

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Studi Kasus FISIP UNPAR

Marihot Tua Efendi Hariandja

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan, marihotteh@gmail.com*

Sentosa Sembiring

*Program Studi Ilmu Hukum, Fakultas Hukum,
Universitas Katolik Parahyangan*

Abstract

Organizational culture as a share value and norm which is always integrated to organization in directing the organization member interactions to face internal and external challenges. Therefore it is an important aspect of organization to understand and manage for making organization more effective to achieve their goals. Fisip UNPAR as an organization also develop its culture as it is regarded can face their challenges.

The purpose of research is to describe the type of cultural orientation of fisip unpar from the cultural typology, Power culture, role culture, achievement culture and support culture as state by Harrison, in the research question what is the existing culture today and what is preferred by its members, Is there any gap between it, and is there a significance relationship between culture and job satisfaction.

Research is conducted through case studies method, with data gathered by questionnaire technique about the perception of organization members, based on some dimension or indicator cultural type which have developed by some author and data is analysed by mean, compare means, and correlation test.

The result of research find that the existing currently culture from the high to the low are that Role Culture Orientation with mean score 35,40, Achievement Culture Orientation 33,91, Support Culture Orientation, 30,60 and Power Culture Orientation 30,04. The preferred culture orientation are Achievement Culture Orientation 41,51, Role Culture Orientation 34,51, Support Culture Orientation 30,53. and Power Culture Orientation 23,20.

Based on pairs samples test was conducted by SPSS program, find that there are a significance different for achievement and power culture orientation currently with preferred.

Level of job satisfaction which is measured by six dimension is that work itself, compensation, co-worker, supervision, advancement and facility with the scale very high, high, moderate, and low of job satisfaction is high.

The relationship between culture orientation and job satisfaction with the hypothesis the lower the gap between existing culture and preferred culture, the higher job satisfaction. Based on spearman correlation test there is no significance correlation.

Based on the research findings that is the achievement culture is prefer more dominant and power culture not dominant and there is a significance gap between it. It is need to decrease the existing power culture and reinforce the existing achievement culture.

Abstrak

Budaya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari suatu organisasi sebagai sebuah unit sosial yang mempunyai tujuan, yang dalam interaksi anggotanya akan membentuk nilai-nilai dan norma berperilaku yang dianggap dapat menyelesaikan tantangan-tantangan organisasi untuk mencapai tujuannya. Demikian juga Fisip Unpar sebagai sebuah organisasi akan membentuk type budaya tertentu

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan type budaya organisasi yang berkembang saat ini di Fisip unpar berdasarkan typologi budaya organisasi power, role, achievement, dan support culture sebagai salah satu klasifikasi yang dikemukakan oleh para ahli, kemudian type budaya apa yang diharapkan anggota, apakah budaya saat ini berbeda dengan harapan anggota, kemudian apakah semakin kecil perbedaan antara budaya saat ini dengan harapan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja.

Penelitian dilakukan melalui studi kasus dengan pengumpulan data melalui persepsi para anggota terhadap sejumlah dimensi atau indikator type budaya yang telah dikembangkan para ahli dengan tehnik kuessioner, yang hasilnya di analisis melalui perhitungan rata, uji beda dan korelasi statistik.

Hasil penelitian menunjukkan orientasi budaya saat ini dengan urutan tertinggi ke rendah adalah Orientasi Role Culture rata-rata 35,40, Orientasi Achievement Culture 33,91, Orientasi Support culture, 30,60 dan orientasi power culture. 30,04. Kemudian tipe Orientasi budaya yang diharapkan berbeda dengan yang terjadi saat ini dengan urutan Orientasi Achievement Culture rata-rata 41,51, Orientasi Role Culture 34,51, Orientasi Support Culture 30,53. Orientasi Power Culture 23,20.

Selanjutnya analisis kuantitatif sejauh mana perbedaan antara budaya saat ini dengan yang diharapkan cukup signifikante atau tidak, Berdasarkan analisis pairs samples test yang dilakukan melalui SPSS Versi 20 perbedaan yang cukup signifikan ada pada orientasi Achievement culture, Power culture. Kemudian analisis perbedaan per elemen masing-masing budaya saat ini dengan harapan terdapat sejumlah elemen yang berbeda secara signifikan.

Tingkat kepuasan kerja karyawan yang diukur melalui 6 dimensi yaitu pekerjaan yang dilakukan, sistim imbalan, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, pengembangan diri, dan sarana dan prasarana, dengan skala sangat memuaskan, puas, cukup puas dan tidak puas termasuk dalam kategori memuaskan.

Hubungan antara budaya dengan kepuasan kerja yaitu semakin kecil perbedaan antara orientasi budaya saat ini dengan orientasi budaya yang diharapkan semakin

tinggi kepuasan kerja, dengan menggunakan uji korelasi spearman yang dihitung dengan program SPSS versi 20 tidak mempunyai hubungan yang berarti.

Dari orientasi budaya yang diharapkan dimana *achievement culture* yang tertinggi, dan adanya perbedaan yang signifikan dimana yang terjadi saat ini lebih rendah dengan harapan, perlu dilakukan peningkatan. Dan Orientasi power culture dimana terdapat perbedaan yang signifikan saat ini lebih tinggi dari harapan perlu dilakukan pengurangan.

Keywords: organizational culture, value, norm, power culture, role culture, achievement culture, support culture

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sebuah organisasi baik itu organisasi bisnis ataupun bukan bisnis dalam usaha mencapai tujuannya melakukan berbagai aktivitas. Dalam melakukan berbagai aktivitas tersebut sejumlah tantangan pasti akan dihadapi. Tantangan tersebut dapat berupa bagaimana mengintegrasikan semua kegiatan didalam organisasi agar mengarah pada pencapaian tujuan, dan bagaimana mengatasi masalah-masalah yang muncul dari lingkungan eksternal.

Untuk memecahkan masalah-masalah tersebut organisasi sebagai unit sosial yang didalamnya terjadi interaksi dari sejumlah orang untuk melakukan sejumlah aktivitas akan membentuk budaya (budaya organisasi) yang meliputi asumsi, nilai, perilaku dan norma yang dianggap penting dapat memecahkan masalah-masalah organisasi baik masalah-masalah integrasi internal maupun masalah adaptasi eksternal yang dapat bersifat khas bagi suatu organisasi (Edgar Schein : 1975). Sehingga budaya organisasi menjadi suatu hal penting dan melekat dalam mengelola organisasi.

Arti pentingnya Budaya organisasi sebagaimana disebutkan diatas perlu mengetahui budaya apa yang berkembang di dalam organisasi dan budaya apa yang diinginkan oleh anggota organisasi dalam upaya untuk mempertahankan atau merubah budaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Budaya Organisasi sebagaimana dikatakan para ahli dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi terjadi karena budaya organisasi dapat menyamakan persepsi dalam hal bagaimana berperilaku, sehingga menjadi pengarah yang sangat baik dalam berperilaku. Selain itu dapat meningkatkan sikap yang positif dari pegawai terhadap organisasi bilamana budaya yang dijalankan sesuai dengan harapan anggota. Kemudian sikap positif anggota akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi sebagai faktor yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi dan prestasi kerja.

Budaya organisasi sebagai sebuah objek penelitian tentu saja dapat difokuskan pada sejumlah hal seperti bagaimana pembentukannya, bagaimana hubungannya dengan budaya masyarakat setempat dan dapat dikaitkan dengan sejumlah variable

seperti dengan komitmen, kepemimpinan, dan lain lain. Dalam penelitian ini fokus perhatian ditujukan pada jenis atau type budaya yang berkembang saat ini , kemudian apakah type budaya yang terbentuk saat ini merupakan preferensi para anggotanya, kemudian dikaitkan dengan kepuasan kerja dengan studi kasus di Fisip Unpar.

Fisip Unpar sebagai sebuah organisasi tentu saja memiliki budaya organisasi yang aktual saat ini yang terbentuk selama perjalanan hidupnya selama kurang lebih 60 tahun, sepanjang pengetahuan penulis belum pernah diteliti sehingga informasi tentang hal ini sangat dibutuhkan. Disamping hal ini unpar saat ini sedang mengembangkan budaya organisasi dalam bentuk penggalian nilai-nilai dasar unpar sebagai elemen penting dalam budaya organisasi sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan efektivitasnya.

Lebih jauh tentang Fisip Unpar secara organisatoris merupakan sebuah fakultas disamping yang lainnya yaitu fakultas ekonomi, hukum, tehnik, teknologi Industri, teknologi informasi dan sains dan fakultas filsafat, dan program pasca Sarjana dengan 15 program Studi yaitu program studi manajemen, akuntansi, studi ekonomi pembangunan, ilmu hukum, ilmu hubungan Internasional, ilmu Administrasi bisnis, ilmu Adminstrasi publik, tehnik sipil, arsitektur, filsafat, teknologi industri, tehnik kimia, matematika, fisika, ilmu komputer.

Fisip sebagai sebuah fakultas yang kegiatan utamanya untuk melakukan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat memiliki 3 program studi yaitu program studi adminstrasi publik, program studi administrasi bisnis dan program studi hubungan internasional yang di dukung oleh sejumlah bagian yang terdiri dari bagian administrasi akademik, administrasi keuangan dan kepegawaian, dan bagian sarana dan prasarana dengan sejumlah 50 dosen tetap, 13 tenaga kependidikan, dan 11 tenaga pelaksana.

1.2. *Identifikasi Masalah*

Organisasi sebagaimana disinggung diatas merupakan unit budaya yaitu memiliki nilai-nilai yang dijunjung tinggi, perilaku, norma-norma dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari. Demikian juga dengan unpar sebagai sebuah organisasi memiliki budaya tertentu yang dapat berbeda dengan organisasi yang lain. Seperti apakah budaya organisasi tersebut saat ini adalah satu hal yang perlu di ketahui khususnya oleh para pengelolanya.

Budaya organisasi yang berkembang dalam suatu organisasi dapat merupakan sesuatu hal yang diharapkan atau tidak diharapkan oleh anggotanya, untuk itu budaya apakah yang lebih disukai oleh anggota atau apakah ada perbedaan yang signifikan antara budaya organisasi yang berkembang dengan yang ada saat ini.

Selanjutnya studi tentang budaya organisasi dapat dikaitkan dengan efektivitas organisasi yaitu budaya yang sesuai dengan keinginan pegawai dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui pembentukan sikap yang positif terhadap organisasi dalam aspek seperti dengan komitmen karyawan terhadap organisasi, kepuasan kerja.

Suatu organisasi dalam pelaksanaan tugasnya terbentuk dalam sejumlah kelompok yang dapat membentuk budaya sendiri-sendiri yang dapat berbeda antara satu

kelompok dengan yang lain, hal ini disebabkan budaya organisasi sebagai identitas suatu organisasi atau kelompok dipengaruhi oleh sejumlah variabel seperti kepemimpinan, anggota, tantangan yang dihadapi, budaya masyarakat lokal. Demikian pula dengan UNPAR sebagai organisasi yang terdiri dari sejumlah fakultas dan unit akan memiliki budaya sendiri-sendiri yang dapat sama atau berbeda antara satu dengan yang lain.

Mengingat unpar sebagai sebuah organisasi yang besar dengan berbagai unit di dalamnya, usaha melakukan kajian tentang budaya memerlukan waktu dan tenaga yang lama dan besar untuk itu Secara khusus akan difokuskan pada satu unit saja yaitu FISIP yaitu :

1. Tipe Budaya Organisasi seperti apakah yang ada atau dijalankan saat ini di Fisip UNPAR ?
2. Tipe Budaya organisasi seperti apakah yang lebih disukai para anggotanya ?
3. Apakah ada perbedaan yang signifikan antara budaya saat ini dengan harapan anggotanya ?
4. Apakah ada hubungan yang berarti antara kesesuaian budaya yang ada dengan harapan pegawai dengan tingkat kepuasan kerja pegawai ?

2. Tinjauan Pustaka

2.1. *Pengertian Budaya Organisasi*

Organisasi adalah unit sosial yang terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan (Robbin, 1990, h.4). Unit sosial mengacu pada adanya sejumlah orang yang berinteraksi didalamnya untuk mencapai tujuan. Dalam interaksi tersebut mereka akan membentuk apa yang kita sebut dengan budaya. Istilah budaya (Diana, 1993, h.3) berasal dari ilmu biology yakni cultivate yang berarti bagaimana sel-sel berkembang dalam budaya atau pola tertentu. Dalam antropologi, budaya mengacu kepada keseluruhan cara hidup dimana orang berkembang, yang dapat meliputi cara berpikir, berkomunikasi, bertindak dan lain-lain.

Dalam organisasi lebih menekankan pada keyakinan dan nilai-nilai yang memberikan sebuah cara melihat, memikirkan dan melakukan sesuatu. Untuk lebih memperjelas terdapat banyak definisi mengenai Budaya organisasi, yang dirumuskan oleh sejumlah ahli secara berbeda. Beberapa diantaranya adalah :

Stephen P. Robbin (1989) mendefinisikannya dengan Organizational culture refer to a System of share meaning.

Reece/O'radly (1989) as a system of informal rule that spell out how people are to behave most of the time.

Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1985, h.372) define as a system of share value and belief that guide the behavior of organizational member.

Kotter & Heskett (dalam Budiharjo (2013, h.10)) set of values and ways of behaving that are common in a community and that tend to perpetuate themselves, sometimes over long periods of time.

Edgar Schein (1989) mengatakan a Pattern of basic assumption-invented or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adptation and internal integration, that has worked well enough to be cosidered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to percept, think, and feel in relation to those problem.

Berdasarkan definisi di atas budaya organisasi mengacu pada seperangkat asumsi-asumsi dasar, nilai dan norma-norma, dan pola berperilaku yang berkembang dan di diyakini oleh sebagian besar anggota organisasi sebagai acuan bagaimana organisasi di jalankan yang tentunya dalam menghadapi permasalahan-permasalahan organisasi, baik secara internal (peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja, integrasi) maupun menghadapi masalah-masalah external (untuk mempertahankan eksistensinya). Ini lebih menekankan pada budaya yang bersifat non-materi. Para ahli mengatakan bahwa kebudayaan sesungguhnya dapat dibagi ke dalam kebudayaan materi dan non materi, Sebagaimana dikatakan Kroeber dan Kluckhohn (Dalam Budihardjo, et,al)

Culture consist of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmited by symbols, constiuting the disctintive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts: the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) idea and especially their attached value; culture systems may, on the one hand be considered as products of action, on the other as conditioning element of further action.

Organisasi sudah barang tentu dalam usaha mencapai tujuannya melakukan berbagai aktivitas, sistem, metode untuk menghadapi tantangan internal seperti pengendalian perilaku anggotanya kearah perilaku yang terkoordinasi, efektif dan efisien dan bagaimana menghadapi tantangan eksternal seperti bagaimana merespon tuntutan lingkungan dimana organisasi berada. Bagaimana hal itu dilakukan tidak terlepas dari keyakinan, asumsi, nilai yang dimiliki bersama, sehingga apa yang dilakukan secara aktual merupakan produk atau dipengaruhi oleh budaya.

2.2. Budaya Organisasi sebagai Asumsi, Nilai, dan Norma Berperilaku

Budaya organisasi sebagaimana dinyatakan diatas meliputi norma-norma berperilaku, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi dasar. Ketiga aspek ni merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi dan bersifat khirarkhis yaitu asumsi-asumsi yang mendasar akan mempengaruhi atau membentuk nilai-nilai kemudian nilai akan mempengaruhi atau membentuk norma berperilaku yang lebih terlihat ke permukaan, atau sebaliknya norma berperilaku dipengaruhi oleh nilai dan nilai dipengaruhi oleh asumsi-asumsi dasar Sebagaimana digambarkan oleh Edgar Schein (1989) dalam gambar 1 berikut ini :

Ketiga elemen budaya ini saling mempengaruhi adalah sebagai berikut :

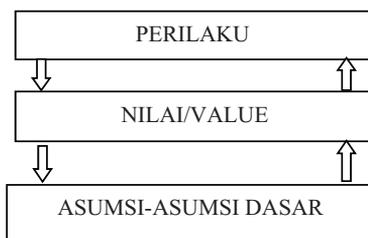


Figure 1. Hubungan Antara Asumsi, Nilai, dan Perilaku.

Asumsi-asumsi dasar yaitu keyakinan, pemikiran, pandangan yang dianggap benar dan tidak perlu dipersoalkan lagi yang dianggap dapat memecahkan sejumlah masalah yang berkaitan dengan kehidupan yang menjadi landasan, acuan dalam mempersepsi, berperilaku terhadapnya misalnya pandangan tentang alam, pandangan terhadap manusia, pandangan terhadap bisnis dan lain lain. Alam merupakan lingkungan yang memberi manfaat bagi manusia yang harus dijaga keberadaannya. Pandangan ini akan mempengaruhi misi melindungi, menjaganya agar tidak rusak. Bisnis adalah usaha untuk memberikan manfaat bagi orang lain.

Pandangan ini akan mempengaruhi usaha untuk menciptakan barang-barang yang baik atau berkualitas, selalu berusaha memperbaiki kualitas dan harga melalui berbagai cara seperti inovasi, sehingga inovasi dianggap menjadi sebuah hal penting atau nilai yang diperjuangkan. Kemudian berbagai cara atau pendekatan dan norma berperilaku dilakukan untuk mendorong terciptanya kualitas dan inovasi. Asumsi-asumsi dasar merupakan aspek yang tidak kasat mata, merupakan bagian yang terdalam dari manusia yang sring juga dikatakan sebagai filosofi.

Nilai (value) yaitu sesuatu hal yang dianggap sangat penting, berharga yang terkait dengan tujuan dan cara mencapai tujuan tersebut (Rokeah, dalam Hariandja, 2007, h.50), menjadi sebuah kriteria atau acuan dalam menilai sesuatu tindakan baik atau buruk. Nilai-nilai yang berkaitan dengan tujuan seperti menjadi seorang kaya, menjadi pemimpin pasar, dihormati dan lain-lain. Nilai yang terkait dengan cara pencapaian tujuan dapat terkait pada sejumlah aspek seperti: *Hardworking, competence, competitiveness, innovation, quality, customer service, team work, ketertiban, care and consideration of people* (Amstrong, 2006). Kemudian lebih jauh lagi akan mempengaruhi tentang bagaimana orang seharusnya berperilaku yang dinyatakan dalam norma.

Norma yaitu aturan tidak tertulis atau tertulis bagaimana berperilaku. Apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan yang dapat sangat ketat atau longgar misalnya pegawai tidak atau diperkenankan melakukan pekerjaan menyimpang dari proses kerja yang sudah ditentukan, berkomunikasi melalui saluran formal, pengawasan oleh atasan secara ketat dan lain lain. Norma ini tentu saja dipengaruhi oleh nilai-nilai tertentu misalnya ketertiban, stabilitas, norma berperilaku melalui saluran formal, mengikuti prosedur kerja yang sudah ditentukan dan lain-lain.

Nilai dapat menjadi suatu asumsi dasar yang terjadi dalam hal misalnya Persaingan, kekeluargaan merupakan suatu hal yang dianggap penting, berharga dan benar untuk mencapai tujuan. Apa yang menyebabkan itu merupakan sesuatu yang penting,

baik dan berharga dapat diakibatkan oleh pengalaman bahwa dengan kekeluargaan sebagai sebuah nilai misalnya pemecahan masalah lebih baik atau dapat berdasarkan suatu kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang dan dianggap benar dan didukung banyak orang tanpa mempertanyakan lebih jauh menjadi suatu asumsi sehingga asumsi merupakan keyakinan dasar seseorang atau kelompok tentang kebenaran sesuatu hal yang dapat merupakan cerminan dari nilai.

2.3. *Pembentukan Budaya Organisasi*

Nilai-nilai, norma sebagai elemen utama dari budaya organisasi sebagaimana disinggung di atas terbentuk melalui sebuah proses yang panjang yang pembentukannya dapat melalui 4 cara (Amstrong, 2006) yaitu :

1. Melalui kepemimpinan yaitu dengan mengimitasi visi pemimpin tentang apa yang diharapkan, apa yang dilakukan oleh pimpinan dan bagaimana melakukannya, atau pemimpin memaksakan cara pandang dan cara berperilaku pada bawahannya, yang lama kelamaan menjadi hal yang biasa.
2. Melalui peristiwa-peristiwa penting atau kritis yang pernah terjadi dengan mempelajari perilaku yang diharapkan untuk mengatasi peristiwa tersebut. Satu situasi diselesaikan dengan cara tertentu secara berulang-ulang membawa keberhasilan, pada akhirnya cara itu menjadi sebuah hal yang diyakini kebenarannya.
3. Melalui kebutuhan untuk memelihara hubungan yang efektif diantara anggota organisasi. Ini dapat terjadi misalnya hubungan yang baik di dasarkan pada keterbukaan dan kejujuran. Nilai ini menjadi sesuatu yang dianggap penting.
4. Kebutuhan untuk menghadapi dinamika lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal dapat menimbulkan ancaman atau peluang misalnya persaingan untuk mengatasi ini dilakukan melalui inovasi sehingga nilai ini menjadi penting dalam menjalankan bisnis.

Budaya organisasi terbentuk melalui pembelajaran dengan waktu yang lama Schein (dalam Amstrong, 2006) mengatakan ada 2 cara terjadinya proses pembelajaran dalam pembentukan budaya yaitu :

1. Melalui trauma yaitu adanya ancaman yang dihadapi organisasi para anggota mencari cara mempertahankan diri.
2. Melalui positive reinforcement yaitu sesuatu cara mengatasi sejumlah tantangan yang dilihat dapat memecahkannya akan diadopsi sebagai sebuah nilai budaya.

Berdasarkan proses pembentukan di atas budaya organisasi yang sudah terbentuk dan melekat pada anggota organisasi menjadi hal yang sulit dirubah walaupun dapat dirubah akan terjadi melalui terjadi hal-hal yang traumatis.

2.4. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu topik yang penting dalam studi management dan organisasi sebab budaya merupakan sesuatu yang dimiliki organisasi. Oleh karena itu harus di kembangkan, dipelihara, atau dirubah untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya, sebab budaya organisasi dapat mempengaruhi keseluruhan kegiatan organisasi dan mengarahkan perilaku setiap anggota organisasi kearah pencapaian tujuan. James Champy (1975, h.75) mengatakan

The rules of governance (and self governance) for efektif business enterprise today are being determined by their culture, not their organizational structure.

Hal ini dapat dipahami oleh karena budaya yang mencakup sejumlah nilai-nilai merupakan pengarah perilaku seseorang yang paling efektif. Budaya menjadi sesuatu yang bersifat internal bagi seseorang atau melekat bagi seseorang yang secara langsung mendorong seseorang berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki, dapat menimbulkan keterlibatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaannya yang dapat sangat berbeda dengan sebuah struktur yang pada intinya dibuat untuk mempengaruhi perilaku dan bersifat external bagi seseorang dimana sering terjadi seseorang dalam melakukan pekerjaan hanya sebatas tugas-tugas tersebut atau demi sistem, peraturan atau lainnya sehingga apa yang dilakukan hanya sebatas menyelesaikan pekerjaan pada hal dibalik pekerjaan terdapat suatu tujuan yang lebih jauh yaitu untuk memberikan suatu nilai bagi pelanggan.

Secara lebih eksplisit Nevizond (2007, h.11) mengatakan fungsi budaya sebagai Identitas atau karakter organisasi, Pengikat atau pemersatu, sumber inspirasi, sumber penggerak dan pola perilaku, peningkatan nilai tambah, pengganti formalisasi, mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Judge & Robbin (dalam Budiharjo, 2013, h.69) Budaya organisasi memiliki peran : Peran batas Organisasi, Pemberi identitas, perekat komitmen karyawan, pengarah tindakan, dan pengatur kehidupan berorganisasi.

2.5. Elemen-elemen/Dimensi-dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagaimana dijelaskan di atas berkaitan dengan bagaimana tugas-tugas dilakukan (the ways thing done) berkaitan dengan hubungannya dengan orang lain yang diyakini merupakan cara yang terbaik untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang di dasarkan pada keyakinan, nilai, asumsi-asumsi yang didasarkan pada keyakinan atau pembelajaran.

Berbicara mengenai elemen-elemen nilai budaya organisasi dapat meliputi sejumlah dimensi yang dinyatakan secara berbeda oleh setiap penulis, Dalam konteks organisasi Schein (2004, h.39) mengatakan dapat terkait dengan sejumlah aspek atau elemen yaitu :

- *Missi, strategy and goals.*
- *Means : structure, systems, procesess*

- *Measurement : error-detection and correction system*
- *Internal Integration Issues : Common language and concepts, Group boundaries and identity, The nature of authority and relationships, Allocation of rewards and status.*
- *Deeper Underlying Assumptions : Human relationships to nature, The nature of reality and truth, The nature of human nature, The nature of human relationships, The nature of time and space, The unknowable and uncontrollable.*

Misi, strategi, tujuan, berkaitan dengan apa yang dilakukan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan dapat mencapai tujuannya. Means berkaitan dengan bagaimana hal itu dilakukan yang terkait dengan struktur, sistem, proses dan bagaimana caranya menentukan apakah tujuan tercapai serta bagaimana memperbaikinya. Ini berkaitan dengan usaha menghadapi tantangan eksternal. Selanjutnya terkait dengan elemen integrasi internal juga terkait dengan asumsi-asumsi yang lebih dalam tentang sejumlah aspek. Sehingga elemen-elemen budaya meliputi sejumlah aspek di dalamnya.

Misi, strategi, tujuan, struktur, sistem, proses dan pengendalian berkaitan dengan usaha untuk menjamin kelangsungan hidupnya dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal dapat berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lain. Misi, strategi, tujuan berkaitan dengan apa yang harus dilakukan, strategi berkaitan dengan bagaimana hal itu dilakukan untuk dapat mencapai tujuan. Hal ini tidak terlepas dari nilai yang dianut dan asumsi-asumsi dasar organisasi yang diyakini organisasi.

Misi berkaitan dengan apa yang harus dilakukan seperti misalnya dalam perguruan tinggi melakukan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, melalui strategi pengembangan sumber daya manusia, sarana dan sarana dan prasarana dan lain-lain untuk mencapai tujuan menjadi sebuah organisasi diakui. Dalam organisasi bisnis misalnya melakukan pengembangan produk baru melalui inovasi, menjalin hubungan dengan konsumen, mematuhi regulasi pemerintah, dengan strategy meningkatkan *team work*, pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan menjadi pemimpin pasar

Kemudian struktur, sistem dan proses sebagai sarana untuk mencapai tujuan diatas dapat berkaitan dengan bagaimana tugas-tugas dibagi-bagi, dilakukan juga tidak terlepas dari asumsi-asumsi dan nilai yang diyakini organisasi misalnya organisasi di rancang dengan pembagian tugas yang sangat terspesialisasi, pelaksanaan tugas dengan standard prosedur yang ketat, pengambilan keputusan yang terpusat tidak terlepas dari asumsi-asumsi tentang manusia msalnya kemampuan manusia adalah terbatas atau spesialisasi akan meningkatkan kinerja yang tinggi, nilai-nilai ketertiban, efisiensi, kepastian yang diyakini oleh organisasi untuk dapat mencapai tujuan.

Beberapa ahli yang lain merumuskan elemen-elemen budaya organisasi secara berbeda dan lebih banyak menekankan bagaimana tugas-tugas dilaksanakan untuk menghadapi tantangan eksternal, bukan pada misi, strategi dan tujuan, *Internal In-*

tegration Issues, Deeper Underlying Assumptions. sebagaimana dikatakan diatas diantaranya dikemukakan oleh Robbin (1989) dengan elemen :

1. *Individual initiative : the degree of responsibility, freedom and independence that individual have.*
2. *Risk tolerance: The degree to which employee are encourage to be aggressive, innovative, and risk taking.*
3. *Direction : the degree to which the organization create clear objective and performance expectation.*
4. *Integration : the degree to which unit within the organization are encourage to operate in a coordinated manner.*
5. *Management Support ; the degree to which manager provide clear communication, assistance, and support to their subordinate.*
6. *Control : the number of rule and regulation and the amount of direct supervision that is used to oversee and control employee behaviour.*
7. *Identity : the degree to which member identity with the organization as a whole rather than with their particular work group or field of profesional expertise.*
8. *Reward system : the degree to which reward alloction (that is, salary increases, promotions) are based on employee performance criteria in contrast to seniority, favoritism, and so on.*
9. *Conflict tolerance : the degree to which employee are encourage to air conflicts criticism openly.*
10. *Comunication patterns : the degree to which organizational communication are restricted to the formal hierarchy of authority*

Amstrong (2006) mengatakan

Some of the most typical areas in which values can be expressed, implicitly or explicitly, are: performance; competence; competitiveness; innovation; quality; customer service; teamwork; care and consideration for people. Values are translated into reality (enacted) through norms and artefacts as described below. They may also be expressed through the media of language (organizational jargon), rituals, stories and myths.

Elemen-elemen atau dimesi budaya organisasi ini lebih terkait dengan aspek bagaimana tugas-tugas dilakukan dalam bentuk struktur, sistem, proses dan pengendalian sebagai cara untuk merealisasikan misi, strategi, dan tujuan yang menyangkut sejumlah nilai-nilai

Semua elemen-elemen budaya diatas dapat dimiliki oleh organisasi dalam drajat kuat atau lemah. Sebuah organisasi misalnya tidak menghendaki inisiatif individual, kebebasan pada anggota, sementara organisasi lain menghendaknya, Demikian

pula dengan elemen yang lainnya. Sama halnya dengan manusia secara psikologis memiliki sifat yang sama, yang berbeda adalah intensitas pemilikannya misalnya dilihat dari sifat keberanian mengambil risiko semua orang memilikinya tetapi ada orang memilikinya secara kuat yang lain lemah. Pemilikan yang berbeda inilah yang menimbulkan ciri khas karakter seseorang. Sama halnya dengan organisasi pemilikan nilai-nilai itu akan menimbulkan ciri khas sebuah organisasi yang kita sebut dengan budaya organisasi.

Mengapa terjadi perbedaan hal itu tidak terlepas dari asumsi organisasi terhadap keberadaannya, manusia, lingkungan ditambah dengan pengalaman berorganisasi dimana dengan keberadaan nilai dan perilaku tertentu berdasarkan pengalaman berorganisasi dianggap dapat memecahkan sejumlah masalah dalam organisasi. Bagi organisasi yang menilai penting insyafat individu, kebebasan, inovasi tidak terlepas dari asumsi bahwa manusia pada dasarnya memiliki keinginan bekerja, memiliki kemampuan dan pandangan persaingan hanya dapat di atasi melalui inovasi dan lain-lain.

2.6. Jenis/type Budaya Organisasi

Jenis/Type Budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh para ahli merupakan orientasi atau preferensi terhadap asumsi-asumsi, nilai-nilai dan perilaku tertentu yang dinyatakan baik secara eksplisit maupun implisit lebih menekankan pada bagaimana organisasi menjalankan tugas sehari-hari yang dinyatakan dalam struktur, sistem dan proses.

Struktur berkaitan dengan bagaimana tugas di bagi-bagi dan standard perilaku atau dalam melakukannya yang dapat berbeda antara satu organisasi yang lain, Pembagian tugas dapat berdasarkan spesialisasi yang sangat tinggi atau rendah. Tinggi artinya setiap orang diberikan tugas yang jelas dengan content yang kecil dan spesialisasi yang rendah adalah sebaliknya, Siapa yang mengambil keputusan dalam organisasi. Pengambilan keputusan dapat pada satu orang atau dua orang yaitu pimpinan tertinggi atau pada banyak orang yang berada pada bawahan.

Bilamana berada hanya pada pimpinan organisasi menjadi sentralistik sebaliknya desentralisasi. Sistem yaitu sejumlah mekanisme dan standard perilaku yang diciptakan untuk mengendalikan perilaku anggota untuk memastikan semua terarah pada pencapaian tugas yang terkait bagaimana tugas dilakukan dan seseorang berperilaku seperti dengan aturan dan regulasi, prosedur kerja, sistem komunikasi, penempatan dan promosi, sistem reward dan punishment individu dan lain-lain.

Orientasi terhadap terhadap aspek-aspek diatas (yang lebih menekankan pada aspek bagaimana organisasi dijalankan) berbeda-beda untuk setiap organisasi yang membentuk apa yang disebut dengan jenis atau type budaya organisasi. Jenis-jenis budaya organisasi telah banyak dikemukakan para Ahli, umumnya jenis-jenis budaya tersebut dikelompokkan dengan 4 jenis. Salah satu diantaranya dikemukakan oleh Harrison and Stokes (dalam Naicker : 2008 ; Diana 1993; Leonardo : 2008) mengatakan 4 orientasi budaya organisasi yaitu *Power culture*, *role culture*, *achievement culture*, dan *support culture*.

2.6.1. Power Culture

Dalam *power culture* kekuasaan berada pada pimpinan tertinggi atau sentralistik, pembagian tugas apa yang dilakukan seseorang di dasarkan pada perintah atasan, dan bagaimana tugas-tugas dilakukan atau perilaku kerja di lakukan melalui kekuasaan atau perintah atasan, sehingga semua berpusat pada atasan,

Harrison and Stoke definene power-oriented culture as organizational culture that is based on inequality of access to resources.

Dalam budaya orientasi kekuasaan perilaku seorang bawahan diharapkan menjadi seorang yang patuh dan loyal pada atasan, pekerja keras dan atasan menjadi seorang pemimpin yang kuat, tegas dan memiliki pengetahuan yang luas adil pada bawahan yang loyal. Pengendalian perilaku (pemosivasian) pegawai di dasarkan ganjaran ekstrinsik (uang dan menghindari hukuman) Harrison (dalam Diana; 1993 :16) mengatakan

In the Power organization at its best, leadership is based on strength, justice and paternalistic benevolence. The leaders are expected to be all-knowing as well as all-powerful. Subordinates are expected to be compliant and willing. At its worst, the Power organization tends towards a rule by fear.

Dalam penyelesaian aspek-aspek lain yaitu segala sesuatu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi organisasi berpusat pada pemimpin atau sentralistik misalnya promosi atau penempatan berdasarkan pertimbangan atasan Kemudian formalisasi atau bagaimana tugas-tugas dilakukan adalah rendah dimana cara melakukan tugas di dasarkan pada keinginan atau perintah atasan. Orientasi nilai budaya yang ditekankan adalah kecepatan, kepastian.

Beberapa kelemahan dan keuntungan dari orientasi budaya ini sebgaimana dikatakan oleh Harrison (dalam uir.unisa.ac.za) adalah : Disadvantages/Kelemahan :

1. *People give boss's wishes the highest priority, even if it interferes with important work*
2. *People are afraid to give bad news to the boss.*
3. *People do not question the leaders even when they are seen to be wrong*
4. *People with power break rules with impunity and special privileges*
5. *Information is a source of personal power and is restricted to friends and allies.*
6. *People are promoted by being loyal to those in power even when they are not specially competent.*

Advantages/Kebaikan :

1. *Unifies individual effort behind the vision of the leader.*
2. *Can move quickly in the market and make rapid internal changes.*
3. *Leverages the knowledge, wisdom and talent of the leader.*

4. *Can provide direction and certainty: reduce conflict and confusion in times of emergency.*

2.6.2. *Role Culture*

Pada *Role culture* atau budaya organisasi yang berorientasi pada peran, kekuasaan masih berada pada pimpinan atau sentralisasi tetapi perilaku kerja para pegawai dikendalikan oleh prosedur dan aturan yang tegas, struktur tugas didasarkan pada spesialisasi dengan deskripsi jabatan yang jelas bukan oleh kekuasaan atau perintah pemimpin sebagaimana dengan orientasi budaya kekuasaan.

Hal ini tidak terlepas asumsi yang mendasarinya yaitu bahwa kepastian pelaksanaan tugas yang efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang ingin di capai, dapat melalui spesialisasi yaitu dengan tugas-tugas khusus yang dilakukan seseorang, seseorang akan menjadi ahli dalam melakukan tugas tersebut, kemudian keahlian ditambah dengan langkah-langkah yang jelas dalam pelaksanaannya akan meningkatkan produktivitas Harrison(dalam Diana, 1993, h.17) mengatakan

The Role orientation assumes that people work most effectively and efficiently when they have relatively simple, clearly defined, circumscribed and measurable tasks. Clarity and precision of roles and procedures are striven for in order to fit the parts of the organization together like a machine.

Dalam orientasi budaya ini seorang bawahan diharapkan seorang pekerja keras dan patuh pada aturan dan berkonsentrasi pada tugasnya, memiliki tanggung jawab, dapat dipercaya, kompeten, sementara inisiatif, kebebasan, dan inovasi tidak ditekankan. Seorang atasan diharapkan seorang yang disiplin, loyal pada tugas dan tidak menggunakan kedudukannya untuk kepentingan sendiri. Sistem ganjaran dilakukan melalui kontrak dan orientasi Nilai-nilai yang ditekankan adalah ketertiban, kepastian, stabilitas, efektivitas, efisiensi.

Harrison mengatakan sejumlah keburukan dan kebaikan dari *role culture* (dalam uir.unisa.ac.za) yaitu : Disadvantages

- *People follow the rule even when this rules get in the way of doing the work*
- *It is considered a sin to exceed ones authority or deviate from accepted procedures.*
- *It is more importenad to avoid deviating from the norm that it is to do the righth thing.*
- *Job are so tightly defined that there is little room to contribute ones unique talents and ability*
- *People are treated as interchangeable parts of a machine rather then as a human beings.*
- *It is difficult to get approval for change that people give up on making needed improvements.*

Advantages

- *Well-design structures and systems make room for efficient operations and reduce the time for learning jobs.*
- *Clear lines of authority and responsibility reduce conflict turf battles, confusion and indecision.*
- *Clear and fair rules and guidelines protect individual from exploitation and abusive use of power.*
- *Having good systems, procedures and organizational memory prevents having to "reinvent the wheel"*
- *Structure, routine and predictability provide security and reduce stress.*

2.6.3. Achievement Culture

Dalam Achievement culture kekuasaan berada pada para anggota sesuai dengan keahlian mereka atau desentralisasi, pengendalian perilaku kerja tidak di dasarkan pada job description, aturan dan prosedur, dan spesialisasi yang tinggi, tetapi di dasarkan pemahaman para anggota pada tuntutan tugas (target) yang dilakukan melalui kerja sama diharapkan dapat mencapai tujuan yang sudah ditentukan atau formalisasi rendah. Diana (1993, h.17) mengatakan *in achievement culture people interested in the work it self, and have a personal stake in seeing that it is done.*

Dalam budaya ini manusia di asumsikan sebagai orang yang dapat dipercaya, mempunyai inisiatif individual, dan motivasi dan menyukai pekerjaannya. Harrison (dalam Diana, 1993, h.17) *peoples energy and time, assuming that people actually enjoy working at tasks which are intrinsically satisfying.*

Dalam budaya ini seorang bawahan diharapkan adalah orang yang punya komitmen terhadap tujuan organisasi, kompeten dan seorang atasan adalah seorang memandang bawahan setara dengannya atau mitra kerja. Pengendalian perilaku melalui ganjaran adalah pekerjaan yang menantang dan menarik. Orientasi nilai yang ditekankan adalah kebebasan tinggi, kerja sama/ team work, kompetensi yang tinggi dari para petugas, kerjasama untuk dapat mencapai tujuan bersama.

Harrison mengemukakan sejumlah keburukan dan kelebihan dari jenis budaya ini dalam uir.unisa.ac.za, yaitu: Disadvantages

- *People believe so much in what they are doing that the end comes to justify the means.*
- *People become intolerant of personal needs, and they sacrifice family, social life and health for work.*
- *The group members talk only to themselves and become isolated from others and from reality.*
- *The group only cooperates internally, which others see as arrogant and competitive.*

- *Because dissent and criticism are stifled, the group has difficulty correcting its own errors.*
- *The commitment to excellence at any cost leads to waste and inefficiency*

Advantages

- *Unity of effort toward mutually valued goals*
- *Reduced need for control on individual*
- *High internal motivation*
- *Maximum utilization of members talents*
- *High self-esteem for organizational member.*
- *Rapid learning and problem solving*
- *Rapid adaptation to change.*

2.6.4. Support Culture

Pada budaya support culture kekuasaan berada pada anggota kelompok atau terdesentralisasi, pengendalian perilaku kerja didasarkan pada adanya saling membantu antara satu dengan yang lain, kepuasan kerja akan melakukan tugas-tugas sebagaimana dikehendaki. Organisasi menjadi tidak formalistik perilaku kerja di dasarkan pada kesadaran, pengabdian, dan kebersamaan.

Harrison says, the Support-oriented organization offers its members satisfactions which come from relationships; mutuality, belonging, and connection. The assumption is that people will contribute out of a sense of commitment to a group or organization of which they feel themselves truly to be members, and in which they believe they have a personal stake.

Seorang bawahan diharapkan menjadi anggota keluarga, dapat dipercaya dan se-orang atasan diharapkan orang yang memperhatikan kebutuhan bawahan atau orang lain. Pengendalian perilaku melalui ganjaran adalah hubungan yang memuaskan. Nilai yang ditekankan disini adalah cinta kasih, kehangatan, kebersamaan, kekeluargaan.

Harrison mengemukakan sejumlah keburukan dan kebaikan dari jenis budaya ini (dalam uir.unisa.ac.za) yaitu : Disadvantages

- *People may focus on relationships and neglect the work.*
- *Out of kindness difficult personnel decisions may be avoided.*
- *When consensus cannot be reached the group may become indecisive and lose direction.*
- *Dissagreement may be avoided, there is surface harmony and covert conflict*

- *Changes may take a long time because of the need to get everyone on board*
- *People are rewarded in the same way although they might not have contributed in the same way. This could create frustrations*

Advantages

- *Good internal communication and integration*
- *High level of commitment to decision.*
- *Sophisticated process skills manage people issues well.*
- *High level of cooperative, effective group work.*
- *Good at sensing environment.*
- *Providing caring, responsive service.*
- *High trust between individuals and the organization*
- *Nurturing members for good health*
- *Good balance for achievement culture.*

Tipologi yang lain dikemukakan oleh Kim & Cameron (2006, h.33-41) yaitu budaya hirarkhi, budaya pasar, budaya clan dan budaya adhocracy.

2.6.5. Budaya Hirarki (Hierarchy culture)

Budaya hirarki mengacu pada tipe ideal yang dikemukakan oleh Max Weber yang mengacu pada 7 prinsip atau ciri organisasi yang efektif yaitu pekerjaan berdasarkan spesialisasi, pelaksanaan berdasarkan aturan yang jelas, penempatan dan promosi berdasarkan prestasi dan keahlian, pengambilan keputusan berdasarkan hirarki, hubungan atasan dan bawahan berdasarkan hubungan pekerjaan, pemisahan pemilik dan pekerja dan pegawai yang memiliki tanggungjawab.

Dalam budaya ini tugas-tugas apa yang dilakukan dan bagaimana melakukan didasarkan pada spesialisasi dan aturan dan prosedur standar, pengambilan keputusan berada pada pejabat yang disampaikan secara hirarkhis ke tingkat lebih rendah sehingga organisasi sangat formalistik dan sentralistik. Seorang pemimpin yang baik adalah seorang organizer, dan bawahan adalah orang yang memiliki keahlian khusus yang patuh pada aturan, dan penempatan dan promosi didasarkan pada pengetahuan dan keahlian yang dimiliki yang dilakukan melalui sebuah prosedur tertentu. Nilai-nilai yang ditekankan adalah stabilitas, kepastian dan efisiensi, yang didasarkan pada asumsi bahwa efisiensi akan dapat melalui spesialisasi yang tinggi, pelaksanaan tugas berdasarkan aturan dan prosedur yang jelas.

Organisasi-organisasi yang besar dan pemerintah umumnya termasuk dalam kategori budaya ini dan juga organisasi kecil khusus seperti fast-food restaurant seperti McDonald.

2.6.6. *Budaya Pasar (market culture)*

Orientasi Budaya ini tidak seperti dalam budaya hirarkhi dimana pengendalian perilaku anggota organisasi dilakukan melalui aturan dan prosedur kerja, pelaksanaan tugas melalui spesialisasi dan pengambilan keputusan yang tersentralisasi. Dalam budaya ini pengendalian perilaku anggota di dasarkan pada perilaku yang dapat menghasilkan target sesuai dengan tujuan dari aneka aktivitas sesuai dengan tujuan utama organisasi. Pelaksanaan tugas sehari-hari dan bagaimana hal itu dilakukan, pengambilan keputusan dilakukan di dasarkan pada situasi atau tuntutan lingkungan.

Asumsi dasar yang diyakini dalam budaya ini adalah lingkungan tidak lah ramah dan stabil tetapi sangat keras dan dinamis, pelanggan banyak tuntutan dan menginginkan produk yang berkualitas. Untuk dapat mencapai itu perusahaan harus meningkatkan daya saing. Pimpinan dan manajemen harus menetapkan tujuan yang jelas dan strategi yang jitu dalam rangka meningkatkan produktivitas dan keuntungan.

2.6.7. *Budaya klan (Clan Culture)*

Dalam budaya ini pengendalian perilaku anggota, pelaksanaan tugas dan bagaimana tugas dilakukan dan juga pengambilan keputusan di dasarkan pada team kerja, keterlibatan anggota dalam setiap program dan kepercayaan organisasi kepada anggota/pegawai layaknya seperti keluarga. Sistem imbalan berbasis kinerja kelompok bukan individu,.Rekrutmen, penempatan dan promosi, pemutusan hubungan kerja berdasarkan pada keputusan kelompok

Asumsi dasar yang diyakini dalam budaya ini adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan peningkatan koordinasi internal dan mengatasi tantangan eksternal dilakukan dengan teamwork. Pegawai, pelanggan diyakini sebagai rekan pengembangan pegawai.

Tugas utama management adalah memberdayakan pegawai, meningkatkan partisipasi, komitmen, dan loyalitas pegawai dan mengasumsikan manusia yang memiliki keinginan untuk berprestasi sebagaimana dikatakan sejumlah ahli (McGregor, 1960; Likert, 1970; Argyris, 1964).

2.6.8. *Budaya Adokrasi (Adhocracy Culture)*

Budaya ini mengasumsikan bahwa inovasi dan inisyatif atau penemu pertama (produk baru) akan menjadi faktor kunci kesuksesan sehingga tugas utama organisasi adalah menciptakan produk-produk baru atau jasa baru yang beorientasi masa depan. Perilaku anggota dalam hal apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya dikendalikan oleh profesionalisme seseorang dikaitkan dengan masalah yang harus dipecahkan dan target yang harus dicapai dilakukan melalui teamwork. Budaya ini sebagaimana menghendaki orang-orang kreatif, keberanian mengambil risiko.

2.7. *Pengertian Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja adalah keyakinan, perasaan dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan diartikan dengan keseluruhan tugas-tugas yang harus dilakukan dan keseluruhan aspek yang tidak terpisahkan dari pekerjaan seperti gaji,

kepemimpinan, kemungkinan perkembangan diri, lingkungan kerja, rekan kerja. Tugas-tugas yang dilakukan sering disebut dengan isi (content) pekerjaan dan lainnya disebut dengan lingkup (context) pekerjaan. Setiap orang mengharapkan kondisi tertentu dari aspek-aspek ini dimana bila ada kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang aktual akan menimbulkan kepuasan kerja dan bilamana harapan lebih rendah dari kenyataan menimbulkan ketidakpuasan dan bila harapan melebihi kenyataan akan sangat memuaskan.

2.8. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl (dalam Robbin, 2003) menyatakan pembentukan kepuasan kerja dalam sebuah model yang menyatakan sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap aspek-aspek kepuasan kerja di atas sebagaimana dalam gambar 2 berikut :

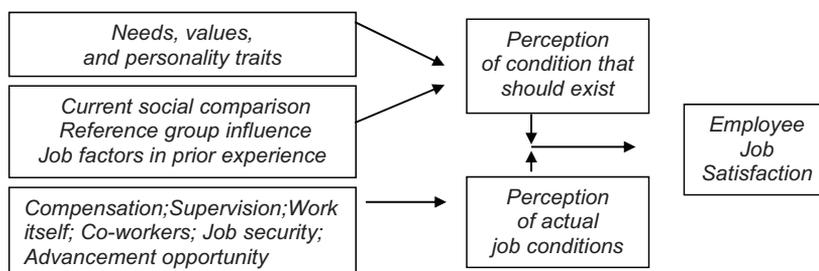


Figure 2. Model Pembentukan Kepuasan Kerja

Model diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai terjadi melalui persepsi tentang apa yang seharusnya terjadi dibandingkan dengan apa yang senyatanya ada tentang sejumlah aspek yaitu kompensasi, pengawasan, pekerjaannya, rekan kerja, keamanan kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Seseorang dapat mempersepsi misalnya gajinya harus sejumlah tertentu, pengawasan dilakukan secara longgar, rekan kerja harus bersahabat dan membantu, pekerjaannya langgeng dan memiliki kesempatan untuk naik jabatan.

Persepsi apa yang seharusnya tentang aspek diatas dipengaruhi oleh sejumlah faktor yaitu kebutuhan, nilai, dan sifat-sifat kepribadian. Kebutuhan dapat meliputi kebutuhan fisik (makan, minum). Kebutuhan ini menimbulkan jumlah kompensasi tertentu yang dipersepsi harus ada.

Nilai sebagai sesuatu yang diyakini benar dan harus diperjuangkan seperti keadilan menghendaki persepsi tentang jumlah gaji tertentu. Aspek nilai tidak saja mengenai keadilan tetapi juga yang lain seperti tentang prestasi yang dapat mempengaruhi persepsi tentang pekerjaan yang harus dilakukan dan lain-lain. Sifat kepribadian seperti ekstrovert dapat mempengaruhi persepsi tentang jenis pekerjaan yang seharusnya dilakukan, hubungan dengan rekan kerja dan seterusnya.

Faktor lain yang mempengaruhinya sebagaimana dalam model adalah perbandingan dengan situasi sosial saat ini dapat mempengaruhi jumlah kompensasi yang di inginkan misalnya besar gaji dengan jabatan yang sama ditempat kerja lain,

juga dengan membandingkan dengan orang lain sebagai referensi misalnya temannya, orang tuanya dan lain-lain. Yang lainnya juga dibandingkan dengan pengalaman bekerja sebelumnya bagi mereka yang sudah pernah bekerja mempengaruhi apa yang diharapkan ada dalam pekerjaan.

Model diatas secara jelas mengimplikasikan bahwa setiap orang dapat memiliki persepsi yang berbeda tentang aspek-aspek pekerjaan yang seharusnya ada, sebab setiap orang dapat memiliki kebutuhan yang berbeda, nilai yang berbeda, sifat keperibadian yang berbeda, pengalaman yang berbeda dan lainnya.

Budaya organisasi sebagaimana dijelaskan di atas berkaitan dengan keseluruhan, pandangan, nilai, dan bagaimana organisasi dijalankan dapat berkaitan pola kepemimpinan yang diterapkan, lingkungan kerja, bagaimana pekerjaan dijalankan, hubungan antara individu dalam organisasi juga dengan berbagai sistem dan mekanisme keorganisasian seperti sistem imbalan, bagaimana kinerja diukur dapat menyentuh aspek-aspek pekerjaan diatas. Oleh karena itu secara teoritis bilamana budaya organisasi yang ada sesuai dengan budaya yang diharapkan oleh anggota organisasi, mempunyai hubungan dengan tingkat kepuasan kerja.

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif komparatif analitis yaitu pengukuran yang cermat terhadap fenomena social tertentu Singarimbun (1989, h.4). Yaitu untuk mendeskripsikan fenomena jenis budaya yang ada saat ini, dan jenis budaya organisasi apa yang diinginkan oleh anggota organisasi melalui metode survey yaitu menelusuri budaya yang berkembang melalui sejumlah indikasi atau gejala yang menunjukkan budaya tertentu berdasarkan persepsi para anggota organisasi, dan menganalisis hubungan dengan tingkat kepuasan kerja.

3.2. Model Penelitian

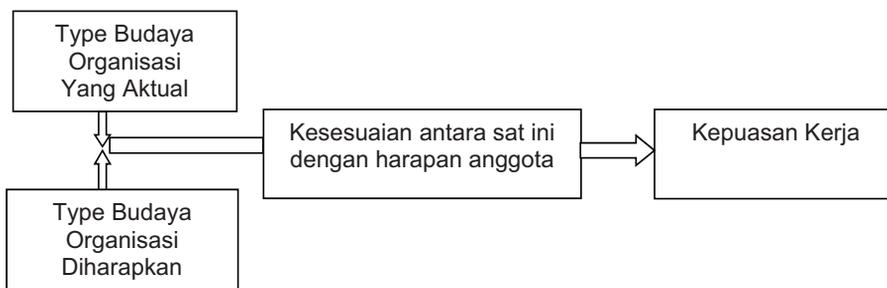


Figure 3. Model Penelitian

Budaya organisasi yang aktual dan dijalankan organisasi bisa saja bukan merupakan budaya organisasi yang diinginkan oleh para anggota. Hal ini dapat terjadi karena organisasi mempunyai kekuatan atau kekuasaan untuk memaksakan kepada anggota bagaimana berfungsi dan berperan, dan anggota harus menerimanya oleh karena kebutuhan lapangan kerja. Kepuasan kerja adalah kondisi dimana aspek-aspek pekerja sesuai dengan harapan para pegawai, kemudian aspek- aspek pekerjaan tidaklah terlepas dari budaya yang ada, sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, tetapi pengaruhnya sangat tergantung pada kesesuaian dengan harapan anggota. Sehingga dalam hubungan ini dapat dibuat hipotesis sebagai berikut: semakin sesuai budaya yang diterapkan dengan keinginan anggota semakin tinggi kepuasan kerja dan sebaliknya.

3.3. *Operasionalisasi Variabel*

Untuk mengetahui jenis budaya organisasi dalam penelitian ini mengacu 4 type budaya organisasi yang dikemukakan oleh Harrison and Stoke (Naikker, 2008) yaitu *Power Culture*, *Role Culture*, *Achievement culture* dan *Support Culture*. Kemudian untuk mengukur (mendiagnosa) type budaya apa yang terjadi dan yang diharapkan ditelusuri melalui persepsi dan sikap pegawai terhadap 13 dimensi tentang bagaimana organisasi berfungsi atau dijalankan selama ini yang menyangkut apa dan bagaimana tugas-tugas dilakukan, hubungan atasan bawahan, proses pengambilan keputusan dan *problem solving*, pandangan terhadap anggota dan pimpinan yang baik, bagaimana anggota organisasi diperlakukan yang dikembangkan sendiri oleh peneliti dengan mengacu atau mengadaptasi pada 7 dimensi/*indicator* yang kemukakan oleh Harrison and Stoke dan Handys *Organizational culture questionnaire*. Lebih jelasnya Ke 13 dimensi tersebut adalah :

1. Tugas-tugas yang dilakukan didasarkan pada apa,
2. Bagaimana cara pelaksanaan tugas,
3. Bagaimana pegawai diperlakukan,
4. Bagaimana proses keputusan dilakukan,
5. Dorongan/motivasi dalam melakukan pekerjaan,
6. Interaksi/hubungan antar individu dalam pekerjaan,
7. Interaksi/hubungan antar kelompok/bagian dalam pekerjaan
8. Penugasan atau penempatan
9. Hak mengendalikan perilaku orang lain di dasarkan pada apa.
10. Pandangan terhadap Pemimpin yang baik,
11. Pandangan terhadap bawahan yang baik

12. Pandangan terhadap pekerja yang baik,
13. Penyelesaian konflik

Berdasarkan indikator diatas dibuat kuessioner dengan membuat pernyataan atau pertanyaan tentang bagaimana dimensi-dimensi tersebut dijalankan, disikapi dengan 4 kemungkinan secara berjenjang dari yang paling dominan dilakukan, hingga pada yang paling tidak dominan. Masing-masing kemungkinan mengindikasikan orientasi pada type budaya tertentu. Kemungkinan paling atas mengindikasikan orientasi *Power culture*, kedua orientasi *Role culture*, ketiga orientasi *Achievement culture* dan ke empat orientasi *support culture*. yang lebih jelasnya adalah sebagai berikut :

1. Pembagian tugas yang dilakukan didasarkan pada : Perintah atasan (Power culture -PC), Job description (role Culture- RC), Target yang dibebankan pada seseorang (achievement culture- AC), Kesepakatan bersama (support culture-SC)
2. Bagaimana cara pelaksanaan tugas: Pelaksanaan tugas di dasarkan pada : keinginan atasan (PC), prosedur/aturan (RC), Melakukan dengan cara yang terbaik (AC), Kerja sama (SC)
3. Bagaimana pegawai diperlakukan dalam organisasi: di perlakukan sebagai pembantu atasan (PC), pegawai (RC), mitra kerja atasan (RC), teman/rekan kerja atasan (SC).
4. Bagaimanakan proses pengambilan keputusan: berdasar intruksi atasan (PC), berdasarkan saluran formal (RC), Dilakukan oleh petugas yang memahami lapangan (AC), atau berdasarkan consensensus.(SC)
5. Dorongan atau motivasi untuk melakukan pekerjaan di dasarkan pada : Imbalan atau menghindari Hukuman (PC), Keadilan, kesesuaian dengan prestasi (RC), Tantangan kerja (AC), Kelompok/teman kerja yang menarik (SC)
6. Hubungan antar individu dalam pekerjaan : Individual (PC) Melakukan pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya (RC) bekerja sama untuk mencapai target(AC) . Bekerjasama dan saling membantu (SC)
7. Hubungan antar kelompok/bagian dalam pekerjaan: Bekerja untuk untuk, kepentingan sendiri (PC), bekerja untuk mencapai tujuan unitnya. (RC), Bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (AC), Saling membantu berdasarkan persahabatan (SC)
8. Penugasan atau penempatan didasarkan pada : Pertimbangan pribadi dan keinginan penguasa (PC), Aturan dan Sistem (RC), Menyesuaikan dengan kebutuhan, keinginan dan kemampuan seseorang (AC), Keinginan sejumlah orang dan membantu pengembangannya (SC).

9. Hak mengendalikan perilaku orang lain di dasarkan pada: Kekuasaan/kedudukan yang lebih tinggi (PC), Jabatan (RC), Keahlian yang dimiliki sesuai dengan tugas (AC), Pengakuan terhadap orang tersebut
10. Keinginan terhadap Pemimpin yang baik : Kuat, tegas adil dan baik, melindungi dan ramah pada bawahan yang loyal (PC), Mengutamakan hubungan kerja, tidak menggunakan kedudukannya untuk kepentingan sendiri menginginkan bawahannya bekerja sesuai dengan aturan (RC), Kesetaraan dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan, menggunakan otoritasnya untuk mendapatkan sumber daya dalam menyelesaikan pekerjaan (AC) Memperhatikan dan bertanggung jawab atas kebutuhan dan kepentingan orang lain, menggunakan kedudukannya untuk memuaskan dan kesempatan kerja bagi bawahannya (SC)
11. Keinginan terhadap perilaku bawahan yang baik: penurut, pekerja keras dan loyal pada atasan (PC), Bertanggung jawab dan dapat dipercaya (RC), Keinginan melakukan yang terbaik, terbuka, memberikan kesempatan pada orang lain yang lebih baik untuk memimpin (AC), Mempunyai keinginan mengembangkan diri sendiri, keinginan belajar, terbuka untuk masukan dan bantuan orang lain, menghormati kebutuhan dan keyakinan orang lain, keinginan membantu yang lain (SC)
12. Karakter seorang pekerja yang baik: Cerdas, mandiri dan memiliki ambisi untuk kedudukan yang lebih tinggi (PC), Pekerja keras, bertanggung jawab dan loyal pada organisasi (RC), Memiliki keahlian, kompetensi dan kerikatan yang kuat untuk melakukan pekerjaan dengan baik (AC), Perhatian pada kemajuan dan perkembangan orang lain (SC)
13. Penyelesaian konflik: Intervensi pemimpin tinggi (PC). Penyelesaian mengacu pada aturan, prosedur (RC), Pemecahan melalui diskusi untuk mencari yang terbaik (AC), Pemecahan melalui diskusi terbuka dan mendalam dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan masing-masing pihak.

Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan akan diukur dari sikap puas atau tidaknya kariawan terhadap sejumlah aspek yang berkaitan dengan content dan contexts pekerjaannya. Content pekerjaan adalah pekerjaannya sendiri apakah memuaskan atau tidak, kemudian konteks pekerjaan adalah keseluruhan aspek-aspek yang melingkupi pekerjaan seperti kepemimpinan, sistem imbalan, hubungan interaksi dengan rekan kerja, kesempatan untuk berkembang, dan ketersediaan prasarana dan sarana apakah memuaskan atau tidak.

3.4. *Populasi, Sample, Pengumpulan, dan Analisis Data*

Populasi penelitian ini adalah Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan dengan tehnik sampling sensus dengan tehnik pengumpulan data melalui kuessioner dengan tehnik analisis statistic descriptive yaitu melihat tendensi sentral, rata-rata, dengan menggunakan program SPSS versi 20.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Untuk menganalisis type budaya saat ini dan diharapkan di analisis melalui persepsi karyawan terhadap 13 dimensi/indikator untuk setiap tipe budaya melalui kuessioner terhadap seluruh pegawai FISIP sebanyak 74 orang yang terdiri dari dosen tetap dengan status 36 jam dan 24 jam sebanyak 50 orang, 13 pegawai Administrasi atau tenaga kependidikan dan 11 tenaga pembantu pelaksana. Hkusus untuk tenaga dosen yang berada di tempat sejumlah 45 orang 5 orang sedang berada diluar negeri melanjutkan studi.

Dari keseluruhan kuessioner yang disebarakan sebanyak 45 (61 %) masuk dan memenuhi persyaratan yang meliputi 22 Dosen atau 47 % dari dosen yang ada di tempat, 13 Pegawai tenaga kependidikan atau 100 % dari yang ada dan tenaga pembantu pelaksana 11 orang atau 100 % dari yang ada.

4.1. Uji Validitas dan Relyabilitas Intrument

Uji validitas instrumen penelitian dilakukan dengan mengkorelasikan item-item pertanyaan dengan total keseluruhan melalui koefisien korelasi pearson product moment dengan menggunakan program SPSS versi 20. Menurut Sugiyono (2012, h.182),

syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$, jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Berdasarkan persyaratan di atas hampir semua pertanyaan/indikator dinyatakan valid, sebagian kecil atau 13 pertanyaan dari 104 pertanyaan atau 12,5% kurang valid dengan nilai r dibawah 0,3 atau 87,5% valid.

Kemudian uji Reliabilitas melalui *Cronbach alpha reliability coefficient* yang menurut Sekaran (1992, h.287) nilai reliabilitas diatas 0,80 adalah baik, antara 0,60 sampai dengan 0,80 dapat diterima, dan dibawah 0,60 adalah buruk, dengan menggunakan perhitungan SPSS versi 20, ditemukan hasil sebagaimana dalam Tabel 1

Table 1. Skor *Cronbachs alpha* Indikator Budaya

Indikator Budaya Organisasi	<i>Cronbach's alpha</i>	Reliabilitas
Orientasi Power Culture saat ini	0,746	Dapat diterima
Orientasi Power Culture harapan	0,753	Dapat diterima
Orientasi Role Culture saat ini	0,699	Dapat diterima
Orientasi Role Culture harapan	0,743	Dapat diterima
Orientasi Achievemen Culture saat ini	0,679	Dapat diterima
Orientasi Achievemen Culture harapan	0,694	Dapat diterima
Orientasi Support Culture saat ini	0,688	Dapat diterima
Orientasi Support Culture harapan	0,715	Dapat diterima

Sumber :Hasil Uji statistik

Berdasarkan hasil diatas semua instrumen penelitian meskipun tidak pada kategori sangat baik tetapi dapat diterima artinya cukup konsisten.

4.2. Type Budaya Saat Ini dan Harapan Serta Perbedaannya

Tipe budaya organisasi saat ini secara relatif didominasi orientasi *role culture* (selanjutnya disingkat dengan ORC) kemudian di urutan kedua Orientasi *Achievement culture* (OAC), kemudian Orientasi Budaya *support culture* (OSC) dan yang paling rendah adalah orientasi budaya *power culture* (OPC), berbeda dengan harapan. Seperti dilukiskan dalam Gambar 4.

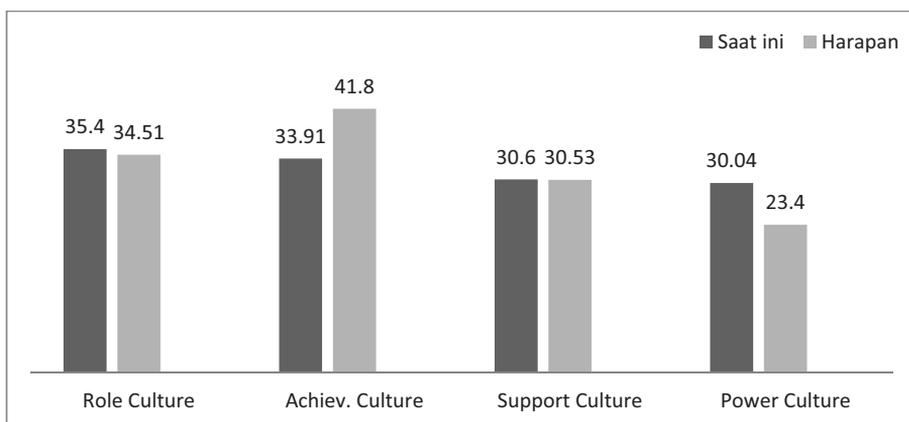


Figure 4. Perbedaan Budaya Saat Ini dan Harapan

Berdasarkan data diatas menunjukkan *role culture* saat ini lebih dominan dibandingkan dengan harapan, yang artinya perlu dikurangi, kemudian OAC saat ini kurang dari harapan artinya harus ditingkatkan, *power culture* saat ini lebih tinggi dari harapan artinya harus dikurangi, adapun dengan OSC saat ini tidak begitu jauh berbeda dengan harapan, sehingga bilamana dianggap orientasi budaya yang baik adalah budaya yang sesuai dengan harapan anggota OPC dan ORC harus dikurangi dan OAC harus ditingkatkan.

4.3. Analisis Perbedaan Antara Budaya Saat Ini Dengan Harapan

Berdasarkan uji beda dengan *paired sample test* dengan menggunakan SPSS versi 20 ditemukan hasil seperti tampak dalam tabel 2

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa untuk OPC Saat ini dan harapan nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 yang berarti terdapat perbedaan yang signifikan antara OPC saat ini dengan harapan yakni saat ini lebih tinggi dari harapan, dan OAC saat ini dengan harapan yaitu harapan lebih besar. Kemudian untuk ORC dan OSC tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara saat ini dengan harapan.

Table 2. Paired Samples Test

Perbandingan Orientasi Budaya	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
OPC saat ini - OPC harapan	6,844	13,761	2,051	2,710	10,979	3,337	44	,002
ORC saat ini - ORC harapan	,889	7,337	1,094	-1,315	3,093	,813	44	,421
OAC saat ini - OAC harapan	-7,889	6,695	,998	-9,900	-5,877	-7,904	44	,000
OSC saat ini - OSC harapan	,067	7,730	1,152	-2,256	2,389	,058	44	,954

4.4. Budaya Saat Ini Dengan Harapan Berdasarkan Elemen/Indikator Budaya

Selanjutnya perbedaan orientasi budaya saat ini dengan harapan berdasarkan ketiga belas elemen orientasi budaya, dilihat dari rata-ratanya, dan analisis uji beda masing-masing elemen untuk mengetahui elemen apa yang memiliki perbedaan yang signifikan melalui uji statistik (*pairs samples test*).

4.4.1. Perbedaan Orientasi Power Culture (OPC)

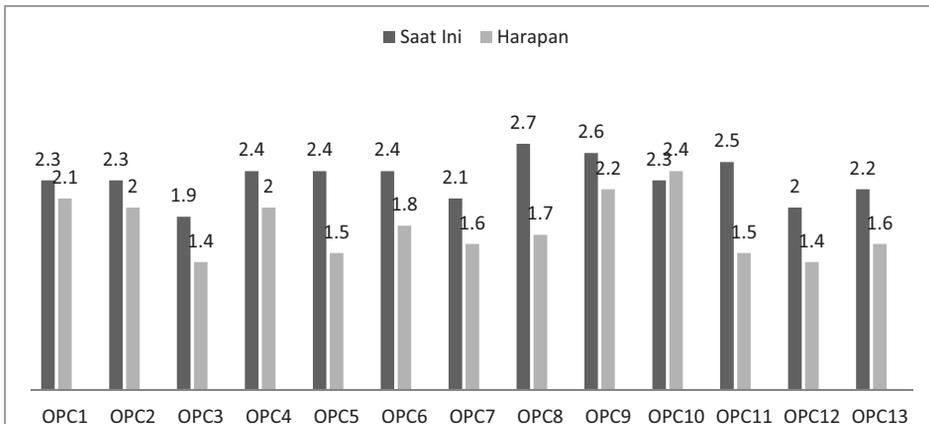


Figure 5. Perbedaan OPC saat ini dan harapan

Berdasarkan analisis statistik (*pairs samples test*) terdapat 7 elemen OPC saat ini dengan harapan yang mempunyai perbedaan yang signifikan yang memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu: OPC 3 (memperlakukan anggota sebagai orang yang bekerja untuk kepentingan atasan), OPC 5 (Pegawai melakukan pekerjaan untuk mendapatkan imbalan, menghindari hukuman dan memenuhi keinginan atasan), OPC 6 (Bekerja sendiri-sendiri berdasarkan tugas yang diberikan atasan), OPC 8 (Penempatan pegawai berdasarkan pertimbangan, dan keinginan atasan), OPC 11 (Bawahan adalah pekerja keras, penurut, dan loyal pada atasan), OPC 12 (Karakter seorang pegawai yang baik adalah seorang yang cerdas, mandiri, berambisi untuk jabatan

yang lebih tinggi), Dan OPC 13(Penyelesaian konflik di dasarkan intervensi pimpinan tertinggi).

4.4.2. Perbedaan Orientasi Role Culture (ORC)

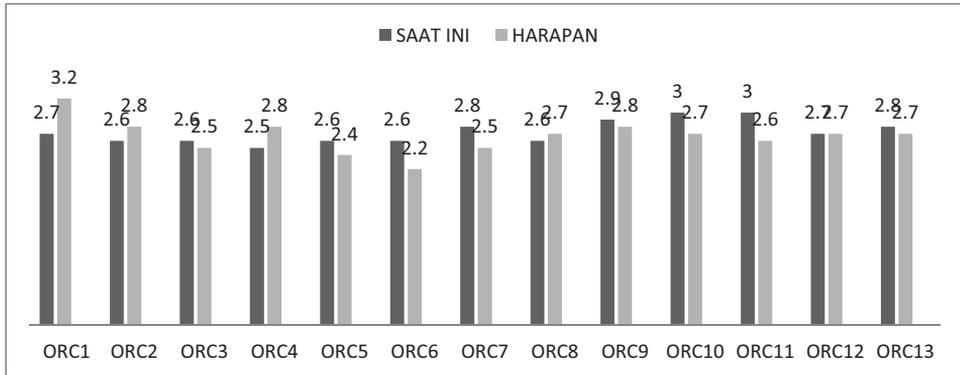


Figure 6. Perbedaan ORC saat ini dan harapan

Berdasarkan analisis statistik (*pairs sample test*) terdapat 3 elemen yang memiliki perbedaan yang signifikan antara ORC saat ini dengan harapan dimana signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu : ORC 4 (Proses pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan unit berdasarkan prosedur yang berlaku), ORC 6 (Hubungan kerja antar pegawai adalah bekerja sendiri-sendiri berdasarkan spesialisasinya), ORC 11 (sikap dan perilaku bawahan adalah pekerja yang bertanggung jawab dan loyal pada pekerjaannya)

4.4.3. Perbedaan Orientasi Achievemen Culture (OAC)

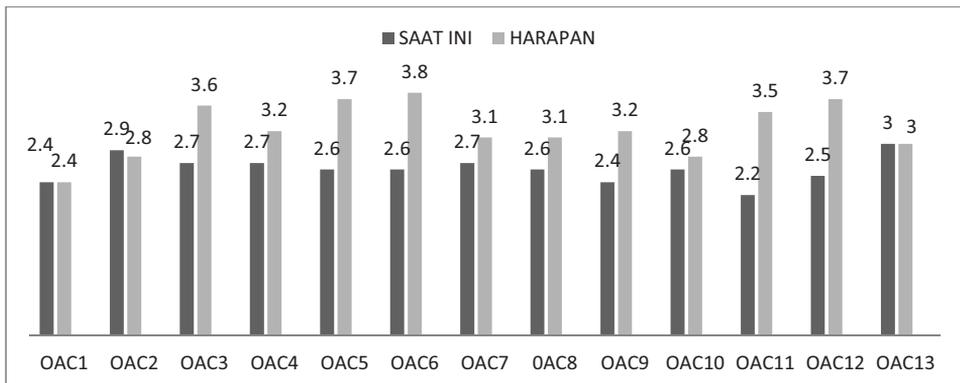


Figure 7. Perbedaan OAC saat ini dan harapan

Berdasarkan analisis statistik (*pairs samples test*) perbedaan yang cukup signifikan ada pada elemen : OAC 3 (Memperlakukan anggota sebagai rekan kerja yang punya komitmen pada tujuan organisasi), OAC 4 (Proses pengambilan keputusan

dilakukan oleh mereka yang berada dilapangan yang mengetahui masalah),OAC 5 (Yang memotivasi pegawai melakukan pekerjaan adalah untuk berprestasi, berinovasi membantu organisasi mencapai tujuannya.) OAC 6 (Hubungan kerja antar pegawai adalah bekerjasama untuk mencapai suatu target),OAC 8 (Penempatan pegawai berdasarkan persyaratan jabatan dan kemampuan seseorang),OAC 9 (Hak mengatur pegawai lain di dasarkan pada keahlian yang dimiliki),OAC 11 (Sikap dan perilaku bawahan adalah melakukan yang terbaik, terbuka dan mengakui kelebihan orang lain),OAC 12 (Karakter seorang pegawai yang baik adalah seorang yang memiliki keahlian, kompetensi, inisiatif, dan inovatif).

4.4.4. Perbedaan Orientasi Support Culture (OSC)

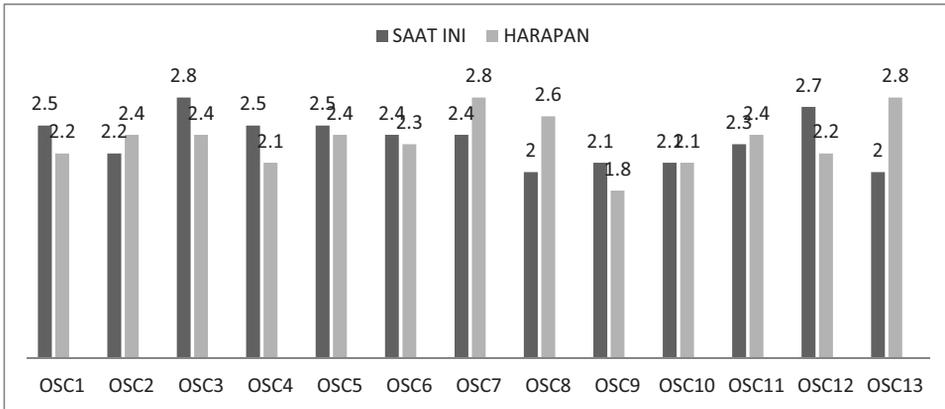


Figure 8. Perbedaan OSC saat ini dan harapan

Berdasarkan Uji statistik (pair samples test) terdapat 5 elemen budaya yang memiliki perbedaan signifikan dimana nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu : OSC 4 (Proses pengambilan keputusan dilakukan secara konsensus untuk mendapat persetujuan),OSC 7 (Hubungan kerja antara unit adalah membina persahabatan untuk memberi bantuan pada unit lain), OSC 8 (Penempatan pegawai berdasarkan pertimbangan untuk pengembangan dan kemajuan seseorang), OSC 12 (Karakter seorang pegawai yang baik adalah orang yang suka membantu orang lain, dapat bekerja sama dan mempunyai perhatian terhadap kebutuhan orang lain), OSC 13 (Penyelesaian konflik di dasarkan pada diskusi terbuka untuk mempertimbangkan kepentingan masing-masing).

4.5. Tingkat kepuasan kerja

Hasil penelitian tingkat rata-rata setiap dimensi kepuasan kerja adalah sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 9 berikut :

Dengan menjenjang kepuasan kerja melalui nilai rata-rata tertinggi di kurangi nilai terendah di bagi dengan 4 kategori yaitu : 1,00 s/d 1, 75 adalah tidak puas; $\geq 1,75$ s/d 2,50 adalah cukup puas, $\geq 2,50$ s/d 3,25 adalah puas dan $\geq 3,25$ adalah sangat puas. Kepuasan kerja Karyawan FISIP unpar berada pada kategori puas, dan

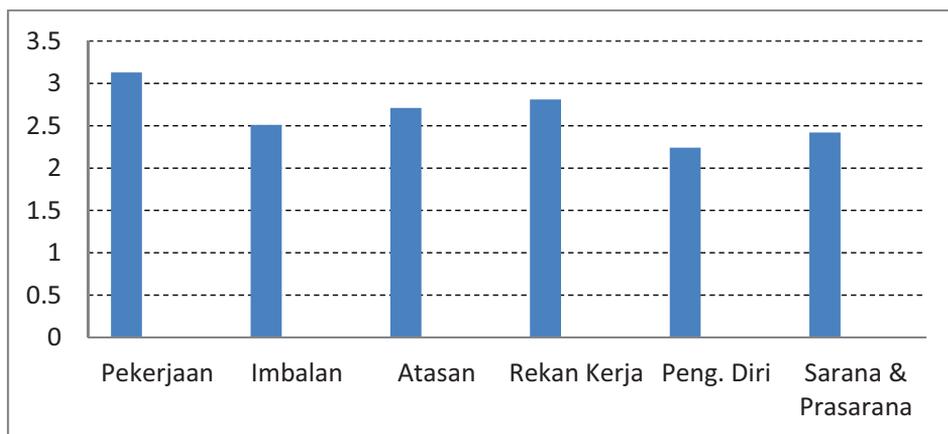


Figure 9. Tingkat Kepuasan kerja Per Elemen

dimensi pekerjaan merupakan dimensi paling memuaskan sebesar 3,15 seterusnya diikuti dengan rekan kerja rata-rata 2, 82, atasan 2, 71, imbalan 2, 51, saran 2, 42, dan terakhir pengembangan diri 2,24.

4.6. Hubungan antara Orientasi Budaya dengan Kepuasan Kerja

Secara teoritis sebagaimana telah dijelaskan ada hubungan antara budaya dengan kepuasan kerja yaitu semakin kecil perbedaan antara orientasi budaya saat ini dengan orientasi budaya yang diharapkan semakin tinggi kepuasan kerja.

Berdasarkan uji korelasi spearman yang dihitung dengan proram SPSS versi 20 dapat disimpulkan :

- Yang pertama tidak terdapat hubungan negatif antara perbedaan OPC saat ini dengan harapan, malah sebaliknya hubungannya positif dengan signifikansi 0,099 yaitu lebih besar dari 0,5
- Yang kedua tidak terdapat hubungan negatif yang kuat antara perbedaan ORC saat ini dengan harapan dengan kepuasan kerja dengan signifikansi 0,203.
- Yang ketiga tidak terdapat hubungan negatif yang kuat antara perbedaan OAC saat ini dan harapan dengan signifikansi 0,938.
- Yang keempat tidak terdapat hubungan negatif yang kuat antara perbedaan OSC saat ini dengan harapan dengan signifikansi 0,867

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Dengan asumsi bahwa budaya organisasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja, orientasi budaya yang diharapkan adalah orientasi budaya achievement

tinggi, dan orientasi budaya ini masih kurang saat ini perlu menyesuaikan dengan harapan melalui perubahan sejumlah elemen yang memiliki perbedaan yang signifikan. Demikian pula halnya dengan orientasi budaya power yang diharapkan rendah melalui perubahan elemen-elemen budaya yang saat ini tinggi dan memiliki perbedaan yang signifikan.

Orientasi budaya Achievement kelihatannya cocok dengan pendidikan tinggi dan orientasi budaya power tidak cocok. Hal ini didasarkan pada karakteristik organisasi yang distruktur lebih kolegial, dikendalikan orang-orang yang memiliki keahlian, khususnya para dosen yang kinerjanya didasarkan pada output nyata seperti hasil-hasil penelitian, dan publikasi ilmiah, jumlah mahasiswa yang dapat diterima, sarjana yang dihasilkan dan lainnya.

Dari perspektif teknologi organisasi sebagai keseluruhan peralatan, pengetahuan, metode yang digunakan untuk merubah masukan menjadi keluaran, organisasi pendidikan lebih mengandalkan teknologi pengetahuan, aktivitas manusia dalam merubah masukan menjadi keluaran adalah cocok dengan orientasi budaya Achievement yang secara teoritis memiliki keunggulan : Unity of effort toward mutually valued goals Reduced need for control on individual; High internal motivation; Maximum utilization of members talents; High self-esteem for organizational member; Rapid learning and problem solving; Rapid adaptation to change.

Dengan orientasi budaya ini sebaliknya mewaspadaai sejumlah kelemahan sebagaimana dikatakan dimuka yaitu : People believe so much in what they are doing that the end comes to justify the means; People become intolerant of personal needs, and they sacrifice family, social life and health for work;The group members talk only to themselves and become isolated from others and from reality;The group only cooperates internally, which others see as arrogant and competitiveness. Because dissent and criticism are stifled, the group has difficulty correcting its own errors,The commitment to excellence at any cost leads to waste and inefficiency.

References

- Amstrong, Michael. 2006. *A Handbook Of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited, London.
- Budihardjo, Andreas. 2013. *Corporate Culture In Action*. Prasetiya Mulya Publishing, Jakarta.
- Champy, James. 1995. *Reengineering Management*. Harper Busines, New York.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2006. *Perilaku Organisasi*. Unparpress, Bandung.
- Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass, San Francisco.
- Pheysey, Diana C. 1993. *Organizational Cultures, Type And Transformations*. Routledge, London and Newyork.
- Handy, Charles. *Organizational culture Questioner*, www.fhcsac.ae, di unduh tgl 20 maret 2013.

- Naicker, Nadaraj. 2008. *Organizational Culture And Employee Commitment : A Case Study*. www.ir.dut.ac.za, diunduh tgl. Feruari 2013.
- Nevisond Chatab. 2007. *Profil Buday Organisasi*. Alfabeta, Bandung.
- Pittorino, Leonardo Andreas. *The relationship between cultures, commitment and Performance in a South African Electricity utility*.
- Robbin, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior, Theory, Controversies, And Application*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Reece/O.Grady. 1987. *Business*. Houghton Mifflin, Boston.
- Singarimbun, Masri. 1989. *Metode Penelitian Survai*. LP3ES, Jakarta.
- Schein, Edgar H. 1989. *Organizational Culture And Leadership*. Jossy-Bass, San Fransisco.
- Schein, Edgar H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossy-Bass, San Fransisco.
- Schermerhorn, Hunt, dan Osborn. *Managing Organizational Behavior*. John Wiley & Son.