solo, Central Java.

Testing of the conceptual model of influence of personality characteristics, organizational culture, quality of worklife on satisfaction, and employee performance is conducted by using quantitative data obtained through interviews with questionnaires to 150 respondents who are Rosalia Indah PT Group employees. Then the data obtained is used as a database for testing the model using structural equation modeling analysis techniques (SEM) which is executed by the AMOS program.

The results of statistical tests on the model developed in this study indicate that there is no difference between the sample covariance matrix and the covariance matrix of the estimated population or in other words that the estimated model is fit. While the results of hypothesis testing showed that employee job satisfaction is significantly influenced by personality characteristics, organizational culture and quality of worklife and employee performance is also significantly influenced by personality characteristics, organizational culture and quality of work life.

Keywords : personality characteristics, organizational culture, quality of worklife, job satisfaction, and employee performance

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada

manajer perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Untuk

membangun loyalitas pelanggan yang kuat dalam perusahaan jasa diperlukan keterlibatan karyawan yang lebih banyak dalam memberikan image positif, serta untuk membangun keberhasilan perusahaan diperlukan dukungan organisasi eksternal dan internal yang diharapkan akan meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Pengamatan dan analisis manajer tentang perilaku dan prestasi individu memerlukan pertimbangan dari tiga tingkat variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan hal-hal yang dikerjakan pegawai yang bersangkutan (Gibson et al. 1996). Ketiga perangkat variabel tersebut dapat dikelompokkan seperti: variabel individu, variabel psikologis, dan variabel keorganisasian. Lebih lanjut Gibson et al. (1996), menjelaskan sebenarnya para manajer mengakui dan menghendaki adanya perbedaan perilaku individu. Untuk memahami perbedaan individual seorang manajer harus mengamati dan mengakui perbedaan tersebut, mempelajari hubungan antara variabel yang mempengaruhi perilaku individu, dan menemukan hubungan tersebut.

Menurut Robins & Judge (2008), perilaku individu dalam organisasional yang perwujudannya merupakan keluaran manusia dapat berupa produktifitas, absensi, pergantian karyawan dan kepuasan. Apabila ini dikembangkan dengan manfaat kehidupan kerja sebenarnya pada tataran komunikasi atau proses interaksi individu sudah dapat merasakan apa benefit yang didapatkan pada saat memasuki

suatu organisasi tertentu. Jika dalam proses interaksi tersebut keinginan untuk dapat memperoleh benefit terwujud, maka akan mencapai kepuasan, dan kepuasan itulah yang akan berdampak pada kinerja. Bernardin dan Russel, (1993) mengatakan kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dari seseorang selama kurun waktu tertentu. Sedangkan As'ad (1991), mengatakan Kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dari dua pandangan ini menggambarkan peranan individu dalam organisasi sangat penting dalam kaitan dengan peningkatan kinerja organisasi.

Individu yang tergabung dalam organisasi, memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang melekat dalam diri masing-masing individu, akan mempengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Hal ini mendorong setiap organisasi perlu memahami perilaku individu, karena tiap individu mempunyai perbedaan sifat dalam merespon terhadap masalah-masalah dalam organisasi (Robins & Judge, 2008). Sejumlah sifat yang berbeda tersebut menurut Thoha (2003) merupakan karakteristik individual dalam membentuk perilaku individu dalam organisasi.

Menurut Winardi (2004) karakteristik individual mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan ketrampilan, latar belakang keluarga, sosial, dan pengalaman, umur, bangsa, jenis kelamin dan lainnya yang mencerminkan sifat demografis tertentu, serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan

motivasi. Menurut Robbins & Judge (2008), setidaknya terdapat empat karakteristik individu dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan yaitu (1) karakteristik biografis, (2) karakteristik kemampuan, (3) karakteristik kepribadian, dan (4) karakteristik belajar.

Hasil riset Kreitner dan Kinicki (2003), menunjukkan bahwa ada lima dimensi kepribadian yang berkorelasi positif dengan prestasi pegawai dalam suatu organisasi. Kelima dimensi kepribadian tersebut adalah sebagai berikut: Wawasan ekstra (*extra version*), ramah (*agreeableness*), teliti (*conscientiousness*), stabilitas emosional (*emotional stability*), keterbukaan pada pengalaman (*openness to experience*). Dimensi-dimensi tersebut sangat membantu organisasi pada saat merencanakan seleksi, pelatihan dan penilaian karyawan.

Nugraheni dan Christiono (2009), hasil penelitian yang mengangkat pengaruh kepribadian terhadap kerja tim dan kepuasan kerja individu, menyimpulkan dua hal yaitu, yang pertama kerja tim yang baik dipengaruhi dengan sangat kuat oleh kepribadian *conscientious* dan dipengaruhi secara lemah oleh kepribadian *neuroticism*. Kepribadian *phlegmatic*, *extroversion*, *openness to experience*, dan *emotional stability* juga secara kuat mempengaruhi kerja tim yang baik. Sedangkan semakin lemah kepribadian *introversion* semakin memperkuat kerja tim yang baik. Yang kedua, kepuasan kerja individu dipengaruhi sangat kuat oleh kepribadian *conscientious* dan

dipengaruhi secara lemah oleh kepribadian *neuroticism*. Kekuatan kepribadian *phlegmatic*, *openness to experience*, dan *emotional stability*, berpengaruh terhadap kekuatan kepuasan kerja individu. Dan semakin kuat kepribadian *extroversion* dimiliki, maka semakin kuat pula kepuasan kerja individu. Sedangkan semakin lemah kepribadian *introversion*, semakin kuatlah kepuasan kerja individu.

Berbasis pada pemahaman bahwa budaya merupakan suatu pola kebiasaan yang berlaku pada sebuah masyarakat, dan disisi lain organisasi sering dianggap sebagai miniatur masyarakat, maka sesungguhnya organisasi juga mempunyai kebiasaan-kebiasaan yang sulit berubah. Itulah sebabnya para *organization theorist* kemudian beranggapan bahwa konsep budaya yang berlaku pada disiplin antropologi juga bisa diterapkan pada bidang ilmu organisasi (Sobirin, 2002). Smircich (1983) dalam Sobirin (2002), menjelaskan ada keterkaitan antara konsep budaya dalam disiplin antropologi dan konsep organisasi dalam disiplin teori organisasi yang menghasilkan tema-tema penelitian organisasi dan manajemen.

Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, diantaranya Chatman dan Bersade (1997), yang mengkaji hubungan antara budaya korporat dengan kinerja perusahaan. Hasil temuan menunjukkan: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang

luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Dalam penelitian Kirk L. Rogga (2001), memperlakukan *human resource* sebagai variabel independen, sementara iklim organisasi (*organizational climate*) sebagai variabel antara dan kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction*) sebagai variabel dependen. Hasil penelitiannya menyimpulkan: (1) *human resource* mempunyai pengaruh 69% terhadap budaya organisasi; (2) budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 90% terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Udan Biantoro (2002), tentang “Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan”, dengan tujuan penelitian untuk mengetahui: (1) pengaruh konstruk sumber daya manusia terhadap budaya organisasi dan kinerja dan (2) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil analisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), menunjukkan: faktor budaya organisasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja.

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia. Kualitas kehidupan kerja diartikan sebagai tehnik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, perkayaan pekerjaan, suatu

pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (French et al.,1990 dalam Arifin, 1999).

Perusahaan yang kurang memperhatikan faktor kualitas kehidupan kerja sepertinya akan sulit mendapatkan atau mempertahankan pekerja yang sesuai dengan kebutuhannya, bahkan akan sulit membangkitkan semangat kerja dari pekerja yang sudah ada. Lewis et al. (2001) mengatakan bahwa, kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997).

Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Field dan Thucker (1992). Pengaruh kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, sistem imbalan yang inovatif, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dapat terjadi apabila kondisi kerja berada dalam kondisi yang kondusif, otonomi serta stabilitas kerja yang baik. Hal ini membuat karyawan nyaman dan tenang dalam

bekerja yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan bagi karyawan.

Dari hasil penelitian Elmuti dan Kathawala, (1997) disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik, akan menciptakan kepuasan kerja serta meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh May dan Lau (1999). Pengaruh kualitas kehidupan kerja yang meliputi beberapa dimensi terhadap kinerja karyawan dapat terjadi apabila kualitas kehidupan kerja mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi atau loyal terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian Kreitner dan Kinicki (2003), Nugraheni dan Christiono (2009), Gazioglu dan Tansel (2005), Field dan Thucker (1992) dan Kirk L. Rogga (2001) menunjukkan bahwa karakteristik kepribadian, budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja.

Mengingat pentingnya faktor-faktor yang terkait dengan kinerja karyawan terutama pada perusahaan jasa yang orientasinya pada kepuasan pelanggan melalui pemberian pelayanan prima, maka penelitian ini akan mengkaji dan menguji model konseptual dengan **rumusan masalah : Bagaimana pengaruh**

karakteristik kepribadian, budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan, serta kinerja karyawan pada perusahaan Rosalia Indah Group yang berlokasi di Sragen – Solo Jawa Tengah.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Karakteristik Kepribadian dan Kepuasan Kerja

Struktur kepribadian berkisar pada upaya untuk mengenali dan menandai karakteristik pribadi yang menggambarkan suatu perilaku individu. Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan individu tentang persepsi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari lingkungan organisasi dan pekerjaan yang dilakukan (Barney & Griffin, 1992). Kebijakan yang berdampak pada terjadinya perubahan misalnya perubahan pada tugas dan kewajiban karyawan, harapan organisasi agar karyawan menjadi lebih kreatif mencari cara baru untuk memperbaiki efisiensi kerja, serta adanya perhatian serius terhadap ketidakhadiran dan keterlambatan di tempat kerja, dapat menimbulkan sikap positif maupun negative dari para individu yang ada dalam organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya konsistensi apa yang diharapkan jika seandainya kepuasan itu ditentukan oleh sesuatu yang *inheren* dalam pribadi dan faktor-faktor lingkungan eksternal.

Hasil penelitian Nugraheini & Cristiono (2009), kepuasan kerja individu dipengaruhi sangat kuat oleh kepribadian *conscientious* dan

dipengaruhi secara lemah oleh kepribadian *neuroticism*. Kekuatan kepribadian *phlegmatic*, *openness to experience*, dan *emotional stability*, berpengaruh terhadap kekuatan kepuasan kerja individu. Dan semakin kuat kepribadian *extroversion* dimiliki, maka semakin kuat pula kepuasan kerja individu. Sedangkan semakin lemah kepribadian *introversion*, semakin kuatlah kepuasan kerja individu. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Karakteristik kepribadian berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berdiri sebagai pusat dari seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia (Harriss dan Mossholder, 1996). Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi setiap individu mengenai hasil seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan (Chen, 2004). Sedangkan Wallach (1983), menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam hasil kerja yang menyenangkan termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam organisasi dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan perusahaan. Meski tidak sepenuhnya benar, bahwa perusahaan yang berhasil ternyata mempunyai budaya yang kuat. Bagi Denison (1990), Kotter dan Heskett (1992), perusahaan yang berhasil

bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat akan tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya yang menyenangkan bagi orang-orang yang berada didalamnya.

O'Reilly, Chatman dan Cadwell (1991) dalam penelitiannya bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk kreatif dalam arti dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja

Berbagai pandangan telah menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut dalam berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah kerja yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

Faktor-faktor motivator dalam kepuasan kerja secara tidak langsung merefleksikan praktek-praktek yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja. Penemuan Field dan Thucker (1992) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan pegawai yang puas dapat memilih pegawai dengan predisposisi memperoleh kepuasan atau menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun kualitas kehidupan kerja. Penelitian Farley dan Allen (1987) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang buruk, pendapatan yang tidak memadai dan kurangnya otonomi serta kurangnya stabilitas kerja berakibat pada rendahnya kepuasan kerja di kalangan pekerja. Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Karakteristik Kepribadian dan Kinerja

Kepribadian dapat diartikan sebagai keseluruhan total cara seorang bereaksi dan berinteraksi dengan lingkungannya (Ward et al, 1986). penelitian Liche Seniati (2006), kepribadian dilihat berdasarkan *the big five personality* yang dikembangkan oleh Costa dan McCrae (1992, 1998). Model lima faktor kepribadian sebagai representasi struktur *trait* yang merupakan dimensi utama dari kepribadian. *Trait* kepribadian merupakan dimensi dari kepribadian yang merupakan kecenderungan emosional, kognitif, dan tingkah laku, yang bersifat menetap dan

ditampilkan individu sebagai respons terhadap berbagai situasi lingkungan (Westen, 1999).

Taksonomi kepribadian lima besar merupakan asesment yang komprehensif dari kepribadian dimana individu mempersepsikan bagaimana dirinya sendiri serta bagaimana hubungan dirinya dengan orang lain. Penilaian dalam kepribadian lima besar tidak menghasilkan satu *trait* tunggal yang dominan, tetapi menunjukkan seberapa kuat setiap *trait* dalam diri seseorang. Kelima *trait* kepribadian tersebut adalah: Wawasan ekstra (*extraversion*), keterbukaan pada pengalaman (*openness to experience*), ramah (*agreeableness*), teliti (*conscientiousness*) serta stabilitas emosional (*emotional stability*).

Penelitian Arannya et al, (1982) menunjukkan ciri-ciri atau karakteristik kepribadian merupakan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Kepribadian juga diharapkan menjadi prediktor yang lebih baik pada kinerja karyawan pada situasi dimana harapan manajemen agar karyawan menampilkan kinerja yang dapat terdefinisi dengan jelas.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Karakteristik kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Pada umumnya budaya organisasi banyak dikaitkan dengan kinerja ekonomis jangka panjang. Dengan kata lain budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap

kinerja yang unggul. Menurut Bambang Tjahjadi (2001) berpendapat bahwa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja dalam 3 (tiga) hal, yaitu : (1) penyatuan tujuan; (2) menciptakan motivasi yang kuat; (3) membangun struktur dan kontrol. Menurut Sitty Yuwalliatin (2006) menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi yang berkesinambungan dapat diciptakan melalui perubahan organisasi. Namun budaya organisasi sebagai perangkat lunak yang ada dalam organisasi hanya dapat diubah melalui iklim organisasi. (Robbins & Judge, 2008), Budaya organisasi dapat diukur kinerjanya dalam beberapa dimensi yang berorientasi pada hasil, proses, orang dan pekerjaan (Hofstede dalam Sobirin, 2007). Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, pegawai cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri. akibatnya, pencapaian kinerja organisasi tidak sesuai dengan yang diharapkan organisasi atau perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Budaya organisansi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan

mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal faktor) maupun upaya strategis dari perusahaan (Kartikandari, 2002). Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pengaruh kualitas kehidupan kerja yang meliputi beberapa dimensi terhadap kinerja karyawan dapat terjadi apabila kualitas kehidupan kerja mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi (May dan Lau, 1999). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi atau loyal terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Indikator Variabel Penelitian

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur dengan indikator sebagai berikut (1) kualitas hasil kerja, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Hal ini meliputi; hasil kerja karyawan sesuai dengan standar kualitas atau mutu yang ditetapkan oleh organisasi, hasil kerja karyawan hanya sedikit yang mengalami kesalahan, (2) kuantitas hasil kerja, yaitu jumlah kerja yang dihasilkan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan. Hal ini meliputi; keberhasilan mencapai standar kuantitas kerja yang telah ditetapkan organisasi, hasil kerja karyawan sering melebihi jumlah target yang telah ditetapkan perusahaan, (3) ketepatan dalam penyelesaian tugas, yaitu jumlah kerja yang dihasilkan sesuai dengan periode waktu yang telah ditentukan. Hal ini meliputi; keberhasilan mencapai standar waktu kerja yang ditetapkan dengan sasaran kerja yang sesuai kemampuan karyawan, (4) inisiatif, yaitu kemauan karyawan dalam melahirkan idea tau gagasan yang berhubungan dengan pekerjaan yang memberikan nilai tambah bagi organisasi, (5) kreatifitas, yaitu sikap karyawan yang lebih dahulu mengambil tindakan kerja sebelum pimpinan atau atasan menginstruksikannya, (6) tanggungjawab, yaitu tanggungjawab karyawan atas pekerjaan dan hasil yang hendak dicapai, (7) kerja sama, yaitu dua atau lebih karyawan memiliki tujuan yang sama dalam menghadapi suatu masalah yang berkaitan dengan pekerjaan ataupun konflik-konflik antar mereka dapat diselesaikan.

Variabel kepuasan kerja di sini merupakan variabel intervening yaitu variabel dikembangkan oleh Celluci, Anthony dan De Vries (1978), dalam Fuad Mas'ud (2004) adalah kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Dengan menggunakan angket terdiri dari 5 pernyataan diukur dengan skala 1-7 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) – sangat setuju (SS).

Karakteristik kepribadian dalam penelitian ini diukur dengan indikator sebagai berikut (1) wawasan ekstraversi yaitu; menggambarkan seseorang yang senang bergaul, banyak bicara, dan tegas. Sifat ekstraversi cenderung suka hidup berkelompok dan mudah bersosialisasi, (2) ramah yaitu; menggambarkan seseorang yang baik hati, kooperatif, dan saling mempercayai. Individu yang sangat mudah bersepakat adalah individu yang senang bekerja sama, hangat, dan penuh kepercayaan, (3) teliti yaitu; menggambarkan seseorang yang bertanggungjawab, dapat diandalkan, tekun, dan berorientasi prestasi, (4) stabilitas emosional yaitu; kemampuan seseorang untuk menahan stress. Individu dengan stabilitas emosi yang positif cenderung tenang, dan memiliki pendirian yang teguh. Lawan dari kemantapan emosional yang positif adalah tegang, gelisah, murung, dan tak kokoh (*negative*), (5) keterbukaan pada pengalaman yaitu; mengelompokkan berdasarkan lingkup minat dan keterkaitan terhadap hal-hal baru. Individu yang sangat terbuka cenderung kreatif,

ingin tahu, dan sensitive terhadap hal-hal yang bersifat seni. Sebaliknya, mereka yang tidak terbuka cenderung memiliki sifat konvensional dan merasa nyaman dengan hal-hal yang telah ada.

Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan indikator sebagai berikut (1) kepentingan karyawan yaitu, perusahaan dapat memenuhi kepentingan/ kebutuhan karyawan yang berhubungan dengan tingkat kesejahteraan seperti gaji, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua dan fasilitas lainnya, (2) pengambilan keputusan yaitu, karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkenaan dengan kepentingan/kebutuhan karyawan terutama menyangkut masalah kesejahteraan, (3) tekanan dalam pekerjaan yaitu, karyawan mendapat tekanan dari perusahaan untuk segera menyelesaikan pekerjaan, (4) penyelesaian tugas yaitu, tugas-tugas yang diselesaikan karyawan harus sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Variabel kualitas kehidupan kerja dalam penelitian ini diukur dengan indikator sebagai berikut (1) pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan, (2) partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan, (3) sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan

mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja, (4) lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik, (5) jaminan kelangsungan pekerjaan, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik, (6) pemeliharaan kesehatan, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

METODE PENELITIAN

Sumber Data

Proses pengumpulan data primer dalam penelitian ini didapat dari daftar pertanyaan atau kuesioner yang diberikan kepada responden, yang dalam penelitian ini terdapat beberapa indikator dari 5 variabel penelitian yang terdiri atas, karakteristik kepribadian, budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Data-data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada pegawai pada PO. Rosalia Indah Grup yang tersebar di delapan unit usaha. Sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui pihak manajemen berupa profil perusahaan, jumlah karyawan,

kebijakan-kebijakan tentang pegawai/karyawan.

Populasi dan Sampel Penelitian

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai/karyawan pada Perusahaan Rosalia Indah Grup yang berada pada tiap unit usaha yang berjumlah 1.745 karyawan.

Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan probability sampling. Dalam probability sampling semua elemen (karyawan) pada perusahaan Rosalia Indah Group yang tergabung dalam 8 unit usaha, memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Jenis probability sampelnya adalah *proportional random sampling*, dimana dalam teknik ini semua orang dalam sampling frame dibagi ke dalam strata (kelompok atau kategori) untuk dipilih menjadi sample yang diambil berdasarkan strata (kelas) dengan jumlah yang proporsional, Augusty Ferdinand (2006) dan Juliansyah (2011).

Dari jumlah yang termasuk dalam penelitian, diambil sampel dengan dasar perhitungan 5 hingga 10 x parameter yang diestimasi. *Estimated parameter* dalam penelitian ini sebanyak 27 indikator., maka jumlah kisaran sampelnya minimal 135 - 270 sampel, dengan demikian maka sampel yang diambil sebanyak 150 karyawan.

Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pernyataan tertulis yang telah

dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari 27 item pernyataan dengan perincian 20 untuk karyawan (administrasi dan teknik) dan 7 pertanyaan untuk pimpinan.

Skala Data

Skala data jawaban responden atas pernyataan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 7 (Augusty Ferdinand, 2006).

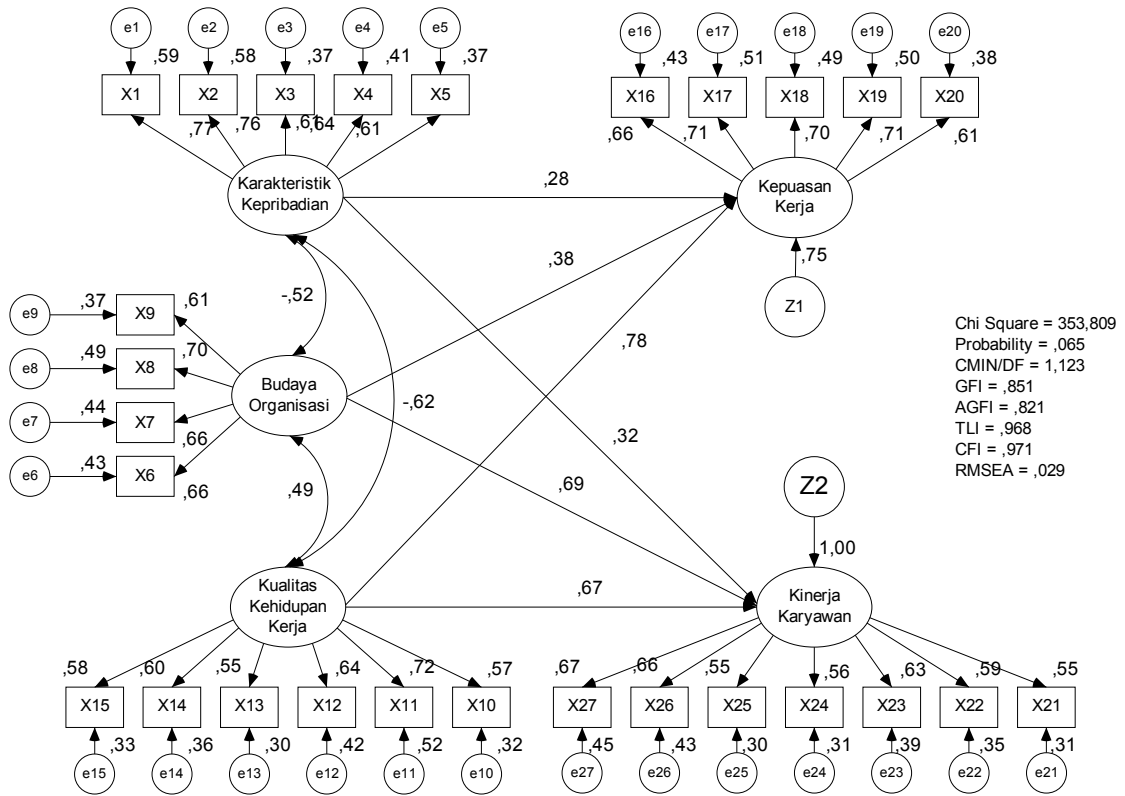
Teknik Analisis Data

Untuk menguji model dan pengaruh yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 16. Alasan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relative “rumit” secara simultan. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apakah dimensi-dimensi dari sebuah konsep). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang dapat diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2005).

ANALISIS DATA

Berikut hasil pengujian pada *full model* yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Gambar 1
Analisis Full Model



Sumber : Data Primer yang Diolah (2012), lampiran hal. 188

Seperti halnya dalam konfirmatori factor analisis, pengujian *Structural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Ferdinand, 2005).

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness Of Fit Test*

Indeks-indeks kesesuaian model yang digunakan sama seperti pada konfirmatori factor analisis. Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Adapun hasil pengujian *goodness of fit* pada full model yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1
Goodness Of Fit Test Full Model

Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 315)	$\leq \chi^2 (315;0,05) = 357,391$	353,809	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,065	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,851	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,821	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,123	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,968	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,971	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,029	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah (2012), lampiran hal. 202

2. Uji Kausalitas

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis.

Pengujian kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

Tabel 2
Pengujian Hipotesis

			Std Est	Est	SE	CR	P
Kepuasan Kerja	←	Karakteristik Kepribadian	,278	,240	,115	2,086	,037
Kepuasan Kerja	←	Budaya Organisasi	,385	,331	,114	2,904	,004
Kepuasan_Kerja	←	Kualitas Kehidupan Kerja	,783	,847	,204	4,156	***
Kinerja Karyawan	←	Karakteristik Kepribadian	,320	,251	,099	2,540	,011
Kinerja Karyawan	←	Kualitas Kehidupan Kerja	,674	,665	,168	3,950	***
Kinerja Karyawan	←	Budaya Organisasi	,694	,544	,127	4,293	***

Sumber : Data Primer yang Diolah (2012), lampiran hal. 195-196

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 5 di atas maka dapat dilakukan pengujian atas keenam hipotesis penelitian sebagai berikut :

a. Pengujian Pengaruh Karakteristik Kepribadian – Kepuasan Kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh karakteristik kepribadian terhadap kepuasan

kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2,086 dengan probabilitas sebesar 0,037. Oleh karena nilai probabilitas $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel karakteristik kepribadian terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

b. Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi – Kepuasan Kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2,904 dengan probabilitas sebesar 0,004. Oleh karena nilai probabilitas $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

c. Pengujian Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja – Kepuasan Kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 4,156 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai probabilitas $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas kehidupan kerja terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

d. Pengujian Pengaruh Karakteristik Kepribadian – Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh karakteristik kepribadian terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,540 dengan probabilitas sebesar 0,011. Oleh karena nilai probabilitas $< 0,05$

maka dapat disimpulkan bahwa variabel karakteristik kepribadian terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

e. Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi – Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 4,293 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai probabilitas $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

f. Pengujian Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja – Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 3,950 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai probabilitas $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas kehidupan kerja terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan Pengaruh Karakteristik Kepribadian – Kepuasan Kerja

Struktur kepribadian berkisar pada upaya untuk mengenali dan menandai karakteristik pribadi yang menggambarkan suatu perilaku individu sedangkan kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan individu tentang persepsi yang

menyenangkan atau tidak menyenangkan dari lingkungan organisasi dan pekerjaan yang dilakukan (Barney & Griffin, 1992). Kebijakan yang berdampak pada terjadinya perubahan misalnya perubahan pada tugas dan kewajiban karyawan, harapan organisasi agar karyawan menjadi lebih kreatif mencari cara baru untuk memperbaiki efisiensi kerja, serta adanya perhatian serius terhadap ketidakhadiran dan keterlambatan di tempat kerja, dapat menimbulkan sikap positif maupun negative dari para individu yang ada dalam organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya konsistensi apa yang diharapkan jika seandainya kepuasan itu ditentukan oleh sesuatu yang *inherent* dalam pribadi dan faktor-faktor lingkungan eksternal.

Pengaruh Budaya Organisasi – Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan perusahaan. Meski tidak sepenuhnya benar, bahwa perusahaan yang berhasil ternyata mempunyai budaya yang kuat. Perusahaan yang berhasil bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat akan tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya yang menyenangkan bagi orang-orang yang berada didalamnya.

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja – Kepuasan Kerja

Faktor-faktor motivator dalam kepuasan kerja secara tidak langsung merefleksikan praktek-praktek yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sangat

penting karena hal tersebut dalam berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah kerja yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

Pengaruh Karakteristik Kepribadian – Kinerja Karyawan

Di dalam organisasi terdapat sejumlah karyawan yang terdiri dari beberapa individu dengan karakteristik yang berlainan satu dengan lainnya. Individu tertentu sebagai seorang karyawan bagi organisasi memiliki kemampuan, kepercayaan, pengharapan, kebutuhan, serta pengalaman masa lalu yang berbeda dengan individu lainnya. Sejumlah sifat yang berbeda tersebut merupakan karakteristik individual dalam membentuk perilaku individu dalam organisasi. Dalam suatu organisasi perbedaan individu adalah hal yang biasa.

Individu yang berlainan akan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda pula. Perbedaan-perbedaan tersebut akan dibawa ke dalam dunia kerja, sehingga dengan adanya perbedaan dari sifat individu ini, sering menyebabkan perilaku individu berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditempatkan dalam satu lingkungan kerja yang sama.

Pengaruh Budaya Organisasi – Kinerja Karyawan

Pada umumnya budaya organisasi banyak dikaitkan dengan

kinerja ekonomis jangka panjang. Dengan kata lain budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang unggul. Kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja dalam 3 (tiga) hal, yaitu : (1) penyatuan tujuan; (2) menciptakan motivasi yang kuat; (3) membangun struktur dan kontrol.

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja – Kinerja Karyawan

Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal faktor) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka terdapat enam implikasi teoritis, yaitu:

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara statistik terbukti bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Nugraheini & Cristiono (2009) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja individu dipengaruhi sangat kuat oleh kepribadian *conscientious* dan dipengaruhi secara lemah oleh kepribadian *neuroticism*. Kekuatan kepribadian *phlegmatic*, *openness to experience*, dan *emotional stability*, berpengaruh terhadap kekuatan kepuasan kerja individu. Dan semakin kuat kepribadian *extroversion* dimiliki, maka semakin kuat pula kepuasan kerja individu. Sedangkan semakin lemah kepribadian *introversion*, semakin kuatlah kepuasan kerja individu.
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara statistik terbukti bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi. O'Reilly, Chatman dan Cadwell (1991) dalam penelitiannya juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian ini yaitu bahwa

budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk kreatif dalam arti dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara statistik terbukti bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja. Farley dan Allen (1987) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa kondisi kerja yang buruk, pendapatan yang tidak memadai dan kurangnya otonomi serta kurangnya stabilitas kerja berakibat pada rendahnya kepuasan kerja di kalangan pekerja.
4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara statistik terbukti bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arannya et al, (1982) menunjukkan ciri-ciri atau karakteristik kepribadian merupakan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Kepribadian juga diharapkan menjadi prediktor yang lebih baik pada kinerja karyawan pada situasi dimana harapan manajemen agar

karyawan menampilkan kinerja yang dapat terdefinisi dengan jelas.

5. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara statistik terbukti bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Iriani Ismail (2006), Ratna Kuusumawati (2008), Ties Edy Wahyono (2006), Trias E. Wahyono, (2009) yang juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara statistik terbukti bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja. May dan Lau (1999) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang meliputi beberapa dimensi terhadap kinerja karyawan dapat terjadi apabila kualitas kehidupan kerja mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel karakteristik kepribadian, budaya organisasi, dan kualitas kehidupan kerja merupakan variabel yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan maka dapat dihasilkan beberapa implikasi penelitian yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kepuasan

kerja karyawan dan kinerja karyawan, yaitu dilakukan dengan memperbaiki kualitas kehidupan kerja.

Pertama, untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Tabel 3
Implikasi Kebijakan Berkaitan dengan Kualitas Kehidupan Kerja

Indikator	Implikasi Kebijakan
1. Jaminan kelangsungan pekerjaan (X14)	Memberikan kebijakan yang jelas mengenai kelangsungan kerja, pemutusan hubungan kerja, pesangon, dll
2. Pemeliharaan kesehatan (X15)	Karyawan diikutsertakan pada Jamsostek dan diberikan fasilitas layanan kesehatan yang ditanggung penuh oleh perusahaan yang meliputi rawat jalan dan rawat inap
3. Partisipasi (X12)	Memberikan ruang gerak yang luas bagi karyawan untuk berpartisipasi pada pengembangan perusahaan. Misalnya memberikan kesempatan pada karyawan untuk membentuk serikat pekerja yang dapat digunakan sebagai jembatan penghubung antara aspirasi karyawan dan perusahaan yang semuanya bermuara pada pengembangan perusahaan
4. Pengembangan karir (X10)	Memberikan jenjang karir yang jelas pada setiap karyawannya
5. Sistim imbalan (X11)	Sistim imbalan yang jelas dan transparan. Misalnya sistim bagi hasil untuk sub perusahaan transportasi
6. Lingkungan kerja yang aman (X13)	Penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif melalui evaluasi hasil kerja sehingga fasilitas maupun remunerasi tambahan yang diberikan tepat sasaran

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2012

Kedua, untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan

dilakukan dengan memperbaiki budaya organisasi.

Tabel 4
Implikasi Kebijakan Berkaitan dengan Budaya Organisasi

Indikator	Implikasi Kebijakan
1. Tekanan dalam pekerjaan (X8)	Pekerjaan yang memiliki beban terlalu besar (berlebih) bagi karyawan dapat menyebabkan karyawan menjadi stress. Namun pekerjaan yang tidak memberikan tekanan yang cukup dapat menyebabkan karyawan menjadi malas-malasan dalam bekerja. Oleh sebab itu, tekanan-tekanan yang terdapat di dalam pekerjaan harus dapat dirancang sedemikian rupa agar dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal tanpa berdampak pada timbulnya stress kerja karena tekanan pekerjaan yang berlebih
2. Penyelesaian tugas (X9)	Sebagai perusahaan yang profit oriented, penyelesaian tugas yang optimal (kualitas dan kuantitas) dan tepat waktu menjadi satu hal penting. Oleh sebab itu perlu adanya perumusan regulasi/aturan/kebijakan mengenai jangka waktu pengerjaan suatu pekerjaan
3. Kepentingan karyawan (X6)	Sebagai makhluk sosial, setiap karyawan akan memiliki kebutuhan pribadi dan sosial. Oleh sebab itu, perusahaan tidak dapat seenaknya memaksakan karyawan untuk terus menerus bekerja agar perusahaan memperoleh keuntungan besar namun perusahaan harus dapat menyeimbangkan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan, misal: memberikan cuti, tunjangan, libur, dll agar karyawan dapat memenuhi kepentingannya sebagai makhluk pribadi dan sosial
4. Pengambilan keputusan (X7)	perusahaan terdiri dari karyawan-karyawan yang merupakan makhluk sosial yang harus dikelola dengan baik. Oleh sebab itu, pengambilan keputusan perusahaan perlu memperhatikan dan menyeimbangkan kepentingan perusahaan dan karyawan, mencari

	solusi win-win solution yang menguntungkan perusahaan dan karyawan, bersifat demokratis, dan mau mendengar aspirasi dari bawah (karyawan).
--	--

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2012

Ketiga, untuk meningkatkan dilakukannya dengan memperbaiki kepuasan kerja dan kinerja karyawan karakteristik kepribadian.

Tabel 5
Implikasi Kebijakan Berkaitan dengan Karakteristik Kepribadian

Indikator	Implikasi Kebijakan
1. Teliti (berorientasi prestasi) (X3)	Perlu adanya evaluasi atas hasil kerja karyawan, hal ini secara tidak langsung menamkan sifat teliti dalam mengerjakan setiap detail pekerjaan
2. Wawasan ekstraversi (mampu beradaptasi) (X1)	Perusahaan perlu memperkenalkan dan mengadopsi teknologi-teknologi baru untuk kemajuan perusahaan. Secara tidak langsung hal ini mendorong karyawan untuk mau bersikap menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan perkembangan teknologi
3. Ramah (berhati lembut) (X2)	Perusahaan perlu memiliki nilai-nilai dan norma-norma yang mengedepankan penghargaan terhadap pelanggan sehingga hal ini akan mendorong karyawan untuk dapat bersikap ramah.
4. Stabilitas emosional (tidak khawatir) (X4)	Sebagai makhluk sosial, manusia menghadapi dan mengalami berbagai masalah, hal ini dapat mengakibatkan instabilitas emosional. Oleh sebab itu perusahaan perlu bekerja sama dengan konsultan psikologi sebagai tempat berkonsultasi dan menemukan cara pemecahan permasalahan yang baik agar tercapai stabilitas emosional karyawan
5. Keterbukaan pada pengalaman (X5)	Perusahaan perlu mengadakan gathering agar terjadi keterbukaan pengalaman antar karyawan sehingga dapat memperkaya pengalaman kerja yang baik yang mendukung kinerja yang lebih baik pula

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2012

Keterbatasan Penelitian

Hasil goodness of fit test pada full model untuk nilai GFI dan AGFI berada dalam kategori marginal dan nilai HOELTR pada pengujian model penelitian lebih kecil dari 200.

Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan pada nilai GFI, AGFI, dan HOELTR dapat ditindaklanjuti dengan menambahkan jumlah sampel/responden hingga 151-159.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A, "Pengaruh karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, dan karakteristik individu terhadap kepuasan kerja Karyawan" Analisis, September 2009, Vol. 6 No.2 : 183-193
- Arifin, Noor., 1999, "Aplikasi Konsep Quality of Work Life dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul" , Usahawan, No. 10, hal 25-29
- Bernardin, H. John dan Russel, J.E.A., 1993, *Humans Resource Management : an Experimental Approach, International Edition, Singapore, McGraw Hill. Inc.*
- Bradley L.Kirkman dan Debra L.Shapiro,2001, "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance,"Academy of Managing Journal, Vol.44,No.3,p.557-569
- Brahmasari, 2008, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi", Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2, September, pp. 124-135
- Cascio, W.F., 1991, *Applied Psychology in Personal Management, 4th Edition, Prentice Hall International Inc*
- Cascio, Wayne F., 1992, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife and Profits, Singapore: Mc.Graw Hill International Editions.*
- Christiono, Nugraheni A, Pengaruh Kepribadian Terhadap Kerja Tim & Kepuasan Kerja Individu
- Coffey,V. 2003, "The organizational culture and effectiveness of companies involved in public sector housing construction in hong kong"CIB TG 23 international Conference, October 2003,hong kong
- Cohen, Aaron, And Anat, Avrahami, 2006, "The Relationship between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organisational Citizenship Behaviour" The Service Industries Journal, Vol.26, No.8, December 2006, pp.889–901
- Dessler, Gery, 1997, *Human Resources Management, Edisi 7, Press-Hallindo, Jakarta*

- Diez, Roux, A.v, et al, 2001, "Area Characteristics and Individual-Level Socioeconomic Position Indicators in Three Population-Based Epidemiologic Studies", *AEP* Vol. 11, No. 6 August 2001: 395–405
- Elmuti, Dean., Yunus Kathawala, 1997, "An Investigation into Effects of ISO 9000 on Participants' Attitudes and Job Performance", *Production and Inventory Management Journal*, Second Quarter
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, Undip, Semarang
- Ghozali, Imam, 2008, "Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0" Badan penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson JL, Ivancevich JM, Dormelly Jr. JM, 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Ketujuh. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, James, L et al, 1996, "Organizations : perilaku, struktur dan proses, Edisi,8 Jilid, 1 dan 2, Bina Pura, Aksara, Jakarta
- Heriyanti, Dewita, 2007, Tesis : analisis pengaruh budaya organisasi, Kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang), *Human Resource Management, Asia Pasific Journal of Hurnan Resources*.
- Husnawati, A, 2006, Tesis : Analisis pengaruh kualitas kehidupan Kerja terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen dan kepuasan kerja sebagai Intervening variabel (studi pada perum pegadaian kanwil vi semarang) undip
- Ivancevich, et al, 1989, "Organizations Dan Manajemen: Perilaku, Struktur Dan Proses, Cetakan, ke Lima, Erlangga, Jakarta
- Kreitner, Robeth, Kinnichi, Angelo, 2005, *Perilaku Organisasi*, Edisi 5, Salemba Empat, Jakarta
- Kuncoro, 2003, *Isu-isu Strategis Pengembangan SDM*, Insan, Cendikia Surabaya
- Lise, M. Saari and Timothy A. Judge , 2004, "Employee Attitudes and Job Satisfaction" *Human Resource Management*, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407
- Lumbanraja,P, 2009, "Pengaruh karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional" *jurnal aplikasi manajemen*, Vol.7 No.2, mei, 2009
- Luthans E.A., 1992, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, McGrawHill, Singapore

- Luthans, F.A., 1998, *Organizational Behaviour*, 8th edition, McGraw Hill
- Mangkuprawira, Sjafri, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Cetakan Ketiga, Ghalia, Indonesia
- Mardiana, Tri., 2004, “ Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Pengalaman Kerja Terhadap Komitmen Organisasi”, *Telaah Bisnis*, Vol. 5 No. 2, hal 175-192
- Mas’ud, Fuad, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional*, Konsep dan Aplikasi, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Mathis, Robert, L, & Jackson, John, H, 2001, *Human Resources Management*, Buku, 1 dan 2, Salemba-Empat, Jakarta
- McNesse-Smith, Donna., 1996, ” Increasing Employee Poductivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, *Hospital and Health Services Administration*, 41:2
- Motowidlo, S.J. and Van Scotter, J.R. (1994), “Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 475-80.
- Muhidin, Sambas, A, dan Abdurahman, Maman, 2009, *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian*, Cetakan I, Pustaka Setia, Bandung
- Muhidin, Sambas, A, dan Abdurahman, Maman, 2011, *Panduan Praktis Memahami Penelitian*, Cetakan I, Pustaka Setia, Bandung
- Neal A, Gnffm MA, 1999. *Developing a Model of Individual Performance for*
- Ni, Made, Gunastri, 2009, “Pengaruh Karakteristi Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Forum, Manajemen*, Vol.7, Nomor 1 Tahun, 2009
- Noor, Juliansyah, 2011, *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*, Cetakan-1, Edisi Pertama, Kencana, Jakarta
- Nugraheny, S.Penny, 2009, Tesis : analisis pengaruh kepuasan kerja, Dukungan organisasi, dan gaya Kepemimpinan terhadap motivasi kerja Dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang)
- Omer Farooq M, 2010, “The Mediating Effects of Job Satisfaction on Role Stressors and Affective Commitment” *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 11; November 2010
- Peter, Wisley, 1997, *Karyawan Bermasalah : Kiat Meningkatkan Kinerja*, Cetaka 1, Edisi 2, Erlangga, Jakarta

- Prawirosentono, Suryadi, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan : Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era perdagangan Bebas*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta
- Raduan Che R, 2008, "Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations" *Contemporary Management Research* Pages 43-56, Vol. 4, No. 1, March 2008
- Ribhan, 2008, "Hubungan Karakteristik Individu dengan Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*", Vol. 4 No.2 Januari 2008
- Rivai, Veithzal .2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Cetakan Pertama, Edisi Kedua, Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Rivai, Veithzal, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*, Edisi, 2, Raja wali-Pers, Jakarta
- Robbins, Stephen P., 1996 *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhalindo, Jakarta
- Robbins, Stephen, P dan Judge, Timothy, A 2008, *Perilaku Organisasi*, Buku 1, 2 Edisi 12, Salemba-Empat, Jakarta
- Sanusi, Anwar, 2011, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Salemba-Empat, Jakarta
- Sinem and Baris, 2011, "An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention" *International Review of Management and Marketing*, Vol. 1, No. 3, 2011, pp.43-53
- Sobirin, Ahmad, 2007, *Budaya Organisasi : Pengertian, Makna Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, Cetakan Pertama, STIM YKPN Purwanto
- Sobirin, Ahmad, 2002, "Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi", *JSB* No.7 Vol. 1 Th. 2002
- Sobirin, Ahmad, 2005, "Privatisasi: Implikasinya terhadap perubahan Perilaku karyawan dan budaya organisasi", edisi khusus jsb on human resources, 2005
- Soedjono, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, vol. 7, no. 1, maret 2005: 22- 47
- Sri Iswati, 2008, "Pengaruh Komitmen Professional, Tipe Kepribadian, Gender Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Public", *Ekuitas* Vol. 12, No.1 Maret, 2008 : 36-51

- Subyantoro, A, 2009, “Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja” *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, vol.11, no. 1, maret 2009: 11-19
- Sudarmadi, 2007, Tesis : “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan” Undip
- Sumarsono, Sonny, 2004, *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Trias Edy Wahyono, 2009, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Journal Of Bussiness and Management, Eksekutif*, Vol. 6 No. 2, Juni
- Widagdo, Bambang, dan Widayat, 2011, *Pemodelan Persamaan Struktural : Aplikasi dalam Penelitian Manajemen*, Cetakan Pertama, UMM-Pres, Malang
- Widodo, 2009, “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Pengalaman dan Pengetahuan Prosedur” *Journal of human Capital- Vol.1 No.2 - pebruari*, 2009
- Widoyo, Eko, P, 2012, *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*, Cetakan Pertama, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Zainur, R, 2008, “Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 6, Nomor I, April 2008
- Zin, Razali Mat, 2004, “ Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment”, *Gajahmada International Journal of Business*, Vol. 6. No. 3, p.323-334