

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Hubungan antara organisasi dengan komunikasi organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus pada manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi organisasi digunakan untuk menyampaikan informasi maupun ide di dalam organisasi. Organisasi memiliki budaya organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi. Budaya organisasi menurut Schein (1989) dalam Poerwanto (2008:15) merupakan seperangkat asumsi yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Budaya organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Karyawan merupakan bagian dari organisasi yang akan menjalankan budaya organisasi dan menjadikan budaya organisasi kuat. Dalam penelitian ini, peneliti menghubungkan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian Nastasha (2012:95) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan Kreatif (Studi Kasus: Lowe Indonesia) dengan membagikan kuesioner kepada 215 karyawan menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian baik terhadap

budaya organisasi perusahaan tersebut. Selain itu penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0.578. Hal tersebut menguatkan hipotesisnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan Lowe Indonesia.

Penelitian ini lebih mengerucutkan hubungan antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja. Budaya organisasi *participative* merupakan budaya organisasi yang menghargai hubungan antar karyawan baik atasan maupun bawahan. Budaya organisasi ini di cetuskan oleh Grunig dan Dozier (1995:135) dalam sebuah teori *public relations* yang bernama teori *excellence*. Pada teori tersebut, Grunig juga membahas mengenai budaya organisasi yaitu *participative* dan *authoritarian*. Dalam pembahasan tersebut Grunig dan Dozier melakukan penelitian terhadap 4600 karyawan yang berada di Kanada, Inggris dan Amerika dengan membagikan kuesioner untuk mengukur aspek-aspek budaya organisasi dalam organisasi mereka. Dalam penelitian tersebut Grunig dan Dozier membedakan budaya organisasi menjadi dua nilai yaitu nilai budaya *participative* dan *authoritarian*.

Pada penelitian tersebut, Dozier dan Grunig juga melakukan tes untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi *participative* dan *authoritarian* dengan kepuasan kerja karyawan. Dozier dan Grunig (1995:140) menemukan bahwa organisasi akan mempunyai level dari *individual* dan *organizational job satisfaction* apabila organisasi tersebut mempunyai budaya organisasi

participative. Penelitian tersebut menjadi pedoman peneliti dalam penelitian ini. Namun, hasil penelitian tersebut dilakukan di Amerika yang memiliki budaya egaliter sementara belum terdapat penelitian mengenai budaya organisasi *participative* di Indonesia yang memiliki budaya hierarki di dalam kehidupan sehari-harinya.

Budaya hierarki sangat berbeda dengan budaya egaliter. Jika budaya egaliter lebih menghargai kesetaraan semua manusia, budaya hierarki melihat seseorang atau etnis dengan derajat yang berbeda. Budaya egaliter di Amerika menimbulkan bentuk-bentuk keakraban informal dalam komunikasi tanpa memperhatikan perasaan-perasaan yang sebenarnya dari orang yang terlibat (Adeney, 2000:97) maka budaya hierarki lebih cenderung melihat seseorang memiliki derajat yang lebih tinggi dari orang lain yang kemudian diterapkan dalam perilaku, tata karma dan bahasa halus yang digunakan (Hidayat dan Widjanarko, 2008:458). Peneliti ingin melakukan penelitian mengenai budaya organisasi *participative* di Indonesia untuk mengetahui apakah teori tersebut dapat diaplikasikan di Indonesia yang memiliki budaya hierarki.

Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu organisasi yang budaya hierarkinya cukup kuat. Hal ini dibuktikan dengan bahasa keseharian yang digunakan di organisasi tersebut. Peneliti melakukan wawancara terhadap Sihana selaku Kepala Bagian Hubungan Masyarakat pada 20 Mei 2016 mengenai perilaku keseharian karyawan. Berikut hasil wawancara dengan Sihana :

Kalau disini ya menggunakan bahasa campuran untuk kesehariannya. Tapi biasanya kebanyakan menggunakan bahasa Jawa Krama Madya. Misal kalau ketemu rekan gitu *hee piye kabare*. Tapi kalo sama bu kepala ya kita menggunakan bahasa yang lebih formal lagi. Krama Inggil misalnya. Kan *ngga* mungkin kalo ke Bu kepala bilang *piye kabare* bu. Pasti *pripun kabare* bu gitu *to*.

Kesimpulan dari wawancara tersebut adalah hubungan antara karyawan BKKBN perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta dengan atasan masih terpisahkan dengan unggah ungguh (sopan santun) dalam hal ini bahasa yang masih kaku. Berbeda dengan budaya egaliter yang menganggap dan memperlakukan semua orang sama walaupun memiliki pangkat yang lebih tinggi, karyawan BKKBN perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta menganggap karyawan yang berpangkat tinggi harus diperlakukan berbeda.

Budaya organisasi yang baik tercermin dalam budaya organisasi yang *participative*. BKKBN perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki budaya organisasi *participative*. Budaya organisasi *participative* mempunyai beberapa indikator salah satunya melalui seberapa terbuka organisasi terhadap kritik, saran dan pendapat dari karyawannya. Berikut ini hasil wawancara dengan bapak Sihana selaku Hubungan Masyarakat BKKBN perwakilan DIY :

Di BKKBN ini, semua karyawannya menghargai satu sama lain. Kalau untuk menyampaikan pendapat ke atasan ya langsung di sampaikan tidak harus nunggu sampai disuruh menyampaikan. Tidak ada kesenjangan antara karyawan dengan atasan. Kalau ada kesenjangan nanti tidak berjalan organisasinya *to*. *Nah*, misalnya karyawan takut untuk menyampaikan aspirasinya nanti atasan akan berlaku seenaknya aja. Jadi di organisasi ini bebas untuk mengungkapkan pendapatnya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari wawancara bapak Sihana selaku Hubungan Masyarakat bahwa BKKBN perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta

memiliki salah satu indikator budaya organisasi *participative* yaitu karyawan tidak takut terhadap atasan dan atasan mau mendengar pendapat dari karyawannya. Menurut Dozier dan Grunig (1995:140) ketika budaya organisasi dalam sebuah organisasi adalah *participative* maka kepuasan kerja karyawan meningkat yang kemudian akan berdampak pada kinerja karyawan. Tetapi hal tersebut belum berlaku di BKKBN perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta. Meskipun mempunyai budaya organisasi *participative* tetapi organisasi tersebut belum menunjukkan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan kinerja mereka yang belum sesuai dengan target pencapaian. Berikut ini merupakan data pencapaian program KB baru yang merupakan salah satu tugas utama BKKBN perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tabel 1.1 Target dan Pencapaian Program Peserta KB Baru

No	Bulan	Target	Pencapaian
1.	September 2015	75,00	48,21
2.	Oktober 2015	83,33	53,27
3.	November 2015	91,67	59,40

Sumber : Materi Radalgram BKKBN Perwakilan DIY September, Oktober dan November

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa pencapaian peserta KB Baru setiap bulan meningkat namun tidak sesuai dengan target pencapaian. Pencapaian yang tidak sesuai dengan target tersebut bisa terjadi karena belum tercapainya kepuasan kerja karyawan. Selain itu ada faktor-faktor yang mempengaruhi hal tersebut seperti status pegawai negeri yang membuat karyawan merasa aman sehingga tidak perlu adanya optimalisasi dalam melakukan pekerjaan dan gaji

yang di peroleh tetap sama meskipun pekerjaan mereka tidak memenuhi target. Sebenarnya, status sebagai pegawai negeri tidak menjamin kepuasan kerja pada karyawan-karyawan instansi pemerintahan. Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian milik Supartini, Kirya dan Indrayani (2014) yang meneliti mengenai kepuasan kerja PNS di Sekretariat Daerah kabupaten Giyanyar dengan temuan bahwa karyawan kurang puas dengan variabel kepuasan kerja yang meliputi gaji, pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial, komunikasi, keamanan kerja serta fasilitas. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak semua karyawan instansi pemerintah memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Maka dari itu, peneliti memilih BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai lokasi penelitian.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk mengambil penelitian yang berjudul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Eksplanatif Hubungan Budaya Organisasi *Participative* dengan Kepuasan Kerja Karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta).

B. Rumusan Masalah

Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis : untuk menambah referensi penelitian mengenai budaya organisasi *participative* dan menambah referensi penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan karyawan
2. Secara Praktis : Sebagai pedoman bagi organisasi untuk memilih budaya organisasi yang baik agar tercipta kepuasan kerja pada karyawan

E. Kerangka teori

1. Budaya Organisasi

Organisasi menurut J.R. Schermerhorn dalam Nurjaman (2012:153) merupakan kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), organisasi adalah perkumpulan dari kelompok orang tertentu dengan dasar ideologi yang sama. Philip Selznick juga mendefinisikan organisasi sebagai pengaturan personel guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab (Nurjaman, 2012:153). Organisasi memiliki beberapa unsur diantaranya kumpulan orang, kerja sama, tujuan bersama, sistem koordinasi,

pembagian tugas dan tanggung jawab serta sumber daya organisasi (Nurjaman, 2012:153). Dari unsur-unsur tersebut maka peneliti menyimpulkan organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja bersama dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama.

Budaya organisasi menurut Schein (1989) dalam Poerwanto (2008:15) merupakan seperangkat asumsi yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal. Peneliti lain Schwarts & Davis (1981) dalam Glaser, Zamanou dan Hacker (1987:173) mengadopsi definisi normatif dari budaya dengan menekankan pada harapan yang ada di organisasi untuk menyetujui perilaku yang disetujui di organisasi tersebut. Hair (2009:24) memberi penjelasan kultur organisasi atau budaya organisasi sebagai ikatan sosial atau normatif yang menyatukan organisasi. Budaya organisasi tersebut terdiri dari nilai-nilai dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi.

Dozier dan Grunig (1995:135) juga memberikan definisi mengenai budaya organisasi. Dozier dan Grunig (1995:135) mendefinisikan budaya organisasi sebagai jumlah total dari *shared values*, simbol, arti, keyakinan, asumsi dan ekspektasi yang mengorganisir dan mengintegrasikan sejumlah orang yang bekerja bersama. Pada penelitian sebelumnya, Sriramesh, Grunig dan Dozier (1996:240) menyebutkan terdapat dua dimensi budaya organisasi yaitu budaya *participative* dan *authoritarian*. Mereka juga menyebutkan budaya organisasi dapat diukur dengan pentingnya inovasi, tradisi dan efisiensi sebagai nilai-nilai organisasi (*importance of innovation, tradition and efficiency as organizational values*),

participative dan *authoritarian management style*, nilai liberal *versus* konservatif, kooperatif *versus* dominan dalam hubungan publik dan sistem lingkungan yang terbuka *versus* tertutup (*system open versus closed to its environment*). Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli maka peneliti menyimpulkan budaya organisasi adalah nilai, sikap dan simbol yang dianut dalam perusahaan sesuai dengan kesepakatan yang disetujui oleh para anggotanya, budaya organisasi tersebut menjadi ciri khas perusahaan dan menjaga eksistensi perusahaan.

Budaya organisasi memiliki banyak fungsi diantaranya sebagai alat pengorganisasian anggota di dalam organisasi (Nurjaman, 2012:155). Selain itu budaya organisasi juga menguatkan nilai-nilai dalam organisasi. Sebuah budaya organisasi dalam suatu perusahaan pasti berbeda dengan budaya organisasi milik perusahaan lain. Maka dari itu budaya organisasi juga memiliki fungsi sebagai identitas yang melekat di suatu organisasi. Menurut Robbins (2001) dalam Nurjaman (2012:160), budaya organisasi memiliki fungsi yaitu menjadi pembeda antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempermudah tumbuhnya komitmen, membangun rasa identitas bagi anggota organisasi dan meningkatkan kemantapan sistem sosial. Melihat fungsi budaya organisasi yang begitu penting dalam organisasi, maka sebuah organisasi perlu memiliki budaya organisasi yang menggambarkan kondisi organisasi tersebut.

Penelitian kuantitatif maupun kualitatif mengenai budaya organisasi sudah banyak dilakukan oleh para peneliti. Peneliti dari berbagai disiplin ilmu seperti ekonomi telah menghasilkan penelitian-penelitian yang membahas

megenai budaya organisasi. Dalam perspektif ilmu komunikasi belum banyak penelitian kuantitatif mengenai budaya organisasi. Maka dari itu, penulis ingin melakukan penelitian kuantitatif budaya organisasi dengan menggunakan budaya organisasi *participative* yang merupakan bagian dari *excellence study* Dozier dan Grunig.

Budaya organisasi merupakan bagian dari *excellence communication* yang menjadi inti dari teori *excellence*. Dalam Grunig dalam Cutlip (2009:260) menyebutkan terdapat pandangan dunia “*worldview*” yang berlaku didalam organisasi. Pandangan yang dimaksud merupakan sistem nilai dan keyakinan dasar yang berlaku di organisasi. “Pandangan dunia” ini dilihat melalui komunikasi internal. Terdapat dua jenis pandangan yaitu asimetris dan simetris. Pandangan dunia asimetris melihat tujuan organisasi sebagai fokusnya. Pandangan asimetris merupakan sebuah pandangan yang melihat tujuan organisasi adalah untuk mendapatkan apa yang diinginkan tanpa mengubah jalannya pelaksanaan bisnis. Budaya dalam pandangan asimetris tertutup atau menolak perubahan.

Selain itu pembuatan keputusan dilakukan oleh pihak organisasi dan tertutup untuk publik dari luar organisasi. Organisasi yang menggunakan pandangan asimetris berada dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Pandangan kedua yang disebutkan Grunig ialah pandangan dunia simetris. Pandangan ini menggabungkan ide negosiasi, resolusi konflik dan kompromi dalam pelaksanaan organisasi. Organisasi tidak hanya berorientasi pada organisasi itu sendiri tetapi juga pada kepentingan publik. Banyak organisasi-organisasi yang memiliki

pandangan dunia simetris tetapi pandangan ini lebih dapat ditemukan di organisasi yang terkena aturan pemerintah.

Kedua pandangan dunia “*worldview*” tersebut menghasilkan budaya organisasi yang berbeda. Kedua budaya tersebut ialah budaya *authoritarian* dan budaya *participative*. Kedua budaya tersebut mempunyai efek langsung dan tak langsung terhadap sifat dan aliran komunikasi internal dalam organisasi (Cutlip, 2009:261) Budaya organisasi *authoritarian* bersifat otoriter. Ciri dari budaya ini adalah kontrol dan kewenangan dari pihak yang berwenang di organisasi atau sentralisasi. Keputusan yang dibuat didalam perusahaan merupakan wewenang dari pusat atau berdasarkan tradisi. Masukan atau pendapat dari karyawan tingkat menengah ke bawah tidak dihitung dan *top management* bersikap seolah tahu yang terbaik untuk perusahaannya. Manager berpikir karyawan mereka tidak mempunyai inisiatif dan selalu memerlukan pengarahan terus menerus. Organisasi dengan budaya *authoritarian* benar-benar tertutup dari ide baru yang datangnya dari luar organisasi. Budaya ini juga menekankan pada akuntabilitas individu. Selain itu, divisi yang ada didalam organisasi tidak menanggung misi yang sama. Mereka bekerja sendiri atau independen. Berbeda dengan budaya *authoritarian*, budaya *participative* lebih menjunjung tinggi *teamwork* atau kerja tim dengan kata lain organisasi dan karyawan memiliki tujuan yang sama. Karyawan merasa berada di bagian tim, mereka saling peduli dengan satu sama lain dan merasa dihargai. Selain itu koordinasi antar divisi berjalan mulus seperti mesin yang telah diberi pelumas (Grunig, 1995:138). Budaya organisasi *participative* juga bersama-sama menanggung kewenangan pengambilan keputusan. Keputusan diambil

dengan melibatkan orang yang akan terpengaruh dengan keputusan tersebut atau desentralisasi. Organisasi dengan budaya *participative* juga membuka kesempatan untuk ide-ide yang datang dari luar organisasi. Dengan adanya ide-ide tersebut dapat menandakan bahwa budaya organisasi jenis *participative* menghargai inovasi.

Sriramesh, Grunig dan Dozier (1996:244) mengukur budaya organisasi dengan menggunakan pengukuran sebagai berikut :

1. Pentingnya inovasi, tradisi dan efisiensi sebagai nilai organisasi (*Importance of innovation, tradition and efficiency as organizational values*)
2. *Participative style* manajemen melawan *authoritarian style* manajemen (*Participative versus authoritarian management style*)
3. Nilai liberal melawan nilai konservatif (*Liberal versus conservative values*)
4. Kooperatif dalam hubungan dengan publik melawan dominasi dalam hubungan publik (*Cooperation versus domination in relationship with publics*)
5. Sistem yang terbuka dengan lingkungan melawan sistem tertutup dengan lingkungan (*System open versus closed to its environment*)

Pengukuran tersebut merupakan pengukuran yang tepat untuk mengukur budaya *participative* dan *authoritarian*. Sriramesh, Grunig dan Dozier (1996:144) menyebutkan bahwa *participative management style*, *liberal values*, kooperatif

dengan publik dan sistem lingkungan terbuka merupakan karakteristik budaya organisasi *participative* sedangkan *authoritarian management style, conservative values*, mendominasi dalam hubungan publik dan sistem lingkungan tertutup merupakan karakteristik budaya organisasi *authoritarian*. Dalam penelitian ini, peneliti fokus pada budaya organisasi *participative*. Peneliti akan meneliti hubungan antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja.

2. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) menurut George dan Jones (2002:81) adalah kumpulan dari kepercayaan dan perasaan yang seseorang (karyawan) punyai mengenai pekerjaannya. Menurut George dan Jones (2002:81) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu *personality* (personaliti), *values* (nilai-nilai), *the work situation* (situasi kerja) dan *social influence* (pengaruh sosial). Sedangkan menurut Robbins (1998) dalam Diahsari (2016:49) kepuasan kerja merupakan perasaan dan sikap positif dan negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi hal yang penting untuk dipelajari karena mengarah kepada hasil dari persepsi karyawan mengenai pekerjaan mereka.

Luthans (2011:141) menyebutkan terdapat tiga dimensi penting dari kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional dari situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering kali ditentukan dari seberapa baik hasil (*outcomes*) memenuhi harapan. Ketiga, kepuasan kerja merepresentasikan beberapa sikap yang baru. Luthans (2011:142) menyebutkan bahwa terdapat lima

dimensi pekerjaan yang merepresentasikan karakteristik penting dari pekerjaan.

Hal tersebut dijelaskan dalam poin-poin berikut ini :

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)

Pekerjaan dari karyawan tersebut merupakan faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja.

2. Gaji (*Pay*)

Karyawan menginginkan pembayaran upah yang adil yang sesuai dengan pengharapannya

3. Promosi pekerjaan (*Promotion opportunities*)

Promosi pekerjaan merupakan kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam organisasi

4. Pengawasan (*Supervision*)

Pengawasan merupakan kemampuan dari supervisor untuk menyediakan dukungan untuk karyawan

5. Rekan kerja (*Coworkers*)

Rekan kerja yang ramah dan kooperatif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan

3. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi

Menurut Spector (1997) dalam Belias dan Koustelios (2014:139), kepuasan kerja atau *job satisfaction* merupakan salah satu variabel yang paling sering di teliti dalam budaya organisasi, *organizational behavior* dan fenomena kerja lainnya, mulai dari *design* pekerjaan ke pengawasan (*supervision*).

Kepuasan kerja secara umum merupakan kemasan dari perasaan karyawan mengenai pekerjaannya. Tetapi dalam penelitian-penelitian, Davies (2006) dalam Belias dan Kuostelios (2014:139) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan multidimensional fenomena yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal seperti nilai individual (*Individual values*), prinsip, personaliti dan ekspektasi juga kesempatan yang diberikan. Robbins (2009) dalam Davoodalmousavi (2013:391) juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat mencegah karyawan dari pengunduran diri dan membuat karyawan lebih produktif juga menghasilkan sikap kerja yang positif.

Finck dan Mennes Timmers (1998) dalam Natasha (2012:6) menekankan bahwa karyawan akan mencapai keunggulan dalam pekerjaan apabila mereka bersemangat dan termotivasi. Pencapaian tersebut merupakan tujuan dari organisasi yang tidak terlepas dari budaya organisasi yang positif. Menurut Lund (2003) dalam Davoodalmousavi (2013:391), apabila hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja kuat maka hal tersebut mengindikasikan bahwa organisasi tersebut memiliki budaya organisasi yang kuat sebaliknya apabila kedua variabel tersebut hubungannya lemah maka organisasi memiliki budaya yang lemah. Dozier dan Grunig (1995:141) menyebutkan bahwa kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila organisasi memenuhi syarat-syarat budaya organisasi *participative* yaitu mudah bekerjasama dengan atasan dan rekan kerja dan pengakuan atas pekerjaan yang bagus.

Hasil penelitian sebelumnya yang meneliti mengenai hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja oleh Shurbagi (2015:23) menyebutkan bahwa

terdapat hubungan positif yang signifikan sebesar 42% antar kedua variabel yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja. Sementara itu penelitian lain menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Diantaranya penelitian milik Shurbagi dan Zahari (2012:95) yang meneliti mengenai hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja di perusahaan oli Libya menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai koefisien korelasi 0.89.

F. Kerangka Pikir



G. Hipotesis

Ha: Terdapat hubungan antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta

Ho: Tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta

H. Definisi Konseptual dan Operasional

1. Budaya Organisasi

a. Definisi Konseptual

Budaya organisasi menurut Schein (1989) dalam Poerwanto (2008:15) merupakan seperangkat asumsi yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi

masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal. Sedangkan menurut Dozier dan Grunig (1995:135) mendefinisikan budaya organisasi sebagai jumlah total dari *shared values*, simbol, arti, keyakinan, asumsi dan ekspektasi yang mengorganisir dan mengintegrasikan sejumlah orang yang bekerja bersama. Sementara itu, Sriramesh, Grunig dan Dozier (1996:244) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki dua dimensi yaitu *participative* dan *authoritarian*.

b. Definisi Operasional

Penelitian terdahulu milik Sriramesh, Grunig dan Dozier (1996:244) menyebutkan indikator budaya organisasi *participative* dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1) Inovasi sebagai nilai organisasi

Pengukuran inovasi ditandai dengan tujuan organisasi yang memprioritaskan strategi baru dalam kebijakannya

2) Tradisi sebagai nilai organisasi

Pengukuran tradisi sebagai nilai organisasi ditandai dengan fokus organisasi yang melihat capaian masa depan dibandingkan masa lalu. Selain itu organisasi juga terbuka dengan ide baru yang berupa kritik, saran dan pendapat yang berasal dari karyawan

3) Efisiensi sebagai nilai organisasi

Efisiensi sebagai nilai organisasi ditandai dengan organisasi yang mengutamakan ketepatan dalam pekerjaan atau tepat guna (tidak membuang energi dan hemat biaya)

4) *Participative management style*

Pengukuran *participative management style* ditandai dengan pembagian kekuasaan dan tanggung jawab antara atasan dengan bawahan dalam organisasi.

5) Nilai-nilai liberal

Pengukuran nilai liberal ditandai dengan organisasi yang berpandangan luas dan terbuka terhadap ide-ide baru yang berupa kritik, saran dan pendapat.

6) Kooperatif dalam hubungan dengan publik

Pengukuran kooperatif dalam hubungan publik ditandai dengan keinginan organisasi untuk bernegosiasi dengan karyawan yang tidak setuju terhadap kebijakan organisasi

7) Sistem lingkungan yang terbuka

Sistem lingkungan terbuka diukur dengan keterbukaan organisasi dalam menerima ide-ide baru atau pendapat dari karyawan

2. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut George dan Jones (2002:81) adalah kumpulan dari kepercayaan dan perasaan yang seseorang (karyawan) punyai mengenai pekerjaannya. Luthans (2011:142) menyebutkan bahwa terdapat lima dimensi pekerjaan yang merepresentasikan karakteristik penting dari pekerjaan yaitu gaji (*pay*),

pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*coworker*) dan promosi pekerjaan (*promotion opportunities*)

b. Definisi Operasional

Penelitian terdahulu milik Natasha tahun 2012 menyebutkan indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2006:36) adalah sebagai berikut :

1) Gaji (*Pay*)

Pengukuran dari kepuasan gaji (*pay*) ditandai dengan karyawan yang menginginkan sistem pembayaran upah yang dipersepsikan sebagai adil yaitu sesuai dengan pengharapan dan kemampuan mereka dalam pekerjaannya.

2) Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)

Dimensi pekerjaan itu sendiri atau *the work itself* diukur dengan karyawan yang cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik pekerjaan mereka.

3) Peluang promosi pekerjaan (*Promotion Opportunities*)

Promosi pekerjaan terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Dimensi ini diukur dengan kepuasan terhadap kebijakan promosi pekerjaan dalam perusahaan dan kesempatan dalam memperoleh promosi pekerjaan

4) Pengawasan (*Supervision*)

Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan memengaruhi karyawan dalam pekerjaannya. Dimensi ini diukur dengan manager yang memberi dukungan terhadap karyawan tingkat bawah, manager yang memberikan kesempatan untuk memberikan masukan dalam pekerjaan pada karyawan, manager yang membuka kesempatan pada karyawan untuk berkomunikasi secara langsung dan manager yang berhasil bekerjasama dengan karyawan

5) Rekan kerja (*Coworkers*)

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial dengan rekan kerja. Interaksi social didalam pekerjaan berupa dukungan rekan kerja, hubungan antar rekan kerja yang terjalin dengan baik dan rasa senang bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab dan bekerja dengan baik sesuai pengharapan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan skala *Likert* untuk menghitung indikator dari budaya organisasi dan kepuasan kerja. Skala *Likert* menurut Kinneer (1988) dalam Umar (2002:132) berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Dengan skala *Likert*, pernyataan-pernyataan dalam kuesioner disajikan dengan kriteria sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1
Tidak Setuju (TS)	= 2
Netral (N)	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

I. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian dengan pendekatan kuantitatif dengan jenis eksplanatif. Penelitian kuantitatif eksplanatif merupakan penelitian yang menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya. Kuantitatif eksplanatif juga menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh satu variabel dengan variabel lain (Bungin, 2005:46). Pada penelitian yang menggunakan jenis kuantitatif eksplanasi maka penelitian tersebut menggunakan sampel dan hipotesis. Hipotesis tersebut akan diuji menggunakan statistik inferensial. Penelitian kuantitatif eksplanatif digunakan untuk mengembangkan teori dan menyempurnakan teori.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Badan Kependudukan Keluarga Berencana Nasional perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta yang beralamat di jalan Kenari No. 58 Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Teknik Pengumpulan Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber data pertama di lokasi penelitian (Bungin, 2005:132). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner.

1) Angket atau Kuesioner

Teknik pengumpulan data angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan serangkaian daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis untuk diisi oleh responden. Dalam penelitian ini penulis menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data primer yang diperlukan untuk penelitian. Dalam kuesioner penelitian ini, penulis membuat pertanyaan untuk responden mengenai budaya organisasi *participative* dan pertanyaan mengenai kepuasan kerja karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang dibutuhkan (Bungin, 2005:132). Penulis menggunakan dua metode dalam pengumpulan data sekunder yaitu :

1) Wawancara

Wawancara adalah sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab secara tatap muka antara pewawancara dengan responden (Bungin, 2005:136). Dalam wawancara biasanya digunakan *interview guide* atau pedoman wawancara untuk menanyai responden. Peneliti menggunakan wawancara untuk mencari data seputar latar belakang organisasi, komunikasi di dalam organisasi serta budaya organisasi di organisasi tersebut. Data wawancara tersebut digunakan untuk keperluan latar belakang masalah dalam penelitian ini.

2) Dokumen

Peneliti menggunakan dokumen untuk melengkapi data dalam penelitian ini. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa laporan bulanan BKKBN perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta.

4. Populasi dan Sampling

a. Populasi

Populasi digunakan untuk menyebutkan sekelompok obyek yang menjadi sasaran penelitian. Populasi merupakan keseluruhan obyek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan atau tumbuh-tumbuhan (Bungin, 2005:109). Terdapat dua jenis populasi yaitu populasi terbatas dan populasi tidak terbatas. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan populasi terbatas sebagai obyek penelitian. Populasi terbatas adalah populasi yang memiliki sumber data yang jelas batasannya secara kuantitatif. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 111 responden.

b. Sampling

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *incidental sampling*. Menurut Bungin (2005:126), *incidental sampling* digunakan pada penelitian yang respondennya sibuk atau sukar ditemui oleh karena itu siapa saja yang ditemui jika termasuk dalam kategori populasi dapat dijadikan responden. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *incidental sampling* karena karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta sukar ditemui dan sibuk.

5. Teknik Analisis Data

Untuk mengukur hubungan antara kedua variabel peneliti menggunakan teknik statistik yaitu teknik korelasi tunggal. Teknik Korelasi tunggal digunakan pada penelitian yang bertujuan mencari

korelasi antara dua variabel penelitian (Bungin, 2005:205). Dalam penelitian ini, peneliti mencari korelasi antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Jenis teknik korelasi tunggal yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik korelasi *Rank Order* atau *Rank Spearman*. Teknik korelasi *Rank Spearman* menurut Bungin (2005:207) adalah teknik korelasi tunggal yang digunakan untuk mencari koefisiensi korelasi antara data ordinal dan data ordinal lainnya. Berikut ini adalah rumus *Rank Spearman* yang akan digunakan untuk analisis data pada penelitian ini :

$$\gamma_{ho} = 1 - \frac{6\sum d^2}{N(N^2-1)}$$

Keterangan :

γ_{ho} = Koefisien Korelasi *Rank Spearman*

1 = Bilangan Konstan

6 = Bilangan Konstan

d = Perbedaan antara pasangan jenjang

\sum = Sigma atau Jumlah

N = Jumlah individu dalam sampel

Nilai koefisien *Rank Spearman* berada diantara $-1 \leq \leq 1$. Apabila hasil dari korelasi *Rank Spearman* nol (0) maka tidak ada korelasi antara variabel X dengan variabel Y. Sedangkan apabila nilai korelasi *Rank Spearman* adalah +1 maka terdapat hubungan yang positif antar kedua variabel. Sebaliknya jika -1 maka hubungan kedua variabel adalah negatif.

6. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan alat untuk mengukur apakah kuesioner benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian (Field, 2009:12). Untuk menguji validitas kuesioner digunakan rumus korelasi product moment berikut ini :

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum (XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{\{ n \sum X^2 - (\sum X)^2 \} \{ n \sum Y^2 - (\sum Y)^2 \}}}$$

Keterangan :

r_{xy} : Koefisien korelasi

n : Jumlah Sampel

x : Skor setiap item

y : Skor total tiap item

Nilai r_{xy} yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel *product moment* pada taraf signifikansi (α) = 0,05 untuk responden dengan jumlah 30 adalah 0,361. Dengan demikian item yang ada dalam instrumen dikatakan valid apabila $r_{xy} > 0,361$.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui alat pengukur *reliable* atau tidak. Uji reliabilitas mempunyai kemampuan untuk menghasilkan hasil yang sama dengan kondisi yang sama. Untuk menjadi valid, instrumen harus *reliable* terlebih dahulu (Field, 2009:12). Menurut Nasution (2001:56), uji reliabilitas merupakan syarat mutlak untuk

menentukan pengaruh variabel satu terhadap variabel lainnya. Apabila instrumen penelitian tidak *reliable* maka dengan sendirinya instrumen tersebut tidak valid. Dengan demikian uji reliabilitas sangat penting untuk dilakukan. Untuk melakukan uji reliabilitas digunakan rumus *Alpha Cornbach* yaitu :

$$\alpha = \frac{(n)(S^2 - \sum S_i^2)}{(n-1)S^2}$$

α = Koefisien *alpha*

n = Jumlah item dalam skala

S^2 = Varian total dalam skor test

S_i^2 = Varian dari setiap item skala

Apabila hasil dari alpha dengan 30 responden diatas r tabel yaitu 0,361 ($\alpha > 0,361$) maka item pertanyaan dalam kuesioner tersebut dinyatakan *reliable* atau terpercaya sebagai alat pengumpul data.

