



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA PADA PERUSAHAAN KREATIF
(Studi Kasus: Lowe Indonesia)**

TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Magister
Sains (M.Si) dalam Ilmu Komunikasi**

Oleh

**MEGA NATASHA N.
1006797875**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCA SARJANA
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI
JAKARTA
JUNI 2012**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Jakarta, Juni 2012

Mega Natasha N.
NPM: 1006797875


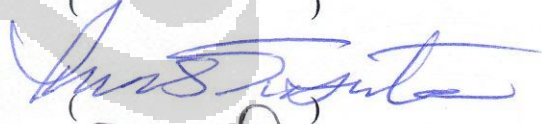
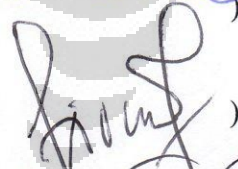
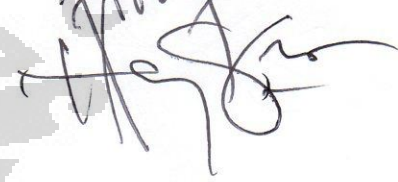
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Mega Natasha Napitupulu
NPM : 1006797875
Program Studi : Ilmu Komunikasi (Manajemen Komunikasi Korporasi)
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan Kreatif (Studi Kasus: Lowe Indonesia)

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si.) pada Program Studi Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

1. Pembimbing : Dr. Nia Sarinastiti, MA ()
2. Ketua Sidang : Dr. Pinkey Triputra M.Sc. ()
3. Penguji Ahli : Ir. Firman Kurniawan Sujono, M.Si ()
4. Sekretaris Sidang : Henry F. Noor, S.E., MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 10 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Pengasih yang telah memberikan berkah waktu dan rasa percaya yang besar, sehingga pe menyelesaikan Tesis tepat pada waktunya.

Tesis yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan Kreatif (Studi Kasus: Lowe Indonesia)** ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi guna memenuhi syarat kelulusan dan untuk memperoleh gelar *Magister Sains* pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Terwujudnya karya ilmiah ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang telah memberikan bimbingan, nasehat dan semangat. Kiranya Tuhan yang membalas kebaikan atas semua yang diberikan kepada penulis. Maka pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

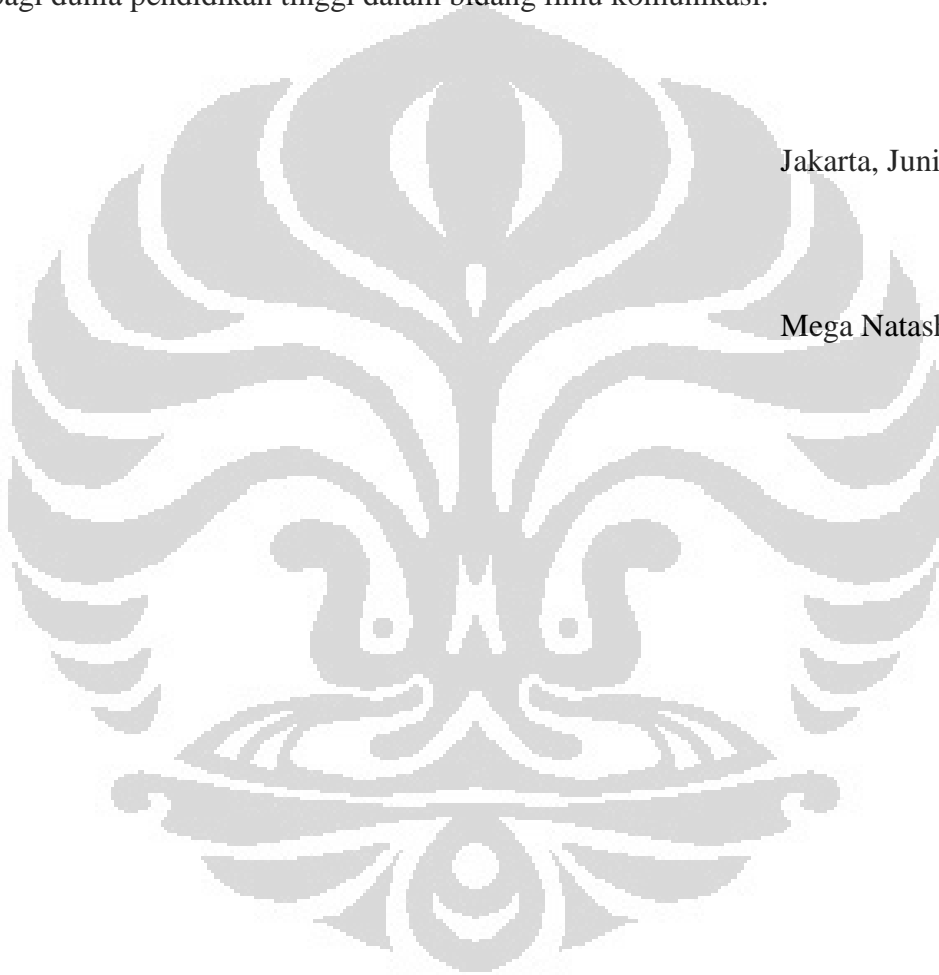
1. Dr. Pinkey Triputra, selaku ketua Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia dan selaku pembimbing akademik yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan Tesis.
2. DR. Nia Sarinastiti, MA, selaku dosen pembimbing Tesis yang telah menyediakan begitu banyak waktu dan tenaga yang dengan sabar membimbing penulis. Terimakasih untuk segala arahan, bimbingan serta penjelasan yang diberikan sehingga memungkinkan Tesis ini dapat diselesaikan.
3. Ir. Firman Kurniawan Sujono, M.Si., selaku Penasehat Akademik yang membimbing dan membantu penulis selama masa perkuliahan.
4. Keluarga tercinta: Papa dan Mama tersayang serta adik-adik, Melda dan Monica. Keluarga besar Napitupulu dan Hutabarat. Terima kasih untuk dukungan, doa, cinta, pengertian dan fasilitas yang diberikan.
5. Joseph Handy Gunawan yang selalu sabar, penuh kasih, memberikan semangat dan keyakinan kepada penulis selama pengerjaan tesis
Danke Schatzi.
6. Mbak Kanti Rupiningsih selaku *Human Resource Officer* Lowe Indonesia dan kepada rekan-rekan di Lowe Indonesia yang telah membantu pelaksanaan penelitian ini.

7. Teman-teman Manajemen Komunikasi UI 2010 Seksi A.
8. Seluruh pihak yang telah banyak membantu penulis untuk menyelesaikan penulisan ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tulisan tesis ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, berbagai saran dan kritik membangun sangat penulis harapkan untuk memperbaiki segala ketidaksempurnaan itu. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan tinggi dalam bidang ilmu komunikasi.

Jakarta, Juni 2012

Mega Natasha N.



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mega Natasha Napitupulu

NPM : 1006797875

Program Studi : Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi

Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan Kreatif (Studi Kasus: Lowe Indonesia)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : Juni 2012

Yang Menyatakan,

(Mega Natasha Napitupulu)

ABSTRAK

Nama : Mega Natasha Napitupulu
Program Studi : Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan Kreatif (Studi Kasus: Lowe Indonesia)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan kreatif yaitu biro iklan Lowe Indonesia.

Budaya organisasi merupakan ciri khas dari suatu perusahaan dan dapat menjadi kekuatan perusahaan untuk menghadapi ancaman, baik dari dalam maupun dari luar. Beiringan dengan itu, kepuasan kerja juga menjadi tuntutan lain yang diharapkan dapat diberikan oleh organisasi kepada anggota organisasinya. Seseorang akan merasa puas dengan pekerjaannya apabila lingkungan kerjanya dapat memenuhi kebutuhannya. Sebab, anggota organisasi merupakan aset yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Metodologi penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dengan skala likert. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada perusahaan kreatif, khususnya biro iklan Lowe Indonesia.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan

ABSTRACT

Name : Mega Natasha Napitupulu
Study Programme : Post Graduate Program Communication Science
Title : The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction at a Creative Company (Case Study: Lowe Indonesia)

The purpose of this research is to determine the influence of organizational culture on the employe job satisfaction in an advertising agency Lowe Indonesia.

Organizational culture is the personality of the company and could help the company when faced with new challenges from both inside and outside the company. On the other hand, job satisfaction is another demand which expected to be provided by the organization for its members. As people is the organization's most valuable asset to achieve its overall objectives.

The type of the research method is quantitative approach with likert scale questionnaire as the data collection technique. The research indicated that there is a positive significant influence of organizational culture on job satisfaction at a creative company specifically Lowe Indonesia.

Key Words: Organizational Culture, Job Satisfaction

DAFTAR ISI

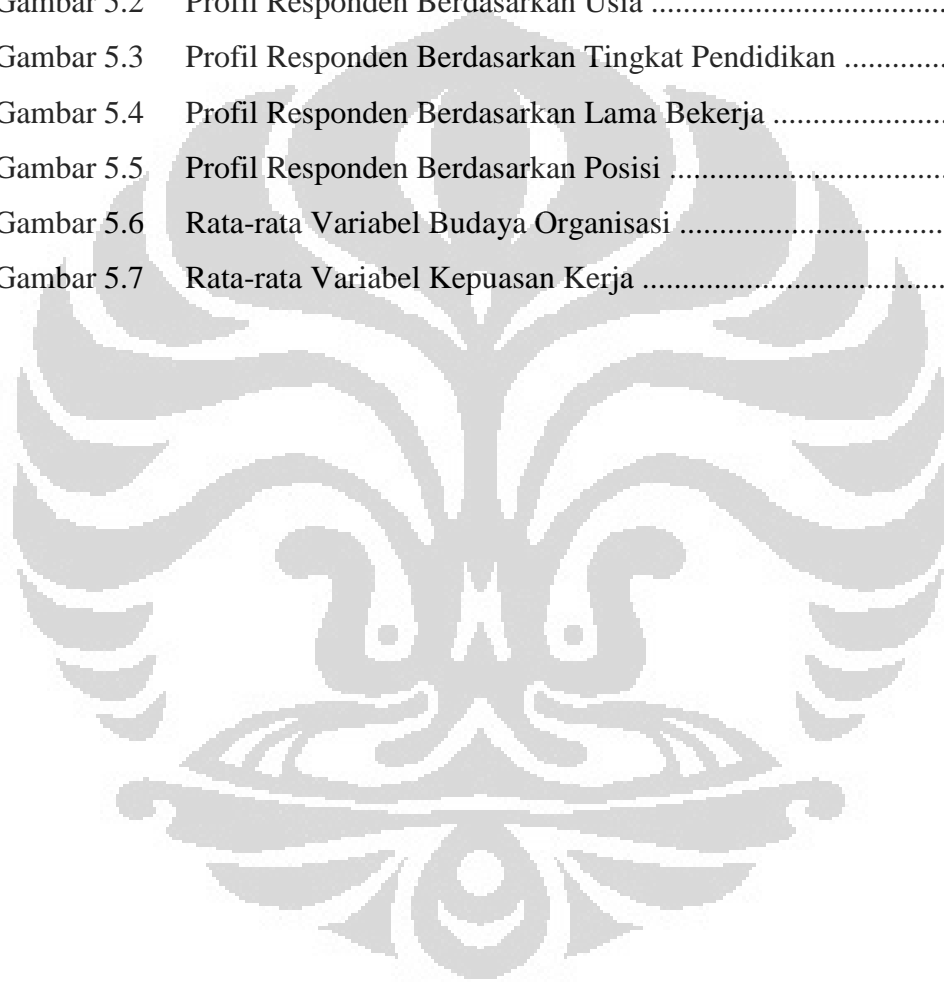
Lembar Pernyataan Orisinalitas	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Lembar Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah	vi
Abstrak	vii
Abstract	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Grafik	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Permasalahan	7
1.3 Pertanyaan Penelitian	9
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Signifikansi Penelitian	9
1.6 Batasan Penelitian	9
1.7 Penelitian Sebelumnya	10
1.8 Sistematika Penelitian	11
BAB II Landasan Teori	13
2.1 Pengertian Budaya Organisasi	13
2.1.1 Fungsi Budaya Organisasi	15
2.1.2 Dimensi Budaya Organisasi	17
2.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi	19
2.1.4 Tipe Budaya Organisasi	21
2.1.5 Tahapan Budaya Organisasi	24
2.2 Pengertian Kepuasan Kerja	29

	2.2.1	Faktor-faktor Kepuasan Kerja	31
	2.2.2	Indikator Kepuasan Kerja	36
	2.3	Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	39
	2.4	Kerangka Pemikiran	41
	2.5	Hipotesis Penelitian	42
BAB III	Metode Penelitian		43
	3.1	Metodologi Penelitian	43
	3.1.1	Pendekatan Penelitian	43
	3.1.2	Tipe Penelitian	43
	3.2	Teknik Pengumpulan Data	44
	3.3	Populasi dan Sampel	45
	3.4	Operasionalisasi Konsep dan Pengukuran Variabel	46
	3.5	Uji Validitas dan Reliabilitas	49
	3.6	Teknik Pengolahan Data	50
	3.7	Metode Analisis Data	51
	3.7.1	Analisis Koefisien Determinasi	51
	3.7.2	Regresi Linear Sederhana	52
BAB IV	Gambaran Umum Perusahaan		54
	4.1	Perkembangan Biro Iklan di Indonesia	54
	4.2	Sejarah Perusahaan Lowe & Partners	55
	4.2.1	Sejarah Perkembangan Perusahaan di Indonesia	57
	4.2.2	Visi dan Misi Perusahaan	59
	4.2.3	Nilai-nilai Budaya Perusahaan	62
	4.2.4	Struktur Organisasi	66
BAB V	Analisa dan Pembahasan		72
	5.1	Pelaksanaan Penelitian	72
	5.2	Analisa Demografi Responden	72

5.3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	78
5.3.1	Uji Validitas	78
5.3.2	Uji Reliabilitas	80
5.4	Deskripsi Variabel Penelitian	81
5.4.1	Data Variabel Budaya Organisasi	81
5.4.2	Data Variabel Kepuasan Kerja	86
5.5	Pengujian Persyaratan Analisis	90
5.5.1	Uji Normalitas	90
5.5.2	Uji Multikolinearitas	91
5.5.3	Uji Heterokedastisitas	92
5.6	Pengujian Hipotesis	92
5.6.1	Analisis Regresi	92
5.6.2	Analisis Koefisien Determinasi	93
5.6.3	Analisis Varian (ANOVA)	93
5.6.4	Koefisien regresi	94
5.7	Kesimpulan Hipotesa	95
5.8	Pembahasan Hasil Penelitian	95
BAB VI	Kesimpulan dan Saran	99
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Respon terhadap Ketidakpuasan Bekerja	38
Gambar 2.2	Model Penelitian	42
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Lowe Indonesia	71
Gambar 5.1	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Gambar 5.2	Profil Responden Berdasarkan Usia	74
Gambar 5.3	Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	75
Gambar 5.4	Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja	76
Gambar 5.5	Profil Responden Berdasarkan Posisi	77
Gambar 5.6	Rata-rata Variabel Budaya Organisasi	84
Gambar 5.7	Rata-rata Variabel Kepuasan Kerja	88

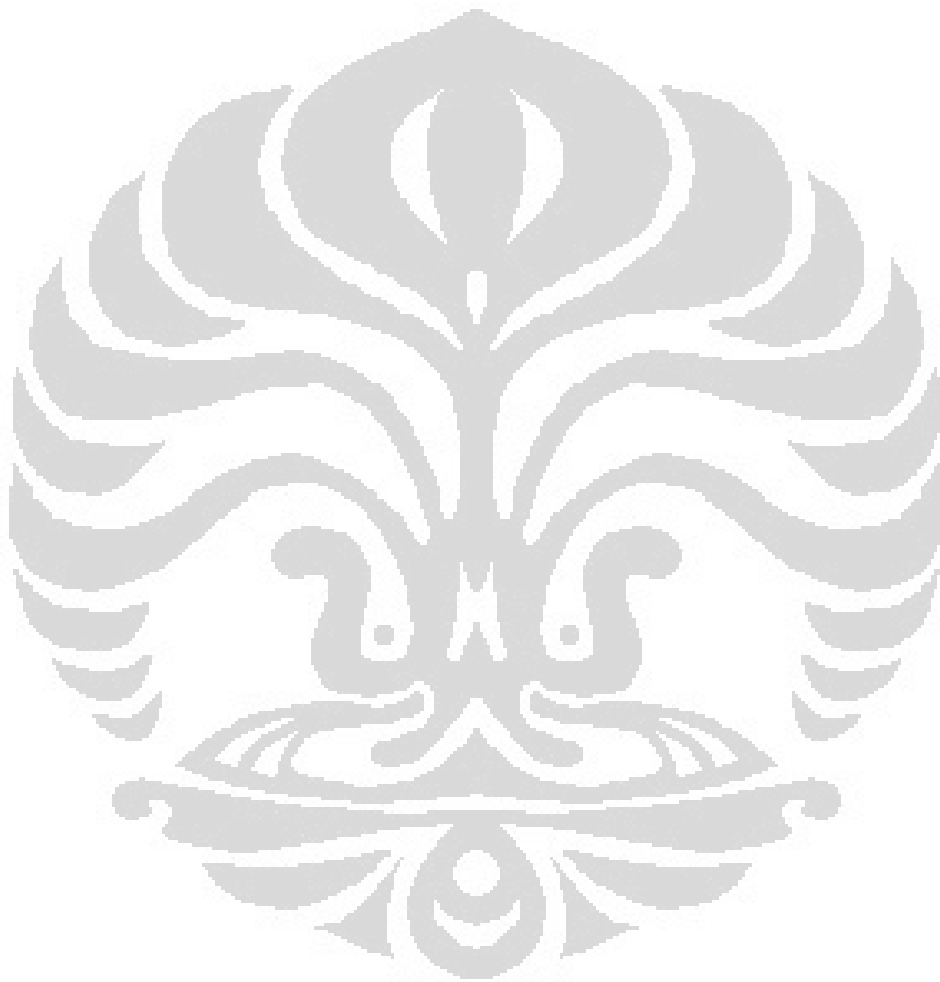


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Indikator Variabel Penelitian	46
Tabel 3.2	Kelas Interval	49
Tabel 3.3	Interpretasi Koefisien Korelasi	52
Tabel 5.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel 5.2	Data Responden Berdasarkan Usia	73
Tabel 5.3	Data responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	74
Tabel 5.4	Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja	75
Tabel 5.5	Data Responden Berdasarkan Posisi	76
Tabel 5.6	Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	78
Tabel 5.7	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	79
Tabel 5.8	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	81
Tabel 5.9	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	81
Tabel 5.10	Data Variabel Budaya Organisasi	82
Tabel 5.11	Deskripsi Data Variabel Budaya Organisasi	85
Tabel 5.12	Data Variabel Kepuasan Kerja	86
Tabel 5.13	Deskripsi Data Variabel Kepuasan Kerja	89
Tabel 5.14	Hasil Uji Normalitas	91
Tabel 5.15	Hasil Uji Multikolinearitas	91
Tabel 5.16	Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi	93
Tabel 5.17	Hasil Uji Analisis Varian (ANOVA)	94
Tabel 5.18	Hasil Perhitungan Regresi	94

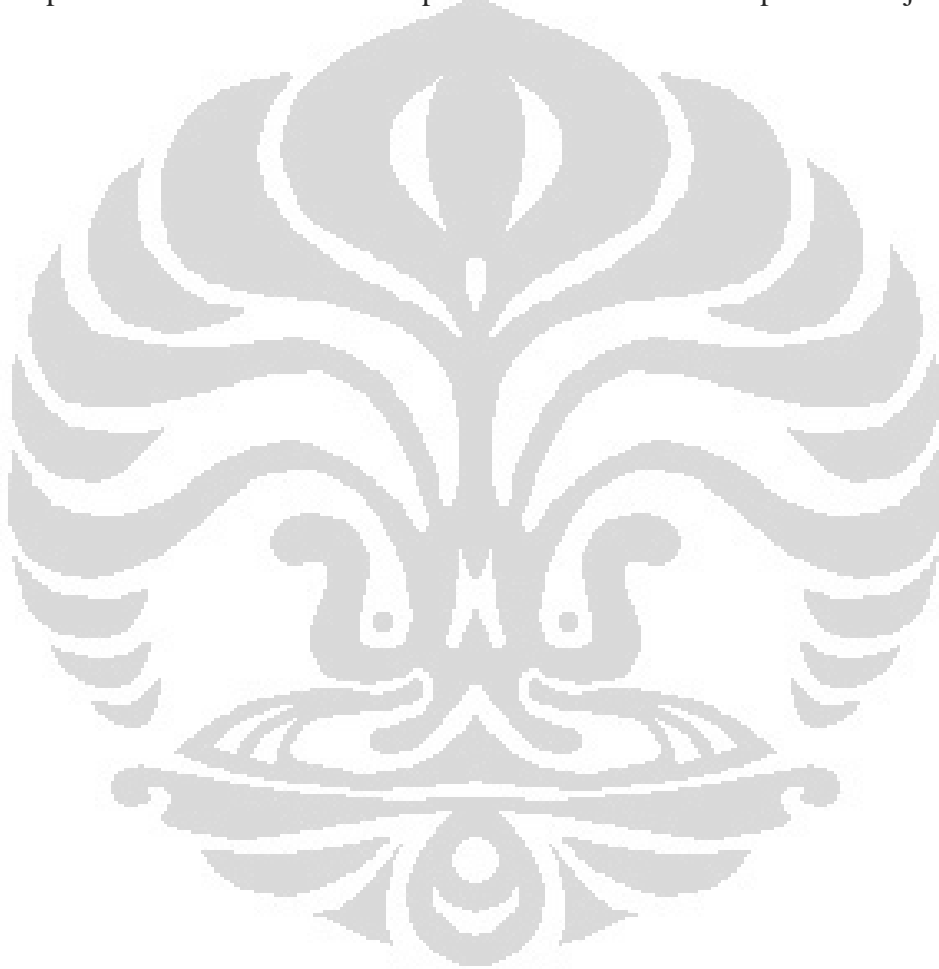
DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1	Histogram Variabel Budaya Organisasi	86
Grafik 5.2	Histogram Variabel Kepuasan Kerja	90
Grafik 5.3	<i>Scatterplot</i> Heterokedastisitas	92



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Hasil Data Variabel Budaya Organisasi
- Lampiran 3 Hasil Data Variabel Kepuasan Kerja
- Lampiran 4 Hasil Jawaban Responden untuk Variabel Budaya Organisasi
- Lampiran 5 Hasil Jawaban Responden untuk Variabel Kepuasan Kerja



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri saat ini mengalami berbagai perubahan, dari ekonomi yang berbasis agraris menuju ekonomi yang berbasis industri. Bahkan, pembangunan ekonomi global dalam satu dekade terakhir ini menuju ke arah ekonomi kreatif (*creative economy*).

Wiko Saputra dalam buku *Industri Kreatif* menyatakan bahwa ekonomi kreatif pada prinsipnya adalah pengembangan sumber daya manusia yang bermutu tinggi dan di dayagunakan sepenuhnya dalam pembangunan. Ini tentunya mengubah paradigma pembangunan ekonomi global yang menganut prinsip bahwa kekayaan alam merupakan kunci bagi pembangunan dan pertumbuhan ekonomi suatu bangsa untuk bersaing dalam pembangunan.

Ekonomi kreatif merupakan pengembangan konsep berdasarkan modal kreatifitas yang memiliki potensi meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Dari konsep ekonomi kreatif, diadopsi oleh industri maka lahirlah industri kreatif. Ekonomi kreatif bersumber pada kegiatan ekonomi dari industri kreatif.

Indonesia juga menyadari bahwa industri kreatif dapat menjadi sumber ekonomi baru yang wajib dikembangkan dalam rangka membangun perekonomian nasional. Presiden Susilo Bambang Yudhoyono juga menyatakan dukungannya, berharap agar industri ekonomi kreatif dapat memberikan kontribusi lebih besar terhadap perekonomian Indonesia. Dukungan tersebut diperlihatkan pula dengan diangkatnya Mari Elka Pangestu pada bulan Oktober 2011, sebagai Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia.

Di Indonesia, definisi dari industri kreatif adalah berdasarkan UK DCMS (*United Kingdom Department for Culture, Media and Sport*) Task Force 1998, yaitu *creative industries as those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent, and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property and content*, industri kreatif adalah industri dimana sumber mereka adalah keterampilan

kreativitas dan bakat dalam individu, dan yang memiliki potensi untuk menciptakan kesejahteraan dan pekerjaan melalui generasi dan eksploitasi atas kekayaan intelektual dan konten.

Kementerian Perdagangan Republik Indonesia mengelompokkan industri kreatif ke dalam tujuh bagian, yaitu: (1) periklanan, (2) arsitektur, (3) pasar seni dan barang antik, (4) kerajinan, (5) desain, (6) fesyen, (7) video, film dan fotografi, (8) permainan interaktif, (9) musik, (10) seni pertunjukkan, (11) penerbitan dan percetakan, (12) layanan komputer dan piranti lunak, (13) televisi dan radio, (14) riset dan pengembangan.

Pertumbuhan industri kreatif di Indonesia ditandai dengan semakin banyaknya pekerja kreatif dan berdirinya usaha-usaha kreatif di Indonesia. Media massa baru juga semakin banyak bermunculan, baik itu stasiun TV maupun media cetak.

Munculnya berbagai pilihan yang diberikan oleh industri media dan tantangan untuk menemukan rancangan media yang efektif dan terjangkau, turut mempengaruhi meningkatnya pertumbuhan biro iklan di Indonesia. Ditambah dengan berkembangnya berbagai macam bentuk medium komunikasi pemasaran alternatif, hal ini semakin mendorong kegiatan periklanan sebagai kegiatan komunikasi yang dilakukan secara tepat, terarah dan terukur.

Hal ini memunculkan persaingan dan dalam industri periklanan, biro iklan dituntut untuk dapat lebih kreatif dan siap berkompetisi dengan menciptakan ide-ide baru dan kreatif guna menghadapi biro iklan lainnya. Maka sumber daya manusia yang memenuhi kompeten dan memenuhi kriteria merupakan aset berharga yang harus dapat dipertahankan oleh perusahaan.

Perusahaan merupakan salah satu penggerak perekonomian nasional. Maka dari itu perusahaan membutuhkan dukungan modal yang besar, kepercayaan, dan sumber daya manusia yang profesional. Ketiga unsur tersebut memiliki keterkaitan dan merupakan satu kesatuan. Bahkan dapat menjadi tenaga penggerak yang dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan kegiatan usahanya. Hal ini tentu tidak terlepas dari peran manajemen organisasi dalam mengatur fungsi-fungsi organisasinya dalam memenangkan persaingan yang kompetitif.

Seperti yang dikatakan oleh Lawrence Miller, penulis buku tentang manajemen dan kepemimpinan dan konsultan untuk perusahaan-perusahaan besar dalam menciptakan budaya berkinerja tinggi, bahwa masa mendatang ditandai oleh kompetisi global, dan perusahaan yang sukses ialah yang mampu mengelola budaya baru dengan nilai-nilai yang mengembangkan perilaku ke arah keberhasilan yang kompetitif (Steigerwald, 2004: 83). Komitmen dari para anggota organisasi terhadap nilai-nilai (*values*) dan kepercayaan adalah faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. Sehingga, membangun kompetensi inti (*core competencies*) dan mempertahankan keunggulan kompetitif harus dilakukan untuk menghadapi berbagai tantangan yang sukar diprediksi.

Dapat dilihat beberapa contoh perusahaan dengan kinerja (*performance*) yang baik meletakkan sumber daya manusianya sebagai aset yang utama. Salah satunya adalah PT Astra International Tbk. Seperti diketahui, sudah menjadi kultur yang dikembangkan di Astra bahwa karyawan merupakan *human capital*. F.X. Sri Martono, *Vice President Chief Corporate Human Capital Development* Astra mengatakan: “Insan Astra adalah *intangibile asset*. Sebagai *human capital*, mereka dibentuk menjadi *winning team* yang dapat merumuskan, mengembangkan dan mengeksekusi guna menunjang dan mendukung pertumbuhan yang *sustainable*”. Hal serupa juga disampaikan oleh R.B. Iskandar Kristantoro, Direktur Utama PT Citra Widya Education atas budaya perusahaan (*corporate culture*) yang dikembangkan oleh Astra: “Nilai-nilai yang dikembangkan membuat karyawan merasa bangga dengan perusahaan tempat mereka bekerja”.

Komitmen dan kecintaan karyawan terhadap suatu perusahaan tidak terjadi dengan sendirinya. Namun, melalui suatu strategi dan proses dengan jangka waktu yang tidak sebentar pula. Budaya organisasi (dapat menjadi) merupakan langkah awal untuk mencapainya. Ketika Louis Gerstner menyelamatkan IBM dari kebangkrutan di tahun 1993, dia berkata dia mengira budaya itu penting. Dan ketika ia meninggalkan IBM pada tahun 2003, ia menulis buku *Who Says Elephant Can't Dance* dan mengatakan dia telah belajar bahwa budaya adalah satu-satunya yang penting. Gerstner merubah IBM dengan membantu perusahaan tersebut menemukan kembali budaya yang sejak awal telah ditanamkan oleh Tom

Watson, pendiri IBM. Ini dapat menjadi bukti bahwa budaya sangat penting dalam mencapai kinerja (tujuan).

Keberadaan budaya organisasi dalam bisnis dapat dikatakan seperti pikiran bawah sadar (*subconscious*) dalam diri seseorang. Apapun yang terjadi di dalam perusahaan, apapun keputusan yang dibuat, dan apapun cara suatu masalah diselesaikan atau apapun ide/gagasan yang muncul, kesemuanya itu disebabkan oleh budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan. Budaya organisasi adalah pikiran bawah sadar (*subconscious*) perusahaan. Pada manusia (seperti di dalam bisnis) pikiran bawah sadar mengontrol 80% dari apa yang kita kerjakan. Apabila pikiran sadar dan bawah sadar kita tidak saling setuju maka segala sesuatunya akan menjadi keliru.

Robbins (2005: 485) mengatakan budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama di dalam sebuah organisasi yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama inilah yang menjadi dasar orang-orang di dalam suatu organisasi melakukan pekerjaannya. Dalam membuat keputusan, memecahkan masalah dan memberikan motivasi pada orang lain, semuanya dilandasi oleh sistem makna bersama tersebut. Maka memahami budaya organisasi menjadi penting. Sebab di “belakang layar” dari apa yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari organisasi dan karyawan adalah budaya. Budaya berada di mana-mana. Hal ini secara langsung menggambarkan apa yang terjadi atau tidak terjadi dalam organisasi.

Budaya organisasi atau budaya perusahaan biasanya diungkapkan ke dalam sebuah pernyataan, dapat dilakukan melalui perumusan pernyataan visi, dan misi. Hanya dengan kalimat singkat, pernyataan visi dan misi dapat menyiratkan nilai, etika, prinsip, tujuan, dan strategi perusahaan. Menuliskan pernyataan visi dan misi perusahaan adalah cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat memahami budaya perusahaan dan mengimplementasikannya ke dalam usaha-usaha pencapaian tujuan perusahaan. Budaya organisasi yang kuat juga perlu didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dalam mengaplikasikan budaya tersebut ke dalam aktivitas kerja. Kualitas sumber daya manusia sangat menentukan dan mencerminkan kualitas

suatu organisasi. Sebab kekuatan organisasi terletak pada sumber daya manusianya.

Karyawan memiliki peran utama dalam organisasi. Melalui keterlibatan dan komitmen mereka, organisasi dapat bersaing dan mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan dapat dicapai apabila karyawan di dalamnya mau memberikan kemampuannya yang maksimal untuk mengerjakan pekerjaan dan berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal, sehingga akan menghasilkan output yang berkualitas. Namun, mengelola sumber daya manusia bukanlah suatu hal yang mudah, sebab terdapat berbagai macam faktor yang harus diperhatikan. Salah satunya adalah dengan memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2009: 107) mengidentifikasi lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan dengan gaji yaitu perasaan seseorang mengenai gaji yang mereka terima, termasuk apakah itu sebanyak yang layak mereka terima, aman, atau cukup untuk pengeluaran-pengeluaran biasa dan barang mewah. Kedua, kepuasan dengan promosi yaitu perasaan seseorang tentang kebijakan promosi perusahaan serta pelaksanaannya, termasuk apakah promosi diadakan secara berkala, adil dan sesuai dengan kemampuan. Ketiga, kepuasan dengan atasan yaitu perasaan seseorang mengenai atasan mereka, termasuk di dalamnya apakah atasan itu cakap, ramah dan mampu berkomunikasi. Keempat, kepuasan dengan rekan kerja yaitu perasaan seseorang mengenai sesama rekan kerja mereka termasuk di dalamnya apakah rekan kerja itu pintar, bertanggung jawab, mau membantu, ceria, dan menarik. Kelima, kepuasan kerja itu sendiri yaitu perasaan seseorang mengenai tugas kerja mereka termasuk di dalamnya apakah tugas tersebut menantang, menarik, dan sesuai dengan keahlian.

Hasil survei di Amerika yang dilakukan oleh Watson Wyatt, seperti yang tercantum dalam *Strategic Reward 2001*. Secara umum untuk berbagai jabatan maupun jenis kelamin penyebab utama kepindahan karyawan di Amerika adalah karena faktor kompensasi yang lebih baik. Alasan berikutnya adalah benefit yang lebih baik, tersedianya peluang pengembangan keahlian yang lebih baik, adanya peluang untuk promosi, dan adanya fasilitas vakansi/ cuti. Bila diperhatikan,

karyawan Amerika sangat mengutamakan faktor kompensasi dan benefit sebagai alasan kepindahan utama ke perusahaan lain.

Dalam kehidupan organisasional, bekerja tidak hanya dipandang sebagai suatu kewajiban untuk dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat ekonomis saja, tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan sosial. Interaksi dengan berbagai pihak seperti rekan sekerja, atasan, dan bagi para manajer juga bawahan, juga diperlukan. Seperti yang dinyatakan oleh Coster (1992) bahwa pekerjaan juga memiliki pengaruh terhadap kualitas hidup karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Universitas Pembangunan Indonesia (UPI) pada tahun 2000 untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, didapat kesimpulan menarik yaitu: “Kesimpulan lain yang diperoleh dari penelitian ini yakni adanya empat faktor penting penyebab ketidakpuasan kerja pegawai pos yaitu kondisi kerja, peraturan perusahaan, hubungan atasan dan bawahan, serta hubungan antara teman sekerja yang tidak harmonis” (Pusat Manajemen Perubahan PT Pos Indonesia; 2003). Dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja tersebut, dapat terlihat bahwa budaya organisasi memainkan peranan yang penting.

Budaya organisasi dibentuk oleh nilai dan kebiasaan yang diterapkan oleh keseluruhan bagian, dimulai dari jajaran manajerial hingga para pekerja (karyawan) yang dipimpin. Bila karyawan telah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi, maka akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja. Finck, dan Mennes Timmers (1998) menekankan bahwa hanya ketika karyawan bersemangat dan termotivasi oleh apa yang mereka lakukan, maka keunggulan bisnis dapat dicapai. Pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari peran budaya organisasi membentuk, mengatur, dan menjaga sumber daya manusia yang produktif dan berkualitas. Dengan pengelolaan yang baik dapat mengantarkan perusahaan untuk bertahan dalam persaingan dan meningkatkan nilai perusahaan.

Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja Robbins dan Judge (2008), mengemukakan sebuah model keterkaitan antara budaya organisasi dan kepuasan

kerja, yaitu budaya yang kuat akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi kepada kepuasan kerja yang rendah pula.

1.2 Permasalahan

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan setiap organisasi sangat tergantung pada input tenaga kerja dan bahwa input tersebut ditentukan sebagian besar oleh karakteristik pribadi serta aspek lingkungan kerja. Dalam konteks ini, berkaitan dengan budaya organisasi, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk mencurahkan energi baik secara fisik dan mental ke dalam pekerjaannya.

Jika diibaratkan seperti rumah. Membuat pondasi yang kuat merupakan langkah penting pertama yang harus dikerjakan untuk selanjutnya mendirikan bangunan (tiang dan dinding). Dalam kaitannya dengan organisasi, budaya organisasi merupakan pondasi, dan bangunan merupakan anggota-anggota organisasi. Bangunan ditopang oleh pondasi. Semakin kuat pondasi, maka semakin kokoh bangunannya, sehingga menghasilkan rumah yang nyaman. Budaya organisasi yang kuat akan menjadi penopang dan dapat memberikan rasa nyaman itu bagi anggota organisasi di dalamnya.

Periklanan saat ini telah menjadi bagian dari sistem perekonomian di Indonesia. Sebab perusahaan yang hendak memasarkan produknya kepada masyarakat akan menggunakan biro iklan untuk membuat iklan atau media komunikasi tertentu sebagai penyampai pesan iklan.

Munculnya berbagai pilihan yang diberikan oleh industri media dan tantangan untuk menemukan rancangan media yang efektif dan terjangkau, turut mempengaruhi meningkatnya pertumbuhan biro iklan di Indonesia. Ditambah dengan berkembangnya berbagai macam bentuk medium komunikasi pemasaran alternatif, hal ini akan semakin mendorong kegiatan periklanan sebagai kegiatan komunikasi yang dilakukan secara tepat, terarah dan terukur.

Dalam buku *Industri Kreatif* (2010: 23), dikatakan bahwa dari aspek tenaga kerja, konsep ekonomi kreatif (*creative economy*) adalah menciptakan

tenaga kerja yang memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan yang baik sehingga dalam proses kerjanya dapat menghasilkan output yang baik.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa keterampilan dan keahlian individu yang bekerja pada bidang kreatif menjadi penentu atau modal utama untuk perusahaan yang bergerak pada industri ini dapat bertahan dan mencapai tujuannya. Output yang dihasilkan oleh perusahaan kreatif ini harus unik, sehingga membedakannya dengan yang lain.

Lowe Indonesia sebagai salah satu biro iklan terkemuka di Indonesia merupakan perusahaan yang masuk ke dalam industri kreatif. Maka untuk dapat bertahan (*survive*) dan mencapai tujuannya, Lowe Indonesia harus siap berkompetisi guna menghadapi biro iklan lainnya. Maka disinilah kreatifitas dari para karyawan yang bekerja pada biro iklan ini sangat dibutuhkan. Ide-ide yang diciptakan diharapkan dapat mempersuasi konsumen sehingga menghasilkan timbal balik yang baik bagi merek (*brand*) tersebut.

Berkarir di biro iklan bagi sebagian orang dianggap menarik karena biro iklan dianggap sebagai tempat kerja yang kreatif, dinamis dan berjiwa muda. Walaupun demikian, sebenarnya bekerja di biro iklan juga memiliki tingkat stress kerja yang cukup tinggi. Beban kerja yang berat, berbagai tuntutan dan berhadapan dengan tenggat waktu merupakan karakteristik perusahaan pada industri ini.

Budaya organisasi merupakan ciri khas dari suatu perusahaan dan dapat membentuk suatu semangat dalam diri karyawannya agar tercipta produktivitas kerja yang baik, suasana kerja yang kondusif, serta *teamwork* yang solid. Beiringan dengan itu, kepuasan kerja juga menjadi tuntutan lain yang diharapkan dapat diberikan oleh organisasi kepada anggota organisasinya. Sebab, pada akhirnya perusahaan yang akan memperoleh hasil positif dan diuntungkan.

Inilah yang mendorong penulis untuk meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada perusahaan kreatif khususnya biro iklan Lowe Indonesia.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian diatas, maka masalah penelitian ini adalah: Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian yang dipaparkan diatas yaitu: Mengetahui bagaimana pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.5 Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan penulis khususnya mengenai budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

3. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan untuk memperkaya konsep-konsep budaya organisasi dan kepuasan kerja, serta menambah bahan referensi bagi peneliti yang berminat melakukan penelitian lebih lanjut.

1.6 Batasan Penelitian

Penyajian permasalahan dan analisis yang dikemukakan dalam penelitian ini tidak bersifat menyeluruh, namun hanya menitikberatkan pada budaya organisasi dan kepuasan kerja yang terdapat pada perusahaan kreatif khususnya

biro iklan Lowe Indonesia. Penelitian ini juga hanya melihat bagaimana nilai-nilai budaya organisasi yang terdapat di Lowe Indonesia dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Tidak melihat pada faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

1.7 Penelitian Sebelumnya

Penelitian membahas mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada perusahaan kreatif, sedangkan penelitian yang sudah ada sebelumnya:

1. H. Teman Koesmono mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur”, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan vol. 7 no. 2, Sep. 2005, hal. 171-188. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183
2. Rachmad Muda Lubis dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan, ada pengaruh signifikan dan positif dari kinerja karyawan terhadap kepuasan karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya perusahaan yang diarahkan pada kinerja karyawan terhadap kepuasan karyawan.
3. Anggiat Napitupulu dengan judul “Hubungan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Pejabat Imigrasi pada Direktorat Jenderal Imigrasi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat

hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pejabat Imigrasi dengan kualitas hubungan yang tidak terlalu kuat. Sementara, hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja menunjukkan arah yang positif dengan kualitas hubungan yang kuat. Secara bersama-sama, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja pejabat Imigrasi dengan kualitas hubungan yang tidak terlalu kuat.

Berbeda dengan penelitian-penelitian diatas, penelitian ini meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada perusahaan kreatif, khususnya biro iklan Lowe Indonesia. Diharapkan penelitian ini dapat menjelaskan pentingnya peran budaya organisasi bagi perusahaan, bahkan bagi perusahaan kreatif seperti biro iklan untuk dapat menciptakan kepuasan kerja dalam diri karyawannya. Selain itu juga diharapkan penelitian ini dapat dijadikan masukan yang berharga bagi ilmu pengetahuan khususnya ilmu komunikasi.

1.8 Sistematika Penelitian

Penulisan tesis ini akan dituangkan ke dalam 6 (enam) bab. Dengan susunan sebagai berikut:

1. BAB I

Berisi latar belakang permasalahan, permasalahan penelitian serta tujuan penelitian yang mengungkapkan alasan peneliti untuk meneliti kepuasan kerja sebagai variabel terikat, dan budaya organisasi sebagai variabel bebas. Pada bab ini, diungkapkan pula signifikansi penelitian serta sistematika penulisan.

2. BAB II

Berisi uraian tentang kerangka teori dan kerangka pemikiran yang isinya menjelaskan tentang teori budaya organisasi dan kepuasan kerja berdasarkan literatur yang telah ada. Pada bab ini, juga diuraikan tentang definisi konsep dan metode penelitian.

3. BAB III

Berisi uraian tentang metodologi penelitian yang akan digunakan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. BAB IV

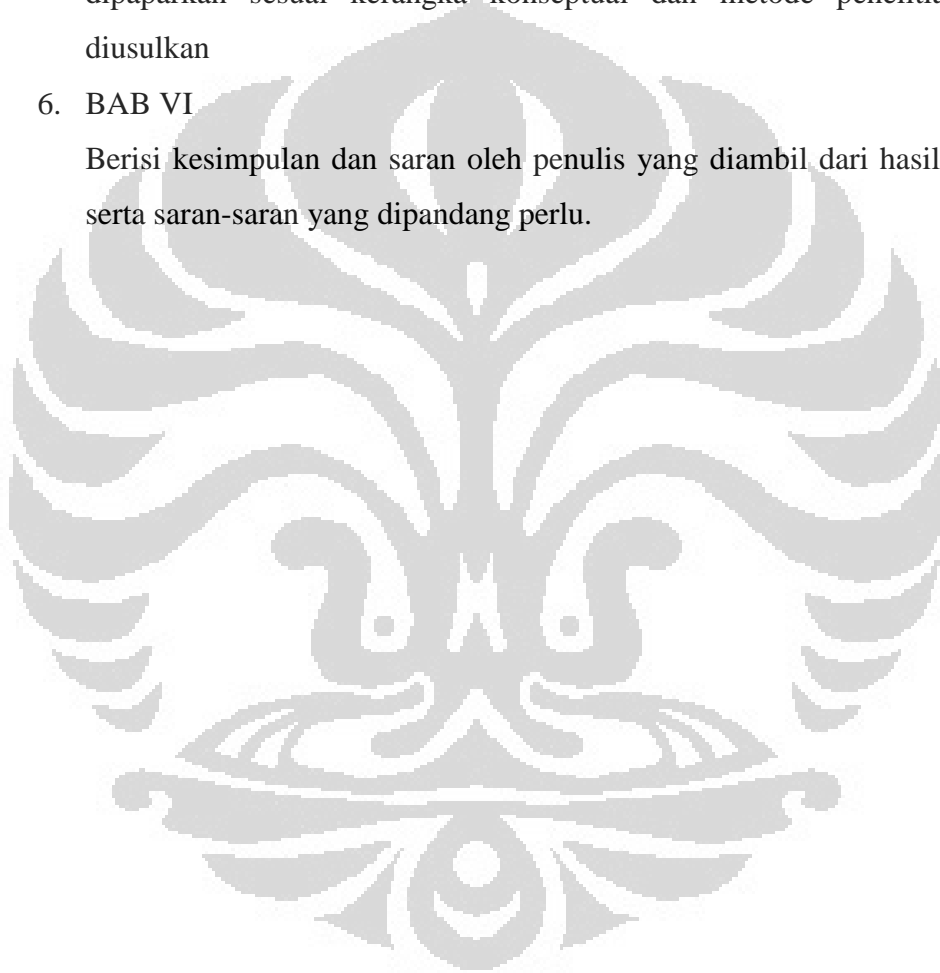
Berisi gambaran singkat mengenai perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

5. BAB V

Berisi pembahasan dan analisa penelitian atas data penelitian yang dipaparkan sesuai kerangka konseptual dan metode penelitian yang diusulkan

6. BAB VI

Berisi kesimpulan dan saran oleh penulis yang diambil dari hasil analisis serta saran-saran yang dipandang perlu.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Perusahaan terdiri dari individu-individu yang terorganisir dalam kelompok-kelompok fungsional untuk mencapai suatu tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan bersama itu, maka komitmen dari para anggota organisasi terhadap nilai-nilai (*values*) dan kepercayaan merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. Apalagi mengingat perekonomian saat ini ditandai dengan globalisasi, inovasi, dan teknologi yang telah sangat mempengaruhi lingkungan bisnis.

Organisasi memiliki kepribadian yang merupakan identitas bagi anggota di dalamnya. Identitas tersebut dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah persepsi umum anggota organisasi terhadap nilai-nilai yang dimiliki perusahaan tersebut. Budaya organisasi pada setiap perusahaan akan berbeda satu dengan yang lain. Perbedaan inilah yang membentuk dan menampilkan identitas atau karakteristik dari perusahaan. Budaya organisasi dapat dijadikan suatu acuan dasar untuk membentuk peraturan dan ketentuan dalam suatu organisasi, yang secara tidak langsung akan mengikat para pemimpin dan karyawan di dalamnya sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi serta misi strategi perusahaan. Oleh karena itu, suatu budaya yang berkembang dalam organisasi akan sangat berperan dalam mendukung aktivitas kerja di dalam organisasi tersebut.

Menurut Gerald M. Goldhaber (1990) budaya secara khas merujuk pada kepercayaan ritual, nilai, mitos, adat istiadat, dan cerita yang membedakan satu organisasi dengan lainnya, yang dimiliki oleh anggota. Budaya adalah pola kepercayaan dan nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Dengan unsur-unsur budaya, yaitu kepercayaan, ritual; nilai; mitos, adat istiadat, dan cerita. Selanjutnya pengertian budaya organisasi mengalami perkembangan dimana menurut Brown (1998: 34) budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara, yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi dan

budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi. Sedangkan, Cushway dan Lodge (GE: 2000) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Tosi, Rizzo, Carroll seperti dikutip oleh Munandar (2001: 263) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian organisasi. Definisi lain mengenai budaya organisasi juga turut dikemukakan oleh Toha (2002: 24) yaitu budaya sebagai suatu gejala yang mengelilingi kita sepanjang waktu, selalu konstan dan diciptakan oleh adanya interaksi antara orang yang satu dengan yang lainnya.

Edgar H. Schein (2004: 17) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai hasil pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Maka dapat disimpulkan pula bahwa budaya organisasi merupakan usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi agar karyawan yang baru bergabung dapat beradaptasi atau agar seluruh karyawan dapat terintegrasi dengan perusahaan secara optimal.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler (2005: 58) budaya organisasi adalah sistem makna bersama dalam perusahaan yang menentukan pada kadar yang tinggi, cara karyawan bertindak. Sistem makna bersama ini, bila diamati lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh perusahaan tersebut. Definisi budaya menggambarkan beberapa hal. Pertama, budaya adalah persepsi, dimana individu-individu mempersepsikan budaya perusahaan berdasarkan apa yang mereka lihat, dengar atau alami di dalam perusahaan itu. Kedua, meskipun individu memiliki latar belakang berbeda atau bekerja pada tingkatan yang berlainan di perusahaan tersebut, mereka cenderung menggambarkan budaya perusahaan dengan istilah yang sama. Ketiga, budaya organisasi merupakan istilah deskriptif. Budaya itu menyangkut bagaimana para

anggota organisasi mempersepsikan perusahaan tersebut, bukan menyangkut apakah mereka menyukainya. Budaya itu menggambarkan bukan menilai.

Dari beberapa definisi mengenai budaya organisasi diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu nilai, makna, norma, yang dianut bersama oleh anggota-anggota di dalam organisasi secara keseluruhan yang mengelilingi sepanjang waktu sehingga menimbulkan karakteristik yang unik yang membedakan dengan organisasi lainnya. Hal ini disebabkan karena suatu organisasi atau perusahaan tidak terlepas dari unsur-unsur masyarakat itu sendiri, yaitu berupa kumpulan dari orang-orang yang mempunyai tujuan tertentu. Untuk dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai tersebut orang-orang yang tergabung dalam organisasi itu harus mempunyai norma, nilai, kepercayaan, sikap tertentu yang berlaku dalam organisasinya, dan menjadi ciri pembeda dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi memberikan pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Whellen dan Hunger dalam Nimran (1997) seperti dikutip oleh Sopiah (2008: 128), bahwa sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan adalah membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi karyawan, dipergunakan untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan perusahaan, membantu menstabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial, dan menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk. Sosialisasi yang efektif akan dapat menghasilkan kepuasan kerja, komitmen perusahaan, rasa percaya diri pada pekerjaan, mengurangi tekanan serta kemungkinan keluar dari pekerjaan

2.1.1 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006: 725), budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa suatu identitas bagi anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang.
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya juga memiliki fungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap perilaku para karyawan.

Kreitner dan Kinicki (2005: 83) juga mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Adapun fungsi budaya organisasi antara lain:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, sebagai perusahaan yang inovatif yang memburu pengembangan produk baru.
2. Memudahkan komitmen kolektif, sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian darinya atau cenderung tetap bekerja dalam waktu lama.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya, dimana membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen perusahaan terutama jika terdapat ancaman baik dari dalam maupun dari luar. Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan keberagaman sifat, karakter, bakat, dan kemampuan yang ada di dalam perusahaan. Budaya organisasi menjadi identitas perusahaan. Ciri dan kualitas budaya organisasi di dalam perusahaan merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam perusahaan tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah membentuk budaya dalam suatu perusahaan sehingga perusahaan tersebut dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya.

2.1.2 Dimensi Budaya Organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya, walaupun tidak semua budaya organisasi tersebut mempunyai dampak yang sama terhadap para karyawan dan pimpinan. Budaya kuat berarti bahwa organisasi yang di dalamnya mempunyai nilai-nilai kunci yang secara intensif dipegang teguh dan secara luas dimiliki secara bersama-sama sehingga mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap para karyawan dan pada organisasi dengan budaya yang lemah.

Robbins dan Coulter (1999:82) mengemukakan bahwa lebih banyak para karyawan menerima nilai-nilai kunci organisasi dan lebih besar komitmen para karyawan pada nilai-nilai tersebut, maka budaya organisasi menjadi lebih kuat.

Menurut Kluckhohn Strodtbeck yang terdapat dalam Robbins (2000: 162) terdapat enam dimensi budaya organisasi. Dimana masing-masing dimensi ini memiliki variasi yang menjadi pembeda antara budaya satu dengan budaya lainnya. Dimensi ini terdiri dari:

1. Hubungan dengan lingkungan yang memiliki variasi dominan terhadap lingkungan, harmoni dengan lingkungan dan tunduk atau didominasi oleh lingkungan.
2. Orientasi waktu yang memiliki variasi pada orientasi masa lalu, masa kini, dan masa depan.
3. Kodrat atau sifat dasar manusia yang bervariasi tentang pandangan bahwa pada dasarnya manusia itu baik, buruk atau campuran baik dan buruk.
4. Orientasi kegiatan yang memiliki variasi penekanan untuk melakukan tindakan, penekanan untuk menjadi atau mengalami sesuatu, dan penekanan pada upaya mengendalikan kegiatan.
5. Fokus tanggung jawab yang mempunyai variasi individual, kelompok atau hierarkis.

6. Konsep ruang yang variasinya bertumpu pada kepemilikan ruang yang terbagi pada variasi pribadi, publik, atau umum dan campuran antara keduanya.

Penelitian oleh Kolb, David et.al. (1995), bahwa mengukur budaya organisasi dapat dilakukan melalui tujuh dimensi berikut ini:

1. Konformitas

Perasaan bahwa ada banyak batasan eksternal yang dipaksakan dalam organisasi, sejauh mana para anggota organisasi merasa bahwa banyak peraturan, prosedur, dan kebijakan serta praktek selama melaksanakan pekerjaan mereka.

2. Tanggung jawab

Para anggota organisasi diberi tanggung jawab pribadi untuk mencapai sebagian tujuan organisasi. Sejauh mana anggota merasa bahwa mereka dapat membuat keputusan dan menyelesaikan masalah tanpa meminta persetujuan untuk setiap tahap dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Standar

Organisasi menekankan pentingnya kualitas kinerja yang sangat tinggi. Sejauh mana karyawan merasa bahwa perusahaan menentukan tujuan (sasaran) yang menantang untuk mereka dan mengkomunikasikan komitmen dari tujuan (sasaran) tersebut kepada anggota.

4. Imbalan

Sejauh mana anggota merasa bahwa mereka diakui dan diberi penghargaan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik, atau sebaliknya; diabaikan atau dihukum ketika melakukan kesalahan.

5. Kejelasan organisasional

Perasaan yang dimiliki para anggota bahwa segala sesuatu berjalan dengan baik, rapi, teratur, dan tujuan (sasaran) didefinisikan secara jelas, tidak membingungkan dan kacau.

6. Dukungan dan perhatian

Perasaan bahwa dukungan dan perhatian dianggap penting menjadi norma dalam perusahaan, bahwa para anggota saling percaya satu dengan lainnya

dan memberikan dukungan kepada orang lain. Hubungan yang baik dirasa ada dalam lingkungan kerja.

7. Kepemimpinan

Kemauan karyawan untuk menerima kepemimpinan dan arahan dari orang yang memenuhi kualitas. Ketika kebutuhan akan kepemimpinan muncul, karyawan merasa bebas untuk mengambil peran kepemimpinan dan diberi penghargaan serta imbalan untuk kepemimpinan yang sukses. Kepemimpinan berdasarkan keahlian (kompetensi). Perusahaan tidak tergantung pada satu atau dua orang individu tertentu.

2.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2005: 485) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Inovasi dan mengambil resiko

Tingkat dimana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dalam menjalankan tugas-tugas yang dihadapinya dengan berani mengambil resiko yang melibatkan organisasi atau perusahaan tersebut.

2. Perhatian kepada detail

Tingkat dimana para karyawan diharapkan untuk memperlihatkan analisis dan perhatian hal-hal yang rinci atau detail.

3. Orientasi hasil

Tingkat dimana para karyawan memusatkan perhatian pada hasil yang dicapai bukan pada teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi manusia

Tingkat dimana keputusan-keputusan yang diambil manajemen dapat memperhitungkan suatu efek-efek dan langkah-langkah yang ditempuh manajemen dari hasil pada setiap orang atau individu-individu di dalam organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

5. Orientasi tim

Tingkat dimana kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam hal bekerja yang disusun berdasarkan tim bukan kepada individu.

6. Agresifitas

Tingkat dimana orang-orang berpikir dan bertindak agresif dan kompetitif dibandingkan dengan bersikap tenang dalam mengerjakan suatu tugas atau proyek yang diberikan.

7. Stabilitas

Tingkat dimana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan yang sudah dicapai bukan pertumbuhan.

Kekuatan anggota organisasi yang memegang tujuh karakteristik dari Robbins diatas, menunjukkan stabil atau tidaknya organisasi dalam menata dirinya menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Seperti yang telah dijelaskan oleh para ahli mengenai definisi budaya organisasi, bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dan organisasi-organisasi yang lain.

Maka dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dan budaya organisasi. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, cara yang digunakan dalam menyelesaikan suatu masalah, dan bagaimana para anggota diharapkan berperilaku.

Sementara itu, menurut Fred Luthans (1995) terdapat enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu:

1. Keteraturan perilaku yang diamati (*observed behavioral regularities*)

Keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

2. Norma (*norms*)

Berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

3. Nilai-nilai dominan (*dominant values*)

Adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

4. *Filosofi (philosophy)*
Adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. *Peraturan (rules)*
Adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. *Iklim Organisasi (organization climate)*
Merupakan perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

2.1.4 Tipe Budaya Organisasi

Berdasarkan serangkaian penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1992: 15-45) terdapat tiga tipe budaya organisasi, yaitu:

1. *Budaya kuat dan budaya lemah*
Nilai-nilai, norma-norma, dan asumsi-asumsi yang terinternalisasi dan dipegang teguh oleh para anggota perusahaan dapat melahirkan perasaan tenang, komitmen, loyalitas, memacu kerja lebih keras, kohesivitas, keseragaman sasaran, mengendalikan perilaku perusahaan, dan produktivitas. Logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yaitu penyatuan tujuan, menciptakan motivasi, komitmen, dan loyalitas luar biasa dalam diri karyawan, dan memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.
2. *Budaya yang strategis cocok*
Kotter dan Heskett (1992: 22) menjelaskan pentingnya kandungan budaya yang cocok dan serasi dengan kondisi objektif perusahaan dimana perusahaan itu berada. Artinya, suatu budaya dikatakan baik apabila serasi dan selaras dengan konteks bisnis dalam karakteristik lingkungan industrinya, dan segmen industrinya yang dispesifikasikan oleh strategi perusahaan atau strategi bisnisnya. Semakin besar kecocokkan dengan

lingkungan, maka semakin baik kinerjanya, sebaliknya semakin kurang kecocokannya dengan lingkungan, maka semakin jelek kinerjanya. Dengan demikian, tidak ada kriteria umum untuk menyatakan seperti apa hakikat budaya yang baik dan bersifat satu ukuran untuk semua, dan berfungsi baik dalam perusahaan apapun.

3. Budaya yang adaptif dan tidak adaptif

Hanya budaya yang dapat membantu, mengantisipasi, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (adaptif) yang diasosiasikan dengan kinerja tinggi dengan periode waktu yang panjang (Kotter dan Heskett, 1992: 33). Teori ini mengarahkan budaya perusahaan untuk selalu bersifat adaptif dan inovatif sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Makna terpenting dari ketiga teori ini adalah bahwa perusahaan yang budayanya adaptif secara ideal para manajer pada seluruh tingkatan perusahaannya menampakkan kepemimpinan yang memelopori perubahan dalam strategi dan taktik kapan saja diperlukan untuk memuaskan kepentingan para pemegang saham, pelanggan dan para karyawannya. Sedangkan perusahaan yang budayanya tidak adaptif para manajer pada seluruh tingkatan perusahaannya cenderung berperilaku secara hati-hati dan politis untuk melindungi atau memajukan diri sendiri, produknya, atau kelompoknya.

Menurut Sathe (1985) seperti dikutip oleh Ndraha (2003: 122-123) terdapat tiga ciri khas budaya yang kuat yaitu:

1. Kekokohan nilai-nilai inti (*thickness*)

Kejelasan nilai-nilai inti ditentukan dalam bentuk filosofi usaha, slogan atau motto perusahaan, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan.

2. Penyebarluasan nilai-nilai (*extent of sharing*)

Penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan, terkait dengan berapa banyak anggota organisasi yang menganut nilai-nilai dan keyakinan budaya organisasi. Penyebaran ini akan tergantung dari sistem sosialisasi.

3. Kejelasan nilai-nilai (*clarity of ordering*)

Intensitas pelaksanaan nilai-nilai inti ini dimaksudkan untuk melihat seberapa jauh nilai-nilai budaya organisasi dihayati, dianut, dan

dilaksanakan secara konsisten. Disamping itu, intensitas juga dimaksudkan untuk melihat bagaimana cara organisasi atau perusahaan memperlakukan anggota-anggota organisasi yang secara konsekuen menjalankan nilai-nilai budaya organisasi dan anggota organisasi yang hanya separuh atau sama sekali tidak menjalankan nilai-nilai budaya.

Du Brin (1993: 574) menyatakan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi akan membawa dampak yang berpengaruh pada perilaku karyawan. Artinya, anggota dari organisasi yang memiliki budaya kuat akan dengan mudah mengikuti nilai-nilai yang berkembang di dalam organisasi. Sebaliknya, budaya yang lemah hanya akan menjadi sebuah petunjuk kerja bagi karyawannya. Konsekuensi yang dapat dicapai dari penerapan budaya yang kuat dalam organisasi dapat dijelaskan, sebagai berikut:

1. Keuntungan kompetitif dan keberhasilan finansial (*competitive advantage and financial success*)

Penerapan budaya yang kuat dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif dan keunggulan finansial organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang bersifat partisipatif dapat mendorong anggota organisasi dalam memiliki hubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas ditunjukkan oleh ROI (*return on investment*) dan tingkat penjualan yang meningkat.

2. Produktivitas dan moral (*productivity and moral*)

Aplikasi dari budaya organisasi yang kuat dalam organisasi, yaitu jenis budaya yang mampu menghargai martabat karyawan berperan dalam mengembangkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

3. Kesesuaian antara individu dengan organisasi (*person-organization fit*)

Budaya organisasi yang kuat dan sesuai, menciptakan karyawan profesional dengan tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

4. Kecocokan dari penggabungan dan pengambilalihan (*compatibility of mergers and acquisitions*)

Dalam beberapa kasus *merger*, salah satu indikator kesuksesan proses *merger* tersebut adalah keberhasilan sosialisasi budaya yang dilakukan.

5. Pedoman bagi para manajer tingkat atas (*guidance for top level managers*).

Budaya yang kuat dapat menjadi acuan bagi keseluruhan anggota organisasi, baik dari top manajer dan keseluruhan level karyawan. Budaya yang baik adalah budaya yang mampu menciptakan kesesuaian dan ideal bagi keseluruhan organisasi.

Robbins (2005) mengemukakan hal yang sama mengenai budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya kuat terjadi dimana para anggota dapat mencirikan nilai inti dari perusahaan dengan kuat dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai dan merasa terikat dengan nilai tersebut, maka semakin kuat budaya organisasi tersebut. Budaya yang kuat juga diyakini dapat meningkatkan efektivitas perusahaan dan menurunkan angka *turn-over*, serta menghasilkan perilaku konsisten dari para anggota perusahaan.

2.1.5 Tahapan Budaya Organisasi

Dalam membentuk sebuah budaya dalam organisasi terdapat tahapan-tahapan yang harus dilalui oleh perusahaan atau organisasi. Menurut Schein (2004: 26) kebudayaan terbentuk dari tiga tahapan, sebagai berikut:

1. Artefak (*artifacts*)
Budaya atau hal-hal yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan apabila seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok yang ada dalam organisasi dengan budaya yang tidak dikenalnya. Misalnya, gaya arsitektur bangunan, interior atau *layout* ruangan, bahasa dan lain-lain.
2. Kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut (*espoused beliefs and values*)
Merupakan budaya yang tidak terlihat dengan jelas, lebih merupakan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dalam menjalankan usahanya. Tingkatan ini hanya dapat dirasakan oleh setiap orang yang terlibat dalam organisasi tersebut.
3. Asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*)

Merupakan nilai yang paling mendasar yang menjadi persepsi organisasi untuk membentuk *artifact*. *Basic assumptions* ini meliputi kepercayaan, persepsi, perasaan dan sebagainya yang menjadi nilai dari tindakan.

Sedangkan, menurut Robbins (2005) budaya organisasi disampaikan kepada para karyawan melalui berbagai macam cara, yaitu melalui:

1. Cerita

Cerita-cerita ini khususnya berisi cerita mengenai para pendiri organisasi, pelanggaran peraturan, kesuksesan organisasi, pengurangan angkatan kerja, reaksi terhadap kesalahan masa lalu dan mengatasi masalah organisasi dengan memberikan penjelasan untuk praktek organisasi di masa mendatang.

2. Ritual

Merupakan serangkaian kegiatan yang berulang-ulang yang sering dilakukan untuk menyampaikan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan organisasi serta memberikan penghargaan kepada anggota yang dianggap berprestasi.

3. Simbol material

Simbol-simbol atau lambang material seperti pakaian seragam, ruang kantor, dan lain-lain. Atribut fisik yang dapat diamati, merupakan unsur penting budaya organisasi yang harus diperhatikan sebab dengan simbol-simbol itulah dapat dengan cepat diidentifikasi bagaimana nilai, keyakinan, norma, dan berbagai hal lain itu menjadi milik bersama dan dipatuhi anggota perusahaan.

4. Bahasa

Bahasa digunakan sebagai cara untuk mengidentifikasi anggota suatu budaya. Dengan mempelajari bahasa itu, para anggota perusahaan membuktikan bahwa mereka menerima budaya itu, dan dengan begitu membantu melestarikannya.

Sopiah (2008: 136-137) memaparkan empat tahapan dalam membentuk atau membangun budaya organisasi dimana dapat diidentifikasi, sebagai berikut:

1. Seseorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru. Para pendiri suatu perusahaan secara tradisional

mempunyai dampak utama pada budaya dini perusahaan tersebut. Mereka mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya perusahaan itu. Mereka tidak dikendalikan oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. “ukuran kecil yang lazimnya mencirikan perusahaan baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua karyawan perusahaan.

2. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan menciptakan kelompok inti yang memiliki visi yang sama dengan pendiri.
3. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan perusahaan, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan hal-hal lain yang relevan.
4. Orang-orang lain dibawa ke dalam perusahaan untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok ini, memulai sebuah perusahaan bersama.

Sejak lahir manusia selalu melakukan proses belajar. Dimana dari proses belajar itu secara tidak sadar tertanam nilai atau pemahaman baru yang nantinya terlihat dari pola pikir, tutur kata, tindakan dan interaksi kita dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan di sekitar kita. Budaya organisasi merupakan sesuatu yang tidak terlihat. Secara tidak sadar pula orang-orang di dalam organisasi mempelajari budaya dimana mereka bekerja. Budaya organisasi merasuk ke dalam setiap anggota organisasi, bahkan dalam mempersepsi, berpikir dan merasa. Sehingga, budaya melahirkan identitas baru (*a sense of identity*) dalam diri anggota organisasi. Sebagai komitmen yang harus disepakati bersama oleh setiap karyawan, budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang dapat menggerakkan orang-orang di dalamnya melakukan pekerjaannya.

Budaya organisasi dapat dikembangkan oleh setiap individu di dalam organisasi baik perorangan atau bersama dalam menghadapi dan mengatasi faktor-faktor eksternal dan internal. Schein seperti dikutip Hellriegel, et al. (1998: 548-549) mengatakan bahwa budaya organisasi terbentuk guna merespon dua tantangan utama organisasi, yaitu adaptasi eksternal dan kelangsungan hidup (*survival*) dan integritas internal. Adaptasi eksternal dan *survival* dilakukan oleh organisasi untuk mengenali perannya pada lingkungan dan dengan peran tersebut diharapkan dapat mengatasi perubahan lingkungan. Hal ini melibatkan:

1. Misi dan strategi, yaitu mengidentifikasi misi organisasi dan strategi untuk pelaksanaannya.
2. Tujuan, yaitu tujuan organisasi secara spesifik harus ditentukan.
3. Sarana, yaitu upaya yang digunakan untuk mencapai tujuan, termasuk didalamnya struktur organisasi dan sistem penghargaan (*reward*).
4. Pengukuran, yaitu kriteria untuk mengukur keberhasilan individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan, integrasi internal berkaitan dengan penciptaan dan pemeliharaan hubungan kerja yang efektif diantara anggota organisasi. Integrasi internal melibatkan:

1. Bahasa dan konsep, yaitu identifikasi metode komunikasi dan pengembangan konsep penting bersama.
2. Batasan kelompok dan tim, yaitu penciptaan kriteria keanggotaan kelompok dan tim.
3. Wewenang dan status, yaitu aturan tentang pemerolehan, pemeliharaan, serta hilangnya wewenang dan status
4. Penghargaan dan hukuman, yaitu pengembangan sistem yang dapat merangsang

Dari uraian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan unsur penting dalam organisasi mencapai tujuannya. Sebab, pencapaian tujuan seringkali terhalang oleh karena kurangnya perhatian terhadap lingkungan dan renggangnya integritas internal. Faktor lingkungan (eksternal) dan integritas internal merupakan unsur utama dalam budaya.

Menurut Eikenberry (2011) terdapat tujuh alasan mengapa budaya organisasi dianggap penting yaitu sebagai berikut:

1. Budaya yang kuat merupakan penarik karyawan berbakat

Budaya organisasi tempat individu bekerja merupakan bagian dari paket penilaian calon karyawan dalam menilai sebuah organisasi. Pasar tenaga kerja yang berusaha mencari tenaga kerja yang memiliki talenta atau bakat sangat ketat dan karyawan yang memiliki talenta mencari organisasi baru dengan lebih selektif. Orang-orang terbaik menginginkan lebih jika

dibandingkan dengan gaji, mereka menginginkan lingkungan yang menyenangkan dan dapat memberikan kesuksesan.

2. Budaya yang kuat adalah penahan karyawan berbakat
Budaya organisasi merupakan komponen kunci yang menyebabkan seseorang tetap ingin bertahan di dalam organisasi.
3. Budaya yang kuat akan mengikat seseorang
Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, maka seseorang akan menjadi terikat pada pekerjaannya.
4. Budaya yang kuat akan menciptakan energi dan momentum
Membangun budaya yang memberikan semangat dan memperbolehkan seseorang untuk menilai dan mengekspresikan dirinya sendiri akan menciptakan kekuatan yang sesungguhnya. Energi positif tersebut akan menyebar ke seluruh bagian organisasi dan akan menciptakan momentum baru untuk sukses.
5. Budaya yang kuat akan mengubah pandangan terhadap pekerjaan
Kebanyakan orang memiliki konotasi negatif terhadap kata "kerja". Kerja dianggap sama dengan menjemukan. Jika perusahaan menciptakan budaya yang menarik, maka pandangan orang terhadap pekerjaan akan berubah.
6. Budaya yang kuat akan menciptakan sinergi yang lebih besar
Budaya yang kuat akan membawa orang bersama-sama. Ketika seseorang memiliki peluang mengkomunikasikan dan mengetahui masing-masing dengan lebih baik, maka akan menemukan hubungan baru. Hubungan baru tersebut akan mengarah pada ide-ide dan produktivitas yang lebih besar.
7. Budaya yang kuat akan membuat setiap orang lebih sukses
Investasi waktu, bakat, dan fokus pada budaya organisasi akan memberikan keuntungan pada keenam alasan sebagaimana telah disebutkan sebelumnya. Penciptaan budaya yang lebih baik tidak hanya menyebabkan sesuatu yang baik untuk dijadikan modal manusia dalam bisnis, tetapi juga membuat kesadaran bisnis yang baik.

Kotter dan Heskett (1992) seperti dikutip oleh Anggiat (2006: 21) menyatakan bahwa budaya organisasi kemungkinan akan menjadi faktor yang lebih penting bagi kesuksesan atau kegagalan organisasi untuk dekade mendatang.

Meskipun sulit diubah, namun budaya organisasi dapat dibuat untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan agar terciptanya efektivitas kerja.

2.2 Pengertian Kepuasan Kerja

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil tidak semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan, merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang dapat mengalami peningkatan nilai, sedangkan sumber daya yang lain mengalami penyusutan nilai.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang penting dalam perusahaan. Mengapa? Sebab, kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja dari karyawan seperti rasa malas atau rajin, produktif, dan lain-lain. Terdapat beberapa pendapat mengenai definisi dari kepuasan kerja.

Menurut Davis (1981: 193) bahwa kepuasan kerja adalah rasa senang dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Bahwa kepuasan kerja bersifat dinamis. Pendapat yang serupa juga dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2003: 75) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang positif atau menyenangkan, yang merupakan hasil dari penilaian kinerja atau pengalaman kerja seseorang.

Wexley dan Yukl (1984: 85) mengartikan kepuasan kerja sebagai "*the way an employee feels about his or her job*". Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Sedangkan, menurut Kreitner dan Kinicki (2001: 224) kepuasan kerja merupakan respon emosional yang ditunjukkan oleh individu dalam menjalankan pekerjaannya.

Kepuasan kerja karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan dan cara pandang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Locke (1976: 1300) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja.

Menurut Armstrong (2006: 264) kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki seseorang mengenai pekerjaannya. Sikap positif dan mendukung terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan terhadap pekerjaan, sedangkan sikap negatif dan tidak mendukung terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja. Hal senada juga diungkapkan oleh Robbins (2001: 139) merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Luthans (2006: 243) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang terbentuk dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya dapat memberikan hal-hal yang dirasa penting bagi karyawan.

Kepuasan kerja seseorang tergantung dari karakteristik individu tersebut dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapannya maka akan semakin meningkat pula tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Dari berbagai pendapat mengenai definisi kepuasan kerja diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang bersifat personal, dimana setiap orang memiliki pandangan atau persepsi yang berbeda terhadap hal-hal yang menghasilkan kepuasan kerja. Namun juga, bersifat emosional sebab berhubungan dengan perasaan positif maupun negatif seseorang terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh persepsi yang dimilikinya. Dan keseluruhan dari rasa personal dan emosional tersebut, ditunjukkan dalam sikap-sikap positif terhadap pekerjaan seperti disiplin dan berprestasi dalam pekerjaannya.

2.2.1 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (1987) seperti dikutip oleh Agus Dariyo (2008: 83), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor fisiologis

Faktor-faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja ataupun lingkungan fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan jam kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, penerangan, dan sirkulasi udara. Sementara itu, kondisi fisik karyawan meliputi kesehatan karyawan, umur, dan jenis kelamin.

2. Faktor psikologis

Faktor yang berhubungan dengan aspek-aspek psikologis individu, misalnya minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat, intelegensi, dan keterampilan atau pengalaman.

3. Faktor sosial

Faktor-faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarsesama karyawan (dalam satu bagian ataupun dengan bagian lain), dengan atasan dan bawahan.

4. Faktor finansial

Faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan kesempatan promosi.

Hal tersebut berbeda dengan pendapat Gilmer (1966) seperti dikutip oleh As'ad (2004: 115), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju

Meliputi ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

2. Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

4. Gaji

Gaji lebih banyak menimbulkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

5. Pengawasan

Bagi karyawan supervisi dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasan, supervisor yang buruk dapat mengakibatkan tingginya *turn-over*.

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Kondisi kerja disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak digunakan sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Aspek-aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja juga turut dikemukakan oleh Robbins (2001), yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang.

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci hubungan antara upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstsrem (terlalu banyak atau sedikit).

4. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekadar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan penentu utama dari kepuasan kerja. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi kepada mereka.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut dan karena sukses ini, mempunyai kemungkinan yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang lebih tinggi dari dalam kerja mereka.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (1955: 471) yang mengemukakan adanya lima faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang

melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

3. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Dalam mengukur kepuasan kerja, variabel demografis juga harus dipertimbangkan sebagai faktor yang dapat mengarahkan pada kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Herzberg, Mausner, Peterson, dan Capwell (1957) mengidentifikasi beberapa karakteristik karyawan yang merasa puas dan tidak puas. Mereka menunjukkan bahwa terdapat semangat yang tinggi ketika orang pertama kali memulai pekerjaan mereka. Semangat itu mulai menurun selama beberapa tahun ke depan dan tetap pada tingkat yang relatif rendah sampai karyawan berada pada akhir usia dua puluhan atau awal tiga puluhan. Pada saat ini, tingkat kepuasan kerja mulai meningkat dan terus meningkat selama sisa karir karyawan. Kecenderungan yang sama ditemukan juga berkaitan dengan lama bekerja/ masa kerja karyawan. Karyawan mulai dengan semangat tinggi, yang turun selama tahun pertama dan tetap rendah untuk beberapa tahun. Kemudian sebagai panjang peningkatan layanan, tingkat kepuasan kerja cenderung naik

2.2.2 Indikator Kepuasan Kerja

Seperti telah diungkapkan sebelumnya, bahwa pada dasarnya kepuasan kerja bersifat personal dan emosional. Tidak ada tolak ukur yang mutlak, sebab setiap orang akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Menurut Luthans (2006: 244) terdapat lima indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Kompensasi seperti gaji dan upah.

Karyawan menginginkan sistem pembayaran upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya.

2. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan kegagalan.

3. Rekan kerja

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung, mengantar menuju ke kepuasan kerja yang meningkat.

4. Promosi pekerjaan

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya.

5. Kepenyelaaan

Kepenyelaaan atau supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan

mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Secara umum karyawan lebih menyukai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

Sedangkan menurut Robbins (2001), kepuasan kerja memiliki beberapa konsekuensi, sebagai berikut:

1. Kepuasan dan produktivitas (*satisfaction and productivity*)

Karyawan yang puas dengan perusahaan dimana ia bekerja akan menghasilkan produktivitas yang optimal.

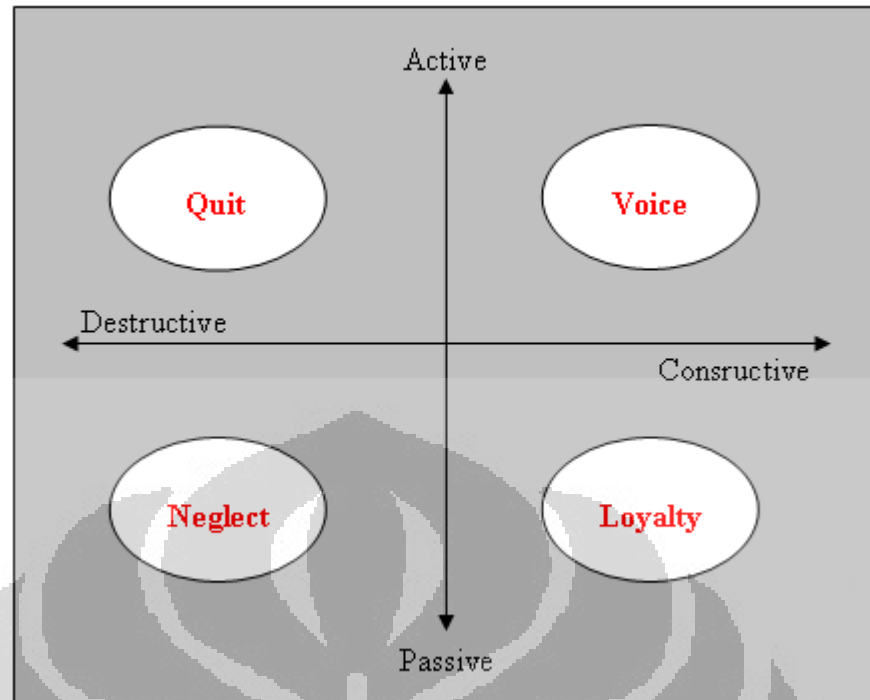
2. Kepuasan dan absensi (*satisfaction and absenteeism*)

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki tingkat absensi yang rendah, namun tidak menutup kemungkinan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja juga memiliki absensi yang tinggi. Agar hal demikian tidak terjadi, maka perusahaan sebaiknya memberikan kompensasi yang menarik seperti: pemberian cuti masa kerja di luar hari-hari besar atau hari libur nasional.

3. Kepuasan dan perputaran (*satisfaction and turn over*)

Salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk memperlihatkan karyawan yang handal (dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan) yaitu dengan memberikan kepuasan dalam bekerja kepada karyawan tersebut. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai kepuasan tinggi tidak akan keluar atau meninggalkan perusahaan tersebut. Selain itu, kurangnya lapangan pekerjaan atau pilihan pekerjaan juga dapat mendorong seorang karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan dimana ia bekerja.

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan berbagai cara. Menurut Robbins (2001: 79), terdapat empat respon terhadap ketidakpuasan kerja (gambar 2.1), yaitu:



Gambar 2.1 Respon terhadap Ketidakpuasan Bekerja
Sumber: Stephen P. Robbins (2001: 79)

1. Keluar (*exit*)
Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian status posisi baru maupun meminta berhenti.
2. Suara (*voice*)
Memilih untuk tetap bekerja di perusahaan namun terus menerus melakukan protes dan berusaha untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Mencakup sarana perbaikan, membahas masalah-masalah dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
3. Kesetiaan (*loyalty*)
Sikap pasif tetap optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabaian (*neglect*)
Secara pasif atau perilaku acuh tak acuh membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Menurut Wexley dan Yukl (1997: 118) apabila faktor penyebab ketidakpuasan telah diketahui terdapat beberapa pendekatan untuk dapat mengatasi masalah tersebut, yaitu:

1. Mengubah kondisi kerja, pengawasan, kompensasi atau rancangan pekerjaan tergantung pada faktor penyebabnya.
2. Memindahkan karyawan tersebut ke pekerjaan lain, agar sesuai dengan karakteristik bidang pekerjaan karyawan tersebut.
3. Berusaha mengubah persepsi dari para karyawan yang mengalami ketidakpuasan tersebut.

2.3 Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Seperti yang telah disinggung sebelumnya, agar pada akhirnya perusahaan mampu mencapai hasil kinerja yang baik, faktor budaya perusahaan dan kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan.

Menurut As'ad (1991: 104), kepuasan kerja adalah perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Maksudnya bahwa kepuasan kerja itu dipandang sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja. Maka berdasarkan pendapat As'ad tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Seperti yang dinyatakan pula oleh Luthans (1981: 193) bahwa kepuasan kerja tergantung dari persepsi seseorang dalam melaksanakan tugas di tempat kerjanya.

Dalam kehidupan organisasional, bekerja tidak hanya dipandang sebagai suatu kewajiban untuk dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat ekonomis saja, tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan sosial. Interaksi dengan berbagai pihak seperti rekan sekerja, atasan, dan bagi para manajer juga bawahan, juga diperlukan. Seperti yang dinyatakan oleh Locke (1976: 1311) bahwa terdapat interaksi antara perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan kehidupan sosialnya. Maka dapat dikatakan bahwa pekerjaan juga memiliki pengaruh terhadap kualitas hidup seseorang.

Menurut Robbins (2001), terdapat tiga alasan mengapa para manajer seharusnya peduli terhadap tingkat kepuasan kerja dalam organisasi atau perusahaan mereka. Pertama, terdapat bukti yang jelas bahwa karyawan yang

tidak puas lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar memiliki keinginan untuk mengundurkan diri. Kedua, karyawan yang puas mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang. Ketiga, kepuasan terhadap pekerjaan akan dibawa ke kehidupan karyawan di luar pekerjaan.

Locke (1976) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak terhadap perilaku karyawan seperti tingkat absensi, keluhan, pemogokan kerja, dan pemutusan hubungan kerja. Karyawan akan merasa puas dengan apa yang diterima dari perusahaan, jika perusahaan memberikan lebih dari apa yang diharapkan. Dapat dilihat dari catatan kehadiran, prestasi kerja lebih baik, dan perputaran yang lebih baik. Sedangkan, karyawan yang merasa tidak terpenuhi kepuasan kerjanya akan memandang pekerjaan yang dijalankannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, mempunyai semangat kerja yang rendah sehingga melakukan pekerjaan dengan perasaan terpaksa dan tidak serius. Selain itu, karyawan yang merasa tidak puas cenderung sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Ini akan menjadi hambatan bagi perusahaan.

Ketidakpuasan kerja pada karyawan juga dapat ditunjukkan dengan tingkat pergantian (*turn-over*) karyawan yang cukup tinggi, dimana karyawan akan cenderung mencari sesuatu yang lebih menarik di perusahaan lain. Hom dan Griffeth (1995) dalam buku *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, menguraikan bahwa hampir semua model proses *turn-over* dimulai dengan pernyataan bahwa keinginan untuk pindah (*turn-over intention*) dikarenakan oleh tingkat kepuasan kerja yang rendah dan komitmen organisasi yang rendah pula. Perusahaan yang memiliki karyawan yang loyal akan mampu meningkatkan produktivitas, sehingga perusahaan mampu berkembang serta memiliki daya saing yang kuat.

Dengan dasar (latar belakang) meningkatkan daya saing global, maka sangat penting bagi setiap organisasi untuk memastikan bahwa mereka mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang setia, berdedikasi, berkomitmen dan mampu secara konsisten. Karyawan dengan kriteria tersebut menggambarkan karyawan yang memperoleh kepuasan dengan pekerjaan yang

mereka lakukan, dan budaya organisasi dimana mereka bekerja. Sehingga, mereka memiliki keinginan untuk melanjutkan hubungan mereka dengan organisasi.

Banyak karyawan yang tidak merasakan tingkat kepuasan kerja tersebut. Hal ini, cenderung mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan alternatif di perusahaan lain, dimana mereka mungkin dapat mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Tindakan tersebut memiliki efek buruk terhadap kemampuan organisasi untuk menjadi menguntungkan dan sukses.

Finck, dan Mennes Timmers (1998) menekankan bahwa hanya ketika karyawan bersemangat dan termotivasi oleh apa yang mereka lakukan, maka keunggulan bisnis dapat dicapai. Pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari peran budaya organisasi membentuk, mengatur, dan menjaga sumber daya manusia yang produktif dan berkualitas. Dengan pengelolaan yang baik dapat mengantarkan perusahaan untuk bertahan dalam persaingan dan meningkatkan nilai perusahaan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Pada dasarnya manusia bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Demikian juga halnya perusahaan menerima karyawan adalah untuk memenuhi kebutuhannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Diketahui bahwa budaya organisasi memiliki hubungan dengan pencapaian kepuasan kerja karyawan dimana budaya organisasi menciptakan stabilitas dalam lingkungan organisasi sehingga tercipta lingkungan kerja yang baik yang dapat memotivasi upaya tercapainya visi dan misi organisasi.

Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sebab karakteristik dari budaya organisasi yang berupa inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kepada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas dan stabilitas dimana kesemuanya apabila membentuk budaya yang positif maka dampaknya juga akan dirasa positif oleh organisasi dan pada akhirnya dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Dan apabila tidak dikelola dengan baik maka akan mengakibatkan visi, misi dan nilai yang berbeda dalam suatu organisasi. Tanpa pembentukan budaya organisasi yang baik maka organisasi akan sulit beradaptasi terhadap kebijakan atau perubahan, timbul prasangka

negatif, kurangnya kerja sama dan munculnya masalah-masalah kecil yang dapat menjadi penghambat dalam kerja sama atau dalam meraih pemecahan masalah.

Oleh karena itu, budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan budaya yang kuat maka akan memberikan hasil kerja yang memuaskan dan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan sehingga kebutuhan karyawan dapat terpenuhi dan dapat mencapai kepuasan kerja yang sesuai dengan keinginan karyawannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka model penelitian mengenai hubungan antara kedua variabel tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Model Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan dan kerangka teori yang telah penulis kemukakan dalam bentuk model penelitian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

H_1 : Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metodologi Penelitian

3.1.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yakni suatu pendekatan penelitian yang dilakukan dengan cara pengolahan dan penyajian data dengan menggunakan metode statistika sehingga memungkinkan peneliti untuk mengambil kesimpulan secara obyektif. Pendekatan ini dipilih oleh penulis karena relevan dengan rumusan masalah dan hipotesis yang diuji, yaitu berusaha membuktikan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dimana kaitannya dengan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

3.1.2 Tipe Penelitian

Metode penelitian eksplanatif dipilih oleh penulis, sebab penulis tidak hanya berusaha mendapatkan gambaran umum tentang obyek penelitian, namun juga ingin mengetahui suatu pengaruh obyek satu dengan obyek lainnya (Irawan, 2004: 61). Untuk mengetahui pengaruh antara obyek satu dengan obyek lainnya, dalam hal ini pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, selanjutnya digunakan metode survei dengan definisi menurut Kerlinger dan Lee (2000: 599), yaitu penelitian yang digunakan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antarvariabel sosiologis maupun psikologis.

Menurut Malhotra (2005: 197), metode survei memiliki beberapa keunggulan. Pertama, metode ini cukup fleksibel dalam pengumpulan data responden karena peneliti dapat memusatkan perhatian pada satu kelompok tertentu dari populasi yang cukup besar. Kedua, survei merupakan metode yang paling sesuai untuk memperoleh informasi tentang motif, sikap, dan pilihan konsumen. Ketiga, berbagai bentuk pertanyaan dapat diajukan kepada responden,

dengan atau tanpa disertai alat bantu. Keempat, data yang diperoleh bisa dianalisa sesuai keinginan dan kebutuhan peneliti.

Penulis memilih metode survei untuk melihat atau mengetahui kondisi masing-masing variabel yang diteliti. Dimana pada penelitian ini budaya organisasi sebagai variabel bebas, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian, maka teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Data primer

Data yang diperoleh melalui riset lapangan (*fields research*). Untuk memperoleh data konkret yang sesuai dengan kepentingan penelitian ini, penulis mengumpulkan data dengan cara menyebarkan kuesioner (*questionnaire*). Kuesioner yang disebarkan kepada responden dibuat dengan merujuk pada skala model Likert. Skala berisi sejumlah pernyataan yang menyatakan obyek yang hendak diungkap. Masing-masing jawaban terdiri dari 5 (lima) alternatif jawaban dengan rincian dan bobot nilai (skor) sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju,
- 3 = Ragu-ragu,
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

2. Data sekunder

Data yang diperoleh melalui riset kepustakaan (*library research*). Data ini diperoleh penulis dengan membaca buku-buku wajib atau buku-buku pelengkap seperti majalah, artikel koran, dan sumber data lainnya baik dari dalam maupun luar perpustakaan yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Ferdinand (2006: 223), populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya dikarenakan keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan *simple random sampling*, penulis memilih pengambilan sampel dimana semua unsur dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan Lowe Indonesia yang berjumlah 215 karyawan. Dari jumlah populasi yang telah diketahui, penulis menentukan ukuran sampel dengan menggunakan rumus dari Isaac dan Michael.

Rumus yang digunakan dalam menentukan ukuran sampel adalah sebagai berikut:

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N-1) + \lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}$$

Keterangan:

- S : Jumlah sampel
 λ^2 : Chi-kuadrat yang harganya tergantung derajat kebebasan dan tingkat kesalahan. Untuk derajat kebebasan 1 dan kesalahan 5%, harga chi-kuadrat = 3,841
 N : Jumlah populasi
 P : Peluang benar (0,5)

Q : Peluang salah (0,5)

d : Perbedaan antara sampel yang diharapkan dengan yang terjadi.

Perbedaan bisa 1%, 5%, 10%.

Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah:

$$S = \frac{3.841 \times 215 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 (215 - 1) + (3.841 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$= 138.07 \rightarrow 138$$

Maka jumlah responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini untuk mendapatkan sampel yang benar-benar mewakili populasi adalah sebanyak 138 responden.

3.4 Operasionalisasi Konsep dan Pengukuran Variabel

Dalam merancang kuesioner untuk mengukur variabel penelitian, penulis menggunakan instrumen penelitian sebagai berikut:

1. Variabel Budaya Organisasi.

Untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini, menggunakan instrumen yang dibuat oleh Stephen P. Robbins (2005: 485) yang terbagi ke dalam tujuh indikator, yaitu inovasi dan mengambil resiko, perhatian kepada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas, dan stabilitas.

2. Variabel Kepuasan Kerja.

Untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini, menggunakan instrumen yang dibuat oleh Fred Luthans (1997: 431) dimana terdapat lima indikator kepuasan kerja, yaitu kompensasi seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, dan supervisi

Tabel 3.1 Indikator Variabel Penelitian

No.	Variabel	Dimensi	Indikator
1.	Budaya Organisasi	Inovasi dan mengambil resiko	Tingkat dimana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dalam menjalankan tugas-tugas yang

			dihadapinya dengan berani mengambil resiko yang melibatkan organisasi atau perusahaan tersebut
		Perhatian kepada Detail	Tingkat dimana para karyawan diharapkan untuk memperlihatkan analisis dan perhatian hal-hal yang rinci atau detail
		Orientasi Hasil	Tingkat dimana para karyawan memusatkan perhatian pada hasil yang dicapai bukan pada teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
		Orientasi Manusia	Tingkat dimana keputusan-keputusan yang diambil manajemen dapat memperhitungkan suatu efek-efek dan langkah-langkah yang ditempuh manajemen dari hasil pada setiap orang atau individu-individu di dalam organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja
		Orientasi Tim	Tingkat dimana kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam hal bekerja yang disusun berdasarkan tim bukan kepada individu
		Agresifitas	Tingkat dimana orang-orang berpikir dan bertindak agresif dan kompetitif dibandingkan dengan bersikap tenang dalam mengerjakan suatu tugas atau proyek yang diberikan
		Stabilitas	Tingkat dimana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan yang sudah dicapai bukan pertumbuhan
Sumber: Stephen P. Robbins (2005: 485)			
2.	Kepuasan Kerja	Kompensasi seperti gaji dan upah	Karyawan menginginkan sistem pembayaran upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya
		Pekerjaan itu sendiri	Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja
		Rekan kerja	Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial
		Promosi pekerjaan	Promosi terjadi pada saat seorang

			karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya
		Kepenyeliaan	Kepenyeliaan atau supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya
Sumber: Fred Luthans (2006: 244)			

Pada penelitian ini variabel budaya organisasi dan variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (2011: 136).

Dengan skala Likert maka pernyataan-pernyataan yang terdapat pada instrumen penelitian (kuesioner) disajikan dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS)	=	1
Tidak Setuju (TS)	=	2
Ragu-ragu (R)	=	3
Setuju (S)	=	4
Sangat Setuju (SS)	=	5

Setelah itu, dicari rata-rata dari setiap jawaban responden untuk memudahkan penilaian rata-rata tersebut. Selanjutnya dibentuk kelas interval untuk mengetahui gambaran keseluruhan dari tingkatan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja, rumus yang digunakan menurut Sudjana (2000: 79) adalah sebagai berikut:

$$\text{Kelas interval} = \frac{H - L}{k}$$

Keterangan:

- H : Skor tertinggi
L : Skor terendah
k : Banyaknya pilihan skor

Berdasarkan rumus tersebut maka interval kelas yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$\text{Kelas interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Berdasarkan interval kelas yang diperoleh, maka klasifikasi penilaian untuk setiap indikator pada variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kelas interval

4.20 – 5.00	Sangat Setuju
3.40 – 4.19	Setuju
2.60 – 3.39	Ragu-ragu
1.80 – 2.59	Tidak Setuju
1.00 – 1.79	Sangat Tidak Setuju

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian yang digunakan, terlebih dahulu diujicoba kepada 30 responden yang telah dipilih secara acak (*random*). Tujuan dilakukannya uji coba terhadap instrumen penelitian diatas adalah untuk memperoleh nilai kesahihan atau validitas dan nilai keterandalan atau reliabilitas dari seluruh pernyataan yang akan dijadikan sebagai alat ukur di dalam penelitian ini. Instrumen yang tidak teruji baik validitas dan reliabilitasnya, maka akan menghasilkan data yang tidak dapat dipercaya kebenarannya.

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang reliabel adalah instrument yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Dengan menggunakan instrumen yang teruji validitas dan reliabilitasnya dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian menjadi valid dan reliabel.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir instrumen dengan skor total (r hitung) melalui teknik korelasi *Pearson Product Moment*. Analisis dilakukan terhadap seluruh butir instrumen. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan skor total (r hitung) dengan r tabel. Instrumen dikatakan valid apabila r hitung lebih besar daripada r tabel (r hitung > r tabel). Sedangkan, instrumen dikatakan tidak valid apabila r hitung lebih kecil daripada r tabel (r hitung < r tabel) maka instrumen tersebut tidak dapat digunakan untuk penelitian.

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2002: 144) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen dan suatu instrumen dikatakan valid jika dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas didefinisikan sebagai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Rumus yang digunakan dalam pengujian validitas pada penelitian ini adalah korelasi *product moment* yang dikemukakan oleh Pearson. dengan rumus, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x.y - \sum x. \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

- r_{xy} : Koefisien korelasi
- n : Jumlah sampel (*pilot test*)
- x : Skor setiap item
- y : Skor total tiap item

Nilai r_{xy} yang diperoleh dari perhitungan selanjutnya dibandingkan dengan r tabel *product moment*, dimana nilai r pada taraf signifikansi (α) = 0,05, untuk responden dengan jumlah = 30 adalah 0,361.

Artinya, bahwa item yang terdapat pada instrumen dikatakan valid apabila $r_{xy} > 0,361$.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) menurut Nazir (1988: 161) menyangkut ketepatan alat ukur. Ketepatan alat ukur yang mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, mantap dan stabil maka dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat untuk diramalkan (*predictibility*). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui akurasi, konsistensi dan prediktabilitas suatu alat ukur. Reliabilitas kuesioner diuji dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, sebagai berikut:

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

Keterangan:

- α : Koefisien alpha
 n : Jumlah item dalam skala
 S^2 : Varian total dari skor test
 S_i^2 : Varian dari setiap item skala

3.6 Teknik Pengolahan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk analisa kuantitatif dilakukan melalui survei dimana kuesioner merupakan alat pengumpul data utama. Selanjutnya diolah dengan bantuan program SPSS ver. 16 dengan tahapan pengolahan, sebagai berikut:

1. Melakukan koding terhadap jawaban yang masuk ke dalam coding sheet
2. Melakukan data entry ke dalam komputer
3. Data diolah sesuai dengan tujuan penelitian

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mengukur seberapa besar variabel-variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat, maka digunakan koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini menunjukkan proporsi keragaman total pada variabel terikat yang dijelaskan oleh model regresi. Nilai R^2 berada pada interval $0 \leq R^2 \leq 1$.

Dalam hal ini, nilai R^2 dapat diperoleh dengan rumus:

$$R^2 = (r)^2 \times 100\%$$

Keterangan:

R^2 : Koefisien determinasi

r : Koefisien korelasi

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t dengan ketentuan $n-2$ pada *level of significance* (α) sebesar 5%. Persamaan uji t yang digunakan adalah:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Pengujian hipotesis ini adalah prosedr yang memungkinkan keputusan dapat dibuat, yaitu keputusan untuk menolak atau menerima hipotesis yang sedang diuji.

3.7.2 Regresi Linear Sederhana

Dengan menggunakan hasil dari analisis regresi, selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja maka dalam penelitian ini digunakan *Standardized Coefficients Beta*. Untuk dapat memberi interpretasi terhadap kuatnya hubungan antar variabel tersebut, maka dapat digunakan pedoman interpretasi koefisien korelasi menurut Sugiyono (2011: 242), sebagai berikut:

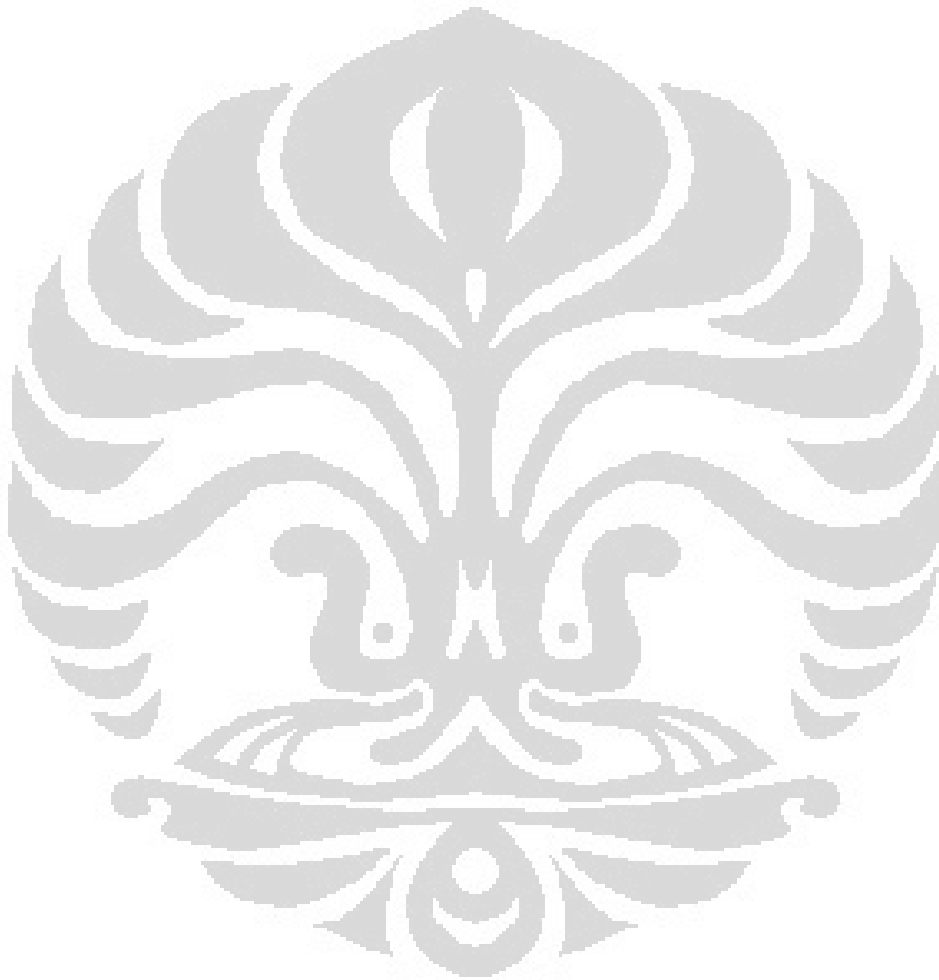
Tabel 3.3 Interpretasi koefisien korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat kuat

Interpretasi dari hasil korelasi juga dapat dilihat melalui tanda (+) dan (-) pada koefisien korelasi yang memiliki arti, sebagai berikut:

- Jika r positif (+), maka korelasi antar variabel bersifat searah
- Jika r negatif (-), maka korelasi antar variabel bersifat berlawanan

Penelitian ini tidak menganalisis persamaan regresi karena menggunakan metode eksplanasi, sedangkan persamaan regresi digunakan jika dalam suatu penelitian akan dilakukan estimasi.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Perkembangan Biro Iklan di Indonesia

Definisi biro iklan menurut Frank Jefkins (1997: 57) adalah perusahaan yang berperan sebagai perantara, medium, antara klien yang hendak memasang iklan dan media. Sebuah biro iklan terdiri dari sekumpulan tenaga profesional yang memiliki bakat dan kemampuan pada bidangnya masing-masing, yang menciptakan sesuatu yang baru yang berhubungan dengan brand perusahaan dan peningkatan penjualan.

Periklanan atau *advertising* adalah kegiatan kreatif berkaitan dengan jasa yang meliputi proses kreasi, produksi dan distribusi dari iklan yang dihasilkan seperti riset pasar, perencanaan komunikasi iklan, iklan luar ruang, produksi material iklan, promosi, kampanye relasi publik, pemasangan berbagai poster, selebaran dan pamflet, pemasangan iklan di media cetak seperti surat kabar dan majalah serta media elektronik seperti televisi dan radio (Departemen Perdagangan Republik Indonesia; 2008).

Di Indonesia, industri periklanan mulai meningkat ditandai dengan perkembangan industri media seperti adanya penambahan pemancar komersial di segenap penjuru tanah air dimana masing-masing memberikan gaya dan cara pendekatan yang berbeda. Dalam buku "Manusia Komunikasi, Komunikasi Manusia", dikatakan bahwa era baru periklanan Indonesia muncul ketika RCTI diperkenankan siaran pada tahun 1989, saat itu Unilever telah menjadi salah satu produsen pertama yang beriklan di stasiun tersebut. Selanjutnya, sejak tahun 1990 stasiun TV swasta yaitu RCTI, TPI, SCTV, Indosiar, dan AnTV mengudara secara nasional dan mengandalkan iklan untuk menunjang kegiatan operasi mereka.

Periklanan kemudian mulai memasuki era persaingan bebas, ketika setiap produsen mulai berlomba untuk mengiklankan barang dan jasanya baik itu melalui media elektronik maupun cetak. Televisi dan radio merupakan media utama yang digunakan oleh para pembuat iklan untuk memperkenalkan produk

atau jasa kepada khalayak. Media cetak juga memegang peranan penting dalam proses penyebaran pesan iklan bagi produsen, dengan adanya berbagai pilihan pada media cetak seperti majalah atau surat kabar yang baru. Kehadiran medium baru ini membuat industri periklanan tumbuh sangat dinamis.

Munculnya persaingan antara produsen tersebut, juga berpengaruh terhadap perekonomian di Indonesia. Investasi dari para produsen multinasional untuk kegiatan pemasarannya di Indonesia semakin meningkat pula. Kondisi tersebut juga memberi dampak pada industri periklanan Indonesia. Biro iklan multinasional yang melakukan layanan secara global mulai masuk untuk meningkatkan pelayanan mereka di Indonesia.

Kehadiran perusahaan periklanan internasional di Indonesia telah memperkenalkan masyarakat Indonesia akan praktek-praktek kreatif yang lebih maju seperti meningkatkan kualitas industri periklanan, baik dari sisi kreativitas, perencanaan media, riset konsumen hingga *strategic planning*. Biro iklan multinasional mengadopsi standar operasi global untuk dipraktikkan di Indonesia. Dalam sebuah artikel dengan judul “Perkembangan Biro Iklan di Indonesia” dikatakan bahwa perusahaan iklan internasional seperti J. Walter Thompson, Dentsu, BBDO, Ted Bates, Ogilvy & Mather, dan Saatchi & Saatchi telah mempertemukan cara-cara bekerja mereka dan pemikiran yang berkembang di Indonesia.

Sama seperti perusahaan dalam berbagai industri lainnya, Lowe Indonesia merupakan perusahaan *advertising* yang juga memiliki keunikan yang membedakannya dengan perusahaan baik pada industri yang sama maupun berbeda. Hal itu terlihat pada kepercayaan bersama (*shared beliefs*), harapan (*expectations*), dan nilai inti (*core value*) dari setiap individu di dalam organisasi yaitu budaya organisasi. Tampak pada visi dan misi perusahaan, nilai-nilai budaya perusahaan Lowe Indonesia.

4.2 Sejarah Perusahaan Lowe & Partners

Lowe adalah biro iklan multinasional dengan kantor pusat di London. Dapat dikatakan, bahwa perjalanan Lowe dilalui dengan melakukan *merger*

dimana hal itu dilakukan untuk memperluas jaringannya. Saat ini, Lowe adalah bagian dari Interpublic Group yaitu salah satu biro iklan terbesar dunia.

Lowe merupakan biro iklan yang didirikan oleh Frank Lowe, setelah ia memutuskan untuk meninggalkan CDP, biro iklan yang didirikan oleh John Collerr, Ronnie Dickenson, dan John Pearce.

Pertama kali didirikan dengan nama Lowe Howard-Spink pada tahun 1981 oleh Frank Lowe bersama dengan Geoff Howard-Spink. Pada tahun 1983, Lowe Howard-Spink melakukan kemitraan pertama kali dengan IPG (Inter Publicgroup) melalui pengambilalihan (*reverse takeover*) dari biro iklan Wasey Campbell-Ewald, salah satu unit IPG di London. Maka sebuah biro iklan baru terbentuk, yang disebut Lowe Howard-Spink Campbell-Ewald dengan Frank menduduki posisi sebagai *Executive Chairman*.

Pada akhir tahun 1980-an dan selama tahun 1990-an, Frank mulai berusaha untuk memperluas jaringan yang sudah ada. Bersama dengan rekannya, Frank mencari biro iklan kreatif yang fokus pada pasar kunci (*key market*) dimana biasanya biro iklan tersebut dimiliki dan dijalankan oleh pendirinya, dengan kehormatan dan kearifan lokal yang mendalam. Biro iklan yang didirikan dengan kriteria tersebut adalah Lowe Pirella Gottsche di Milan.

Pada tahun 1898, William Hesketh Lever pendiri Lever Brothers, perusahaan pembuat sabun di Inggris, menciptakan biro iklan internal (*in-house agency*) dengan nama Lever International Advertising Service dengan tujuan awal sebagai satu divisi yang mempromosikan produk dari perusahaannya. Lalu pada tahun 1930-an Lever Brothers bergabung dengan perusahaan mentega di Belanda, Unie menjadi Unilever. Sejak saat itu, Lever International Advertising Service menjadi perusahaan yang berdiri sendiri dengan nama Lintas.

Pada tahun 1995, Lintas melakukan *merger* dengan biro iklan dari Amerika, Ammirati & Puris. Lintas selanjutnya memiliki 155 kantor di 58 negara, jaringan internasional yang juga menghasilkan iklan terbaik di seluruh dunia.

Lowe tidak memiliki apa yang dimiliki oleh Ammirati Puris Lintas (APL) yaitu daftar klien multinasional termasuk di dalamnya Unilever, Nestle, dan Johnson & Johnson juga pencapaian yang signifikan di Amerika Latin dan Asia. Sedangkan, APL membutuhkan apa yang dimiliki oleh Lowe yaitu kepemimpinan

yang kuat, manajemen yang kuat, kepercayaan diri, reputasi kreatif yang baik dan sukses secara komersil. Maka pada akhir tahun 1999, kedua biro iklan ini melakukan *merger* selanjutnya dikenal dengan nama Lowe Lintas & Partners.

Lowe Lintas & Partners bergerak menjadi salah satu dari lima jaringan terkemuka. Biro iklan dengan standar kreatif yang tinggi, dengan 160 kantor di lebih dari 80 negara di seluruh dunia.

Pada Januari 2002, biro iklan ini memutuskan untuk menarik nama Lintas, setelah 73 tahun, dan melakukan pemberian nama baru (*rebranding*) menjadi Lowe & Partners.

4.2.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan di Indonesia

Sejarah Lowe di Indonesia berawal dari divisi iklan PT. Unilever Indonesia. Dengan nama Lintas (Lever International Advertising Service) dan hanya menangani iklan produk-produk Unilever. Beberapa iklan yang dibuat oleh Lintas adalah Blue Band, Sunlight, dan Lifebuoy. Pada awal tahun 1970-an, Lintas memulai kontribusinya terhadap klien non-Unilever dengan menangani Bir Bintang, Johnson & Johnson, Ovaltine dan Susu Bendera. Selanjutnya di tahun 1979 sesuai dengan ketentuan Unilever, Lintas harus melepaskan klien non-Unilever mereka.

Pada tahun 1983, Unilever Indonesia memutuskan untuk menjual unit/divisi iklan mereka dan pada tanggal 1 Mei 1983 biro iklan lokal baru dan independen muncul dengan nama PT. Citra Lintas Indonesia (CLI). PT. Citra Lintas Indonesia adalah perusahaan publik dengan Soedarpo Sastrosatomo, Idham dan Robby Djohan sebagai pemegang saham. Selama masa beroperasinya, biro iklan ini telah berafiliasi dengan Lintas Worldwide dan dikenal dengan nama Lintas Indonesia, yang juga merupakan biro iklan independen dari perusahaan Interpublic Group (IPG) di New York, Amerika Serikat.

Selama hampir 20 tahun menjalankan bisnis sebagai perusahaan independen, PT. Citra Lintas Indonesia telah tumbuh dengan cepat. Kliennya adalah perusahaan multinasional dan nasional yang memiliki reputasi baik, dengan PT. Unilever Indonesia sebagai klien terbesar. Biro iklan ini telah bekerja untuk banyak produk seperti Blue Band, Rinso, Royco, Superbusa, Lifebouy,

Brisk, Axe, Rexona, Citra, Clear, Pepsodent, Surf, Omo, Kecap Bango, Domestos, dan lain-lain.

Selain itu, terdapat pula beberapa perusahaan besar yang pernah bekerja sama dengan PT. Citra Lintas Indonesia diantaranya Frische Flag Indonesia, Citibank, Bank Umum Nasional, PT. Sanmaru (Indomie), PT. Multi Bintang (Bir Bintang), PT. Sterling Indonesia (Panadol, Cafenol dan Insto), dan lain-lain.

Dengan perkembangan usaha yang cepat, PT. Citra Lintas Indonesia memutuskan untuk membagi bisnisnya. Maka, pada tanggal 7 Februari 1990 didirikan PT. Citra Link Indonesia diikuti oleh PT. Iniatif Media Indonesia pada tanggal 13 Juni 1990.

PT. Citra Link Indonesia (Link) adalah biro iklan terpisah yang dibentuk untuk menangani klien selain Unilever Indonesia, sementara PT. Citra Lintas Indonesia yang berkonsentrasi terhadap Unilever. Link menunjukkan pertumbuhan yang luar biasa dengan memiliki klien sendiri, seperti: PT. Ajinomoto Minuman Calpis (Calpico), Unicef, Heinz ABC Indonesia (M-150), Johnson & Johnson Indonesia, HM Sampoerna (Sampoerna Hijau), Bank Niaga, Nestle Indonesia, Panasonic, Excelcomindo, Arnotts Indonesia, dan lain-lain selain dari beberapa klien yang sebelumnya ditangani oleh PT. Citra Lintas Indonesia.

PT. Iniatif Media Indonesia (IMI) adalah departemen media dari CLI. Fungsi utamanya adalah untuk mempersiapkan dan melaksanakan strategi media untuk para klien. Klien utama IMI datang dari CLI dan Link. Namun, mereka juga adalah unit keuntungan yang bisa memiliki klien sendiri. Sebagai *media agency*, saat ini IMI adalah pusat media membeli untuk semua iklan Unilever Indonesia.

Pada tahun 1994, IPG memutuskan untuk menggabungkan dua biro iklan yang dimilikinya, yaitu Ammirati Puris dan Lintas Worldwide. *Merger* ini menghasilkan sebuah biro iklan yang kuat dengan nama Ammirati Puris Lintas Worldwide. *Merger* ini merupakan sinergi dari biro iklan yang sangat kreatif (Ammirati Puris) dengan biro iklan yang telah terbukti, terkenal, basis klien yang kuat dan jaringan yang luas (Lintas Worldwide). Selama tahun 1994-1999, dikenal dengan nama Ammirati Puris Lintas Indonesia.

Pada bulan Oktober 1999, IPG melakukan perubahan lain pada organisasinya melalui *merger*. Ammirati Puris Lintas ditiadakan dan Lintas bergabung dengan Lowe & Partners yang kemudian menjadi Lowe Lintas & Partners Worldwide.

Pada bulan Mei 2000 di Indonesia, resmi berdiri Lowe Lintas & Partners Indonesia. Namun, di bulan Januari 2002, manajemen melakukan pergantian nama menjadi Lowe & Patrners Worldwide. Lowe Indonesia merupakan biro iklan yang masuk dalam kawasan Asia Pasifik dengan kantor pusat pada kawasan Asia Pasifik adalah Singapura.

Pada bulan Oktober 2002, PT. Inisiatif Media berafiliasi dengan Initiative Media Worldwide menjadi agensi spesialis media yang berdiri sendiri terpisah dari Lowe dengan kantor pusat di Paris, Perancis. Sehingga, Lowe Indonesia menjadi biro iklan sepenuhnya.

4.2.2 Visi dan Misi Perusahaan

Perhatian Lowe terhadap kualitas telah membawa perusahaan ini memperoleh pengakuan dan penghargaan, antara lain: Biro Iklan Kreatif Terbaik (dalam 5 tahun berturut-turut) dari survei tahunan yang dilakukan oleh Majalah Media sejak tahun 1989. Dari survei yang dilakukan majalah Cakram (Edisi Maret 1995), Lowe Indonesia diberi penghargaan sebagai Biro Iklan Paling Kreatif di Indonesia, dan penghargaan dalam Adfest Award pada tahun 2009).

Pengakuan dan penghargaan yang telah dicapai oleh biro iklan ini sepanjang perjalanannya, didasari atas filosofi dan etika yang dibangun sejak awal. Saat masih menggunakan nama Lintas, perusahaan ini mencanangkan suatu visi perusahaan yaitu "*When we create a concept, we create a future*", ketika kita menciptakan suatu konsep, kita menciptakan masa depan. Visi tersebut dilanjutkan oleh Ammirati Puris yang menyatakan "*We are in the business of building power brands for our clients through the delivery of creative excellence in all forms of communication*", Kita berada dalam bisnis membangun kekuatan merek untuk klien kita melalui penyampaian keunggulan kreatif dalam setiap bentuk komunikasi.

Ketika berubah menjadi Lowe Lintas & Partners, biro iklan ini menetapkan misi “*Creating growth in a changing world*”, menciptakan pertumbuhan dalam dunia yang berubah. Lalu menjadi “*Creativity Pays*”, kreatifitas membayar, ketika berdiri sebagai Lowe & Partners.

Visi dan misi yang baru tersebut harus didukung oleh seluruh biro iklan Lowe di dunia, termasuk di Indonesia. Maka pada bulan Februari 2002, Lowe Indonesia mengeluarkan visi, misi, dan nilai budaya (*corporate values*) yang baru.

Lowe Indonesia mengeluarkan visi terbarunya “***To be Recognized as The Agency that Continuously Amazes***”, Diakui sebagai agensi yang menakjubkan secara berkesinambungan. Makna dalam pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

Agensi (*agency*) memiliki arti:

- Lowe Indonesia adalah perusahaan komunikasi pemasaran yang bekerja dalam bisnis persuasi. Meskipun layanan merupakan alat yang penting, produk kita adalah ide kreatif. (*We are a marketing communications company that works in the persuasion business. Whilst service is an essential tool, our product is the creative idea*)

Menakjubkan secara berkesinambungan (*continuously amazes*) memiliki arti:

- Setiap orang di dalam agensi, tanpa memandang posisi atau pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, akan melakukan hal-hal dengan cara yang menakjubkan secara berkesinambungan (*Each and everyone in the Agency, no matter what position or task he/she is assigned, will do things in a manner that continuously amazes*)
- Berkesinambungan memiliki arti menampilkan “Tidak pernah berhenti! Tidak menyerah! Langit adalah batasnya!” (*Continuously means displaying a “Never give up! No surrender! Sky is the limit”*), semangat ini diperlihatkan oleh para karyawan Lowe dalam setiap sikap berikut:
 - Terus menerus melakukan peningkatan. Tidak mudah puas dengan kesuksesan masa lalu atau saat ini (*constantly improving. Never satisfied with past or current successes*)
 - Selalu mengarah pada sasaran yang lebih besar dan baru (*always aiming for more, greater and new targets*)

- Tidak pernah gagal dalam menemukan, mengejar, dan mencari ide-ide baru (*never failing to find, search, quest for new ideas*)
- Menakjubkan memiliki arti menjadi tidak terduga, mengejutkan dengan cara yang positif (*amazes means being unpredictable, surprising, in a positive way*), dengan cara:
 - Melakukan sesuatu melebihi apa yang diharapkan (*doing something beyond expectation*)
 - Melakukan sesuatu yang orang lain yang ingin mereka lakukan sendiri (*Doing something that others wish they'd done themselves*)
- Diakui (*To be recognized*) memiliki arti menjadi yang terbaik atas apa yang dikerjakan dan dilihat juga diakui oleh para pemangku kepentingan yaitu: karyawan, konsumen, klien, manajemen, pemegang saham, pemasok, termasuk pula para pesaing.

Misi perusahaan dinyatakan dalam kalimat, "***To Create and Champion Ideas that Add Magic to Brands***", Untuk menciptakan dan mendapatkan ide terbaik yang menambahkan keajaiban terhadap suatu merek. Makna dari kalimat tersebut yaitu:

Ide yang menambahkan keajaiban terhadap merek (*Ideas that add magic to brands*) memiliki arti:

- Ide/ gagasan yang diciptakan tidak hanya didasari oleh ide/ gagasan semata (*We do not create ideas for the sake of ideas alone*)
- Segala sesuatu yang dilakukan oleh para karyawan, dilakukan atas nama merek yang dipercayakan kepada mereka (*Everything we do, we do on behalf of the brands entrusted to us*)
- Keajaiban yang dilakukan oleh para karyawan, mengubah merek menjadi sesuatu yang berarti dalam kehidupan orang (*The magic we do, transforms brands to make them special in people's lives*)
- Ide/ gagasan merupakan fokus dari para karyawan. Hal itu merupakan produk dan sumber kebanggaan dari Lowe Indonesia (*Ideas are our focus. They are our product. Our source of pride*)

To create & champion ideas memiliki arti:

- Setiap karyawan bertanggung jawab untuk menciptakan dan/ atau memperjuangkan suatu ide/ gagasan
- Untuk menciptakan adalah berasal, berinovasi atau membangun sebuah konsep sehingga muncul sebagai sesuatu yang segar, baru, mengejutkan & merangsang
- Untuk merintis jalan baru, maka setiap karyawan harus bersedia untuk meregangkan diri sendiri dan berani mengambil risiko
- Untuk menghasilkan ide yang terbaik adalah dengan mendukungnya. Untuk melindunginya dari yang dikompromikan. Menjual ide tersebut dengan antusias memastikan bahwa ide tersebut dijalankan.
- Perusahaan merayakan, mendorong, dan menghargai karyawan yang menghasilkan ide/ gagasan terbaik.

4.2.3 Nilai-nilai Budaya Perusahaan

Untuk mendukung visi dan misi diatas, maka dalam setiap aktifitasnya setiap karyawan Lowe Indonesia harus mendasarkan pada nilai-nilai budaya yang dianut di Lowe Indonesia dilengkapi dengan pedoman perilaku (*guiding behaviors*) dan apa yang harus dilakukan pemimpin (*what leaders 'should do'*), yaitu sebagai berikut:

1. Kreatifitas (*creativity*)

Kreativitas merupakan sumber kehidupan dari Lowe Indonesia, maka dari itu perusahaan memastikan kreativitas meresap di setiap departemen. Kreativitas bukan merupakan hak prerogatif (istimewa) yang dimiliki Departemen Kreatif saja.

Pedoman Perilaku:

- Mengajukan lebih dari satu ide disertai dengan rekomendasi
- Memberikan ide tidak hanya saat sesi diskusi (*brainstorming*) namun juga memberikan ide/ gagasan bagaimana menciptakan tempat kerja menjadi lebih baik lagi
- Menemukan solusi dari berbagai sisi
- Menjadikan setiap tugas atau masalah sebagai kesempatan kreatif

- Memberikan kepada klien apa yang dibutuhkan, bukan apa yang diinginkan

Apa yang 'harus dilakukan' pemimpin:

- Memotivasi anggota tim untuk lebih kreatif
- Meminta waktu tambahan dari klien, jika diperlukan
- Menantang ide/ gagasan pertama

2. Semangat dan kecintaan terhadap pekerjaan (*passionate*)

Lowe Indonesia percaya bahwa kreativitas tertinggi berasal dari semangat untuk mencapai keunggulan, semangat yang akan memungkinkan karyawannya untuk memaksimalkan output mereka dan menghasilkan kejutan menyenangkan dalam industri yang memiliki tuntutan tinggi yaitu industri periklanan.

Pedoman perilaku:

- Memperlakukan merek yang dipercayakan seperti kepunyaan pribadi
- Keinginan untuk memiliki pengetahuan lebih tanpa dorongan eksternal
- Meletakkan kualitas sebagai prioritas dan berusaha untuk mencapai keunggulan
- Menangani setiap proyek, baik itu kecil atau besar, dengan antusias dan semangat
- Keinginan untuk terus maju dan memperbaiki

Apa yang 'harus dilakukan' pemimpin:

- Mendorong suasana kerja yang positif dan semangat partisipasi
- Memilih orang-orang yang penuh gairah
- Menginginkan pencapaian yang besar dan tidak berhenti pada baik

3. Berani mengambil resiko (*risk taking*)

Lowe Indonesia menyadari bahwa risiko melekat pada kreativitas dan inovasi. Maka dari itu, terdapat suatu sistem motivasi yang dijalankan oleh perusahaan dimana perusahaan sangat menghargai pengambilan risiko yang sukses, tanpa menghukum ide-ide kreatif yang gagal.

Pedoman Perilaku:

- Berani mencoba hal baru untuk perbaikan
- Tidak takut untuk mengambil risiko
- Berani mengambil keputusan meskipun tanpa adanya otoritas
- Berani bereksperimen dan keluar dari zona kenyamanan

Apa yang 'harus dilakukan' pemimpin:

- Menghargai perbedaan. Mendorong karyawan untuk tidak menjadi orang 'Ya' meskipun dapat mempertaruhkan pekerjaan
- Mengetahui perilaku mengambil risiko
- Memberikan penghargaan atas inisiatif pengambilan resiko yang sukses
- Berani membuat keputusan meskipun tidak populer/ tidak disukai

4. Dorongan dan kepercayaan (*empowerment and trust*)

Lowes Indonesia menghargai kemampuan unik masing-masing individu untuk berkontribusi. Perusahaan ini membangun lingkungan kerja dengan tingkat kepercayaan yang tinggi melalui interaksi para karyawannya yang akan memungkinkan setiap individu untuk mencapai potensi penuh yang dimilikinya.

Pedoman Perilaku:

- Menjadi sumber daya bagi orang lain
- Mandiri, tidak bergantung pada senior
- Menyampaikan mengenai “apa” dan mempercayakan mengenai “bagaimana”
- Memberikan umpan balik yang konstruktif
- Menjadi individu dengan kepercayaan yang tinggi dan memiliki integritas

Apa yang 'harus dilakukan' pemimpin:

- Memberikan pedoman, menetapkan standar tujuan yang wajar dan terukur disertai dengan konsekuensi
- Memberikan pelatihan yang tepat berdasarkan pemahaman tentang kemampuan dan potensi
- Menyampaikan tujuan dan memberikan dorongan

5. Proaktif (*proactive*)

Di Lowe Indonesia, terdapat kepercayaan bahwa individu-individu yang proaktif merupakan inti dari kinerja tim yang tinggi sehingga menghasilkan ide-ide yang menakjubkan.

Pedoman Perilaku:

- Mengambil inisiatif untuk menawarkan sesuatu yang berharga kepada orang lain
- Mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi dan mengambil langkah untuk mengatasinya
- Mencari, menemukan, dan memanfaatkan peluang
- Jangan menunggu untuk diberitahu, jika tidak mengerti, bertanya'

Apa yang 'harus dilakukan' pemimpin:

- Mewujudkan pedoman perilaku
- Mengakui secara terbuka tindakan proaktif
- Memberikan saran, contoh, dan sumber daya yang diperlukan
- Memberikan ruang dan kesempatan untuk perilaku proaktif

6. Ceria (*fun*)

Lowe Indonesia menyadari bahwa lingkungan kerja yang kondusif diperlukan untuk merangsang dan mempertahankan energi dan kreativitas dari setiap karyawannya. Sehingga, setiap karyawan diharapkan dapat menjaga diri sendiri dan menjalankan bisnis dengan cara yang menciptakan kenikmatan, dengan tetap menghormati antara satu sama lain.

Pedoman perilaku:

- Menciptakan suasana yang menyenangkan di kantor, dimulai dengan meja/ tempat/ ruang tempat bekerja
- Menemukan kesenangan dalam pekerjaan
- Santai, tidak harus selalu serius
- Merayakan pencapaian-pencapaian yang besar seperti memenangkan bisnis baru atau skor yang baik
- Melihat sisi terang dari setiap masalah

Apa yang 'harus dilakukan' pemimpin:

- Menjadi individu yang menyenangkan

- Mempekerjakan individu yang menyenangkan
- Menyediakan sumber daya untuk bersenang-senang

Lowe Indonesia membangun budaya organisasi yang mendorong karyawannya untuk menyampaikan setiap ide/ gagasan yang sederhana bahkan ide/ gagasan di luar kebiasaan (*out of the box*). Salah satu produk dari budaya kerja Lowe Indonesia adalah iklan rokok Sampoerna Hijau, edisi "Geng Hijau".

Iklan tersebut mengangkat konsep yang sederhana mengenai persahabatan, keakraban, dan kebersamaan. Iklan ini berbeda dengan iklan rokok merek lain pada masa itu, yang cenderung menonjolkan sisi maskulin pria.

Nilai-nilai budaya organisasi yang terdapat di Lowe Indonesia juga menghargai setiap pemikiran, menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, dan hubungan saling percaya sehingga memungkinkan individu untuk memberikan kualitas terbaik.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Jerald Greenberg (2011: 564), bahwa terdapat dua pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong kreativitas dalam organisasi, yaitu melatih individu menjadi kreatif dan membangun lingkungan kerja yang kreatif.

4.2.4 Struktur Organisasi

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa Lowe Indonesia berada di bawah struktur organisasi Lowe Singapura. Di Indonesia, Lowe memiliki pimpinan utama yang dipegang oleh Joseph Tan sebagai *Chief Executive Officer* (CEO).

Lowe Indonesia terletak di Jakarta dengan alamat kantor di Jl. Sultan Hasanuddin Kav 47-51, Lt. 4-6, Jakarta 12160. Lowe Indonesia secara umum menyediakan jasa komunikasi di bidang periklanan, digital, CRM, pemasaran retail, hiburan (*entertainment*), desain interaktif, *rural marketing*, riset pemasaran dan juga perencanaan media untuk perusahaan.

Berikut merupakan gambaran umum dari setiap departemen yang terdapat di Lowe Indonesia:

1. Bina Usaha (*Account Management*)

Departemen ini memiliki peran penting yaitu sebagai perantara antara semua fungsi pada biro iklan dan juga klien. Dengan kata lain, fungsi dari departemen ini adalah memimpin dan menyelaraskan seluruh proses pengembangan komunikasi merek baik internal maupun eksternal. Departemen ini akan bekerja sama dengan *Project Management Department* untuk mengkoordinasikan semua pekerjaan dari klien dan juga dengan *Strategic Planning Department* untuk mendapatkan wawasan yang mendalam (*insight*) akan konsumen. Dalam beberapa kasus, departemen ini juga akan bekerja sama dengan Lowe IMC yang akan membantu mereka dalam membangun kampanye *below-the-line*. Account Management harus menjadi orang yang bertanggung jawab atas output dari Lowe sebagai biro iklan kreatif. Saat ini, Lowe memiliki dua kelompok *Account Management* yaitu Lowe Jakarta dan Lowe Link.

2. Unit Kreatif (*Creative Unit*)

Departemen ini terbagi menjadi tiga divisi, yaitu:

a.) Perencanaan Strategis (*Strategic Planning Department*)

Setelah menerima penjelasan singkat dari klien (atau dalam beberapa kasus, harus mempersiapkannya sendiri) departemen ini bertugas mempersiapkan *creative brief* (penjelasan singkat kreatif) yang akan disampaikan kepada *Creative Department* sebagai bahan bagi tim kreatif untuk mengembangkan ide. Selanjutnya, departemen ini akan mengidentifikasi dan memperkuat *brand positioning* dengan memberikan perspektif konsumen seperti apa yang menjadi kebutuhan konsumen/ harapan atas merek/ produk. Perspektif konsumen tersebut, diperoleh dengan melakukan penelitian baik melalui *desk research* dan *field research*.

b.) Departemen Kreatif (*Creative Department*)

Departemen ini merupakan 'nadi' atau sumber profit dari sebuah biro iklan, dimana ide/ konsep/ gagasan tercipta. Departemen ini bertugas untuk menerjemahkan penjelasan singkat yang diberikan oleh *Account Management* menjadi ide dan dapat mewakili kepribadian, gaya hidup

konsumen dari merek tersebut. Ide yang dihasilkan juga haruslah unik. Pada departemen ini terdapat dua divisi yaitu Pengarah Seni (*Art Director*), yang fokus terhadap ide-ide visual dan Penulis Naskah (*Copy-writer*), yang fokus terhadap ide-ide verbal. Departemen Kreatif akan menghasilkan ide dalam bentuk/ format seperti *radio-script* (untuk iklan/ kampanye radio), *story-board* (untuk iklan TV) atau Karya Seni (untuk media cetak).

c.) Departemen Manajemen Proyek (*Project Management Department*)

Departemen ini memainkan peranan yang penting dalam proses kerja sehari-hari antara *Account Management*, *Creative*, *Audio-Visual* dan *Print Production Services*. Peran dari departemen ini adalah mengelola waktu dan sumber daya dari proses internal, sehingga manajemen Lowe dan klien dapat melacak proses yang berjalan secara rinci, baik dalam hal anggaran atau pengaturan waktu. Kedua belah pihak akan dapat melihat seberapa dekat estimasi memenuhi aktual dan dapat dengan segera mengambil tindakan apabila terjadi sesuatu di luar perkiraan.

3. Aktivasi (*Activation*)

Biro Iklan tidak hanya menghasilkan ide yang disampaikan melalui media *above-the-line* (media tradisional seperti TV, media cetak, radio, bioskop dan iklan), namun terdapat pula aktifitas *beyond-the-line*. Departemen ini bertugas untuk menciptakan dan menjalankan komunikasi *beyond-the-line* dengan melakukan kampanye yang dapat menghubungkan merek dengan konsumen untuk memenangkan hati dan pikiran konsumen. Activation Lowe terbagi menjadi *Lowe Events*, *Lowe TV*, *Lowe Rural*, *Lowe Mart*, dan *Lowe Interactive*.

4. Penunjang Kreatif (*Creative Support*)

a.) Departemen Disain Lowe (*Lowe Design Department*)

Departemen ini bertugas untuk menghasilkan materi cetak yang akan dikirim kepada jasa pemisahan warna dan kemudian akan dicetak sebagai iklan cetak untuk berbagai jenis media seperti: surat kabar,

majalah, tabloid, poster, *Point -Of-Sales* (POS), *billboard*, dan lain-lain.

b.) Departemen Pencarian Model (*Talent/ Casting Department*)

Departemen ini bertugas untuk memandu dan mempersiapkan model/*talent*, jadwal pemotretan atau *shooting*, properti yang dibutuhkan untuk pemotretan atau *shooting* (seperti pakaian, peralatan, lokasi) sesuai dengan penjelasan dari tim kreatif dan telah disetujui oleh klien.

c.) Departemen Audio Visual (*Audio Visual Department*)

Departemen ini bertugas mengatur proposal anggaran, jadwal *shooting/* rekaman, serta mengkoordinasikan proses pengambilan gambar/ rekaman dengan rumah produksi (*production house*) dan rumah rekaman (*recording house*). Ketika mempersiapkan anggaran, departemen ini harus mempertimbangkan: direktur film, lokasi *shooting*, proses pasca-produksi, biaya model, peralatan/ penyewaan studio, dan lain-lain.

d.) Produksi Cetak (*Print Production Services*)

Departemen ini adalah rantai terakhir dari setiap proses di sebuah biro iklan. Departemen ini menerima pesanan dari *Project Management Department* untuk dapat menghasilkan karya seni akhir (*final artwork*) dari *Low Design*. Dimulai dengan mencari pemasok yang tepat, mempersiapkan estimasi biaya, mengirim pesanan, mengontrol proses dan memeriksa kualitas final output/ material. Setelah memperoleh materi akhir (pemisahan warna dan bukti cetak), selanjutnya departemen ini akan mengirimkannya ke badan media (*media agency*) yang ditunjuk.

5. Unit Pusat Layanan (*Central Service Units*)

a.) Departemen Keuangan (*Finance Department*)

Departemen ini bertugas untuk melakukan manajemen keuangan di Lowe Indonesia. Departemen ini terdiri dari *Account Receivable* atau *Collection* (untuk mengelola arus masuk dari klien dan sumber lain), *Account Payable* (untuk mengelola arus keluar ke pemasok dan sumber lainnya), *Tax* (untuk mengelola pajak perusahaan), *Salary*

Department (untuk mengelola penggajian karyawan) dan *Accounting* (untuk menyiapkan laporan keuangan perusahaan untuk manajemen, pemegang saham, perusahaan audit dan pemerintah).

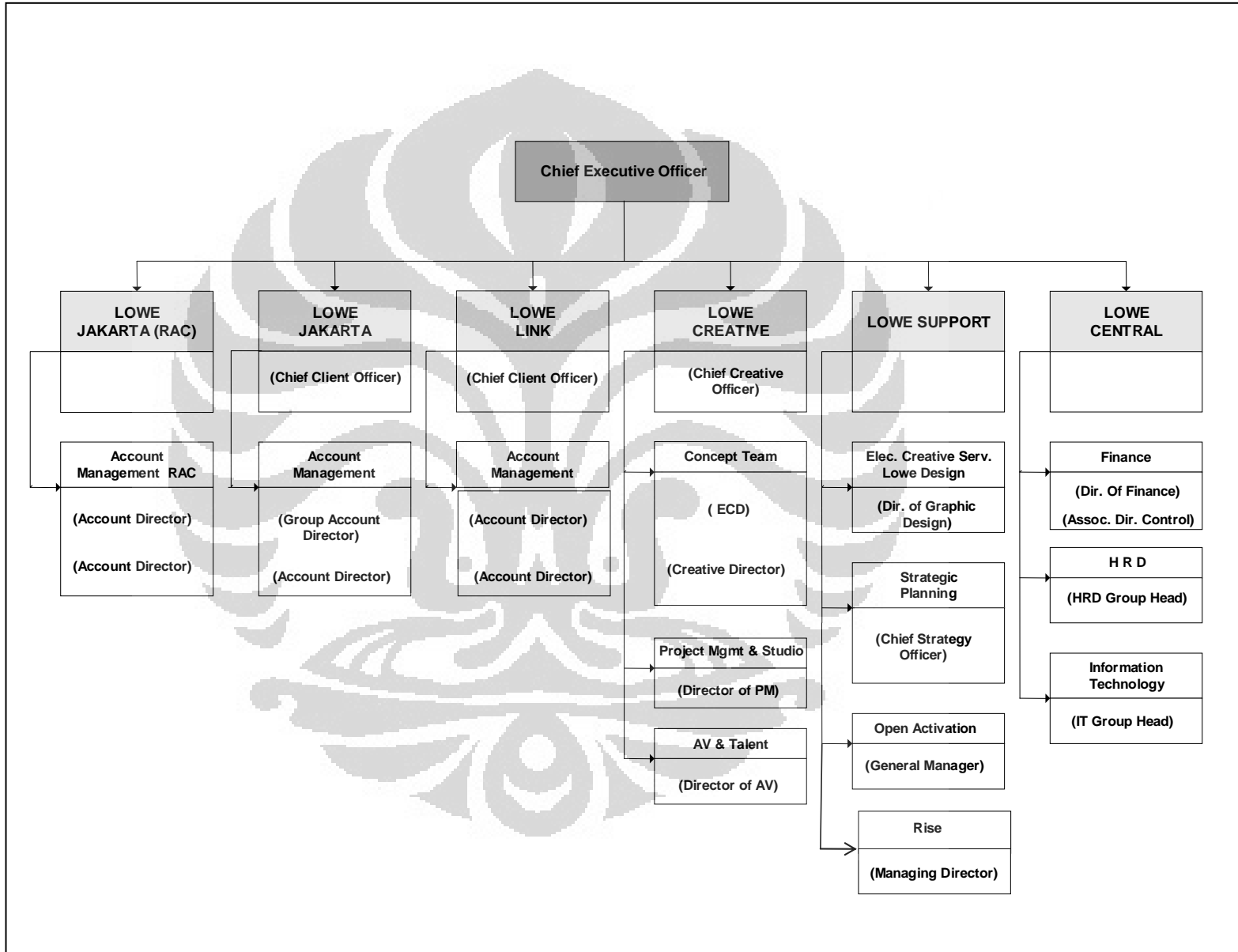
b.) Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development Department*)

Departemen ini membantu manajemen dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif dengan menyediakan sistem kepegawaian, administrasi personalia, dan manajemen kantor. Departemen ini memiliki tiga tugas penting. Pertama adalah fungsi personalia yaitu memperhatikan basis data karyawan dan administrasi seperti catatan kehadiran, meninggalkan catatan, penggantian medis, pengaturan perjalanan, dan lain-lain. Kedua, pelatihan dan pembelajaran yaitu untuk mempersiapkan dan melaksanakan sistem pada rekrutmen, seleksi, program orientasi karyawan baru, penilaian kinerja dan pengembangan karir. Fungsi terakhir adalah manajemen kantor yang memusatkan perhatian pada furnitur kantor dan pemeliharaan peralatan, menyediakan perlengkapan dan *stationery* kantor, keamanan kantor, kerapian kantor dan bekerja sama dengan manajemen bangunan.

c.) Departemen Informasi dan Teknologi (*Information Technology Department*)

Departemen ini terdiri dari dua divisi, yaitu Programmer dan *Support System*. Divisi *Programmer* bertugas untuk mengembangkan dan memelihara ERP (*Enterprise Resource Program*) untuk organisasi. Sejauh ini, divisi Programmer telah mengembangkan LIONS (*Low Initiative Media On Line System*), sistem yang komprehensif untuk menghubungkan semua departemen melalui sistem komputer dalam sistem terdekat. Divisi *Support System* bertugas untuk menyediakan perusahaan dengan pemeliharaan server utama dan jaringannya, komputer kantor dan peralatan terkait komputer lainnya (*printer, scanner, dan lain-lain*), peralatan presentasi, peralatan keamanan dan peralatan komunikasi utama.

Gambar 4.1 Struktur organisasi Lowe Indonesia
 Sumber: The blue book Lowe Indonesia



BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

5.1 Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner penelitian kepada responden, yaitu karyawan Lowe Indonesia pada tanggal 21 Mei – 8 Juni 2012. Data karyawan menurut *Human Resources Department* Lowe Indonesia, per bulan Mei 2012, berjumlah 215 karyawan. Responden diambil dari populasi karyawan Lowe Indonesia, melalui kuesioner yang disebarkan sejumlah 150 buah kepada 150 responden yang dipilih secara acak *simple random sampling*.

Pemilihan responden dilakukan penulis dengan menggunakan undian, dimana setiap anggota populasi diberikan nomor terlebih dahulu, sesuai dengan jumlah anggota populasi, yaitu 215 orang. Maka tersedia undian dari nomor 1 sampai dengan 215.

Kuesioner dibagikan dengan menyebarkan lembar kertas yang berisikan pernyataan berkaitan dengan topik yang hendak diteliti penulis. Setelah disebarkan sebanyak 150 buah kepada responden yang terpilih, ternyata yang kembali adalah sebanyak 115 kuesioner (83%).

Roscoe dalam buku *Research Methods for Business* (1982: 253) mengenai ukuran sampel untuk penelitian, menyatakan bahwa bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariat (misalnya: korelasi atau regresi berganda), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Dalam hal ini, jumlah variabel adalah sebanyak dua variabel. Maka, jumlah 115 responden sudah jauh melebihi jumlah minimal sampel.

Selanjutnya data-data yang diperoleh, diolah dengan menggunakan SPSS ver. 16.0 untuk menggambarkan mengenai data dan hasil penelitian.

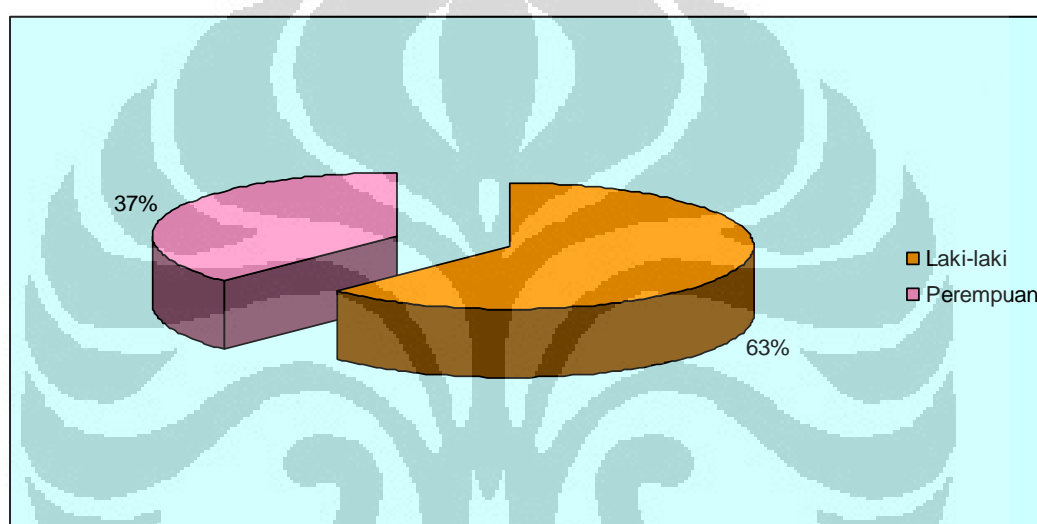
5.2 Analisa Demografi Responden

Pada sub bab ini, penulis menguraikan mengenai usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan formal terakhir, dan posisi responden.

Berdasarkan jenis kelaminnya penelitian ini terdiri dari responden laki-laki sebanyak 72 responden (63%) dan perempuan sebanyak 43 responden (37%).

Tabel 5.1 Data responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	72	62.6%
Perempuan	43	37.4%
Jumlah	115	100



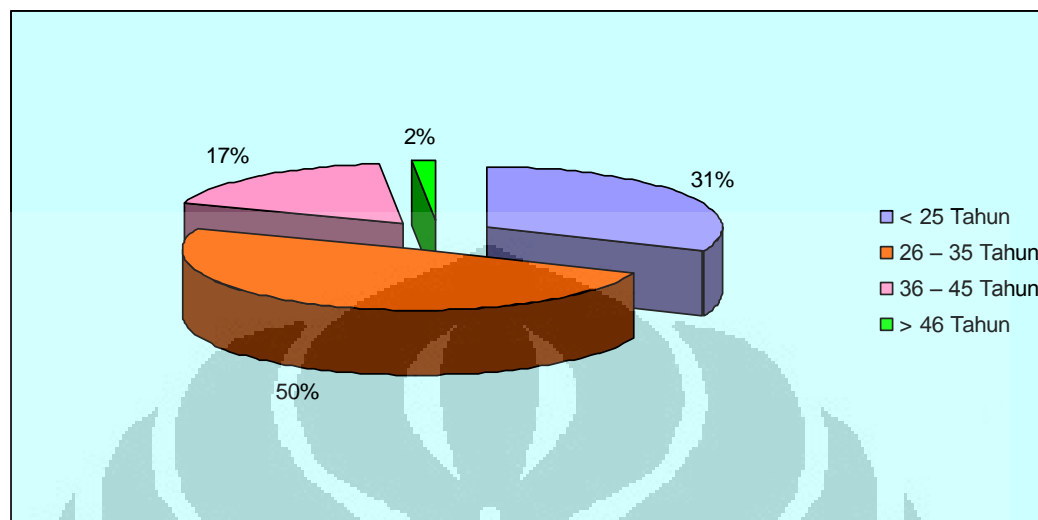
Gambar 5.1 Profil responden berdasarkan jenis kelamin

Dilihat dari tingkat usianya, kelompok usia responden yang paling besar adalah usia antara 26 – 35 tahun sebanyak 57 responden (50%). Kemudian diikuti kelompok usia < 25 tahun sebanyak 36 responden (31%), kelompok usia antara 36 – 45 tahun sebanyak 20 responden (17%) dan usia diatas 46 tahun sebanyak 2 responden (2%).

Tabel 5.2 Data responden berdasarkan usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 25 Tahun	36	31.3%
26 – 35 Tahun	57	49.6%
36 – 45 Tahun	20	17.4%

> 46 Tahun	2	1.7%
Jumlah	115	100

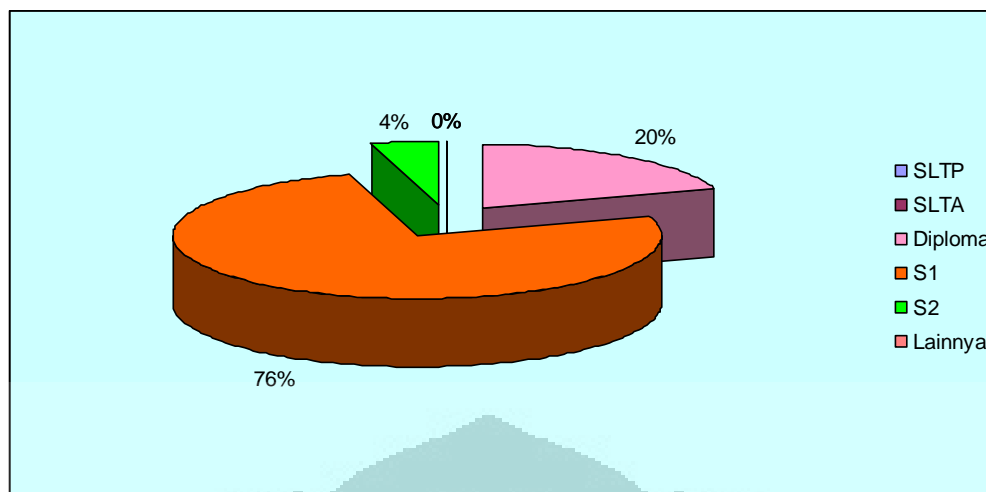


Gambar 5.2 Profil responden berdasarkan usia

Dari sisi tingkat pendidikan, sebagian besar responden telah menyelesaikan pendidikan S1 sebanyak 87 responden (76%). Disusul lulusan Diploma sebanyak 23 responden (20%) dan lulusan S2 sebanyak 5 responden (4.3%).

Tabel 5.3 Data responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
Diploma	23	20%
S1	87	75.7%
S2	5	4.3%
Jumlah	115	100

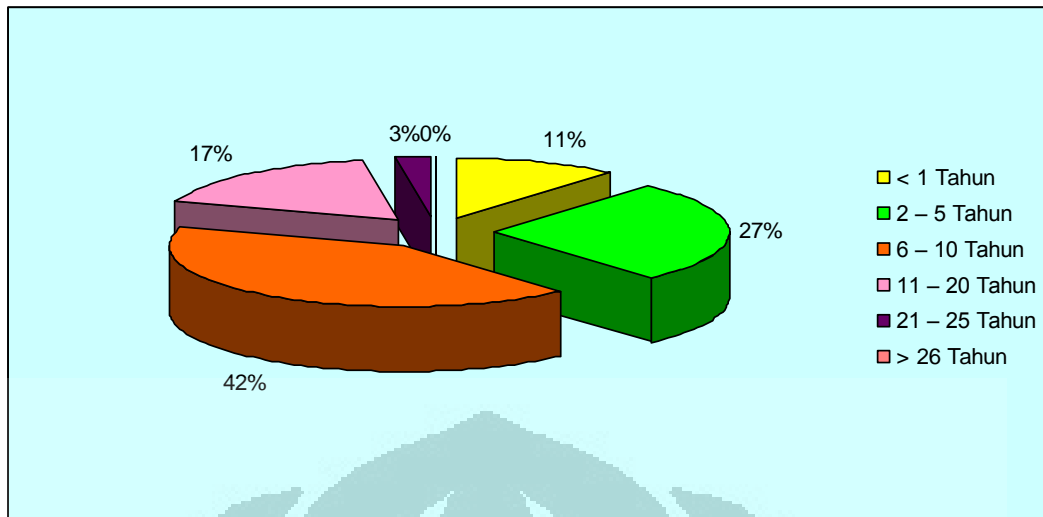


Gambar 5.3 Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan

Berdasarkan masa kerjanya, diketahui bahwa 48 responden memiliki masa kerja 6 – 10 tahun (42%). Diikuti oleh 31 responden yang telah bekerja antara 2 – 5 tahun (27%), 20 responden yang telah bekerja antara 11 – 20 tahun (17%). Lalu terdapat 13 responden yang memiliki masa kerja kurang dari satu tahun (11%) dan sebanyak 3 responden yang telah bekerja antara 21 – 25 tahun (3%).

Tabel 5.4 Data responden berdasarkan lama bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
< 1 Tahun	13	11.3%
2 – 5 Tahun	31	27%
6 – 10 Tahun	48	41.7%
11 – 20 Tahun	20	17.4%
21 – 25 Tahun	3	2.6%
Jumlah	115	100

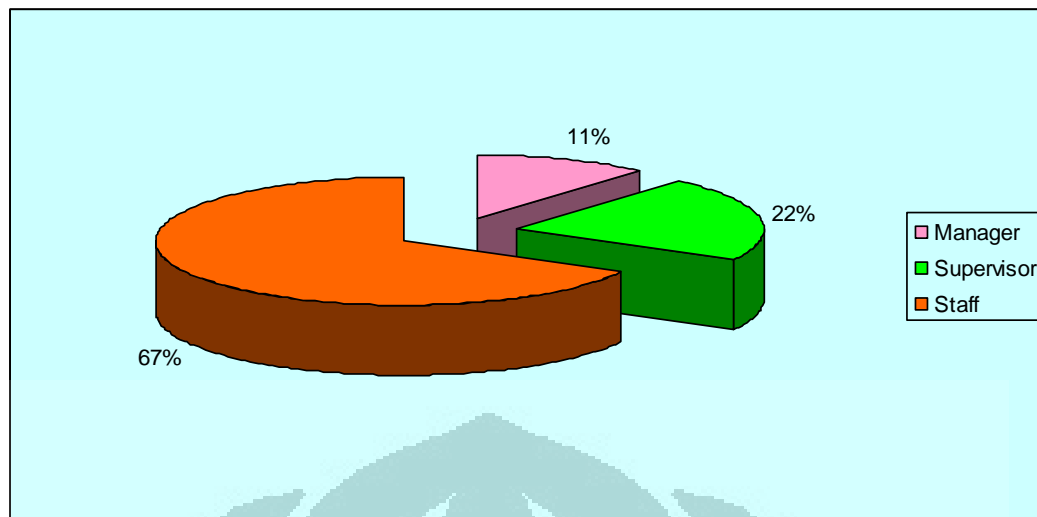


Gambar 5.4 Profil responden berdasarkan lama bekerja

Berdasarkan posisi/ status, mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini, sebanyak 77 responden adalah staff (67%), 25 responden adalah supervisor (22%), dan sebanyak 13 responden dengan posisi manager (11%).

Tabel 5.5 Data responden berdasarkan posisi

Posisi	Frekuensi	Persentase (%)
Manager	13	11.3%
Supervisor	25	21.7%
Staff	77	67%
Jumlah	115	100



Gambar 5.5. Profil responden berdasarkan posisi

Secara umum sebagian besar responden adalah laki-laki dengan usia kurang dari 25 tahun sampai dengan 35 tahun, dan pendidikan terakhir mayoritas Diploma dan Sarjana (S1). Hal ini wajar, sebab biro iklan merupakan tempat bekerja yang dinilai dinamis, penuh kreatifitas, dan berjiwa muda sehingga karyawan di dalamnya memiliki kriteria seperti diuraikan diatas. Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, menurut Ghiselli dan Brown (1955) usia di antara 25 tahun sampai 34 tahun adalah merupakan usia yang mengalami perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. Berdasarkan profil responden, maka dapat dikatakan bahwa responden pada penelitian ini masuk ke dalam kriteria tersebut. Mayoritas responden juga memiliki masa kerja antara 2 – 10 tahun dengan sebagian besar menduduki jabatan staff. Pada umumnya, karyawan dengan masa kerja yang lebih lama akan cenderung merasakan kepuasan kerja dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya singkat. Sebab, semakin lama masa kerja individu dalam sebuah organisasi maka pengalaman kerja yang didapatkan akan bertambah dan dapat menyesuaikan dengan lingkungan kerja. Sedangkan untuk status atau posisi karyawan, hasil penelitian Wahyuni (2001) menunjukkan status kepegawaian tidak berhubungan dengan kepuasan kerja. Namun meskipun tidak memiliki hubungan yang bermakna, status kepegawaian akan berkaitan dengan penghasilan.

5.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan teknik penyebaran kuesioner, yang berisikan pernyataan tertulis kepada responden. Selanjutnya responden dapat memberikan tanggapan atas pernyataan yang diberikan. Kuesioner yang digunakan bersifat tertutup dimana jawabannya sudah tersedia.

Sebelum kuesioner yang menjadi instrumen dalam penelitian ini digunakan secara luas, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap 30 responden untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari alat ukur yang digunakan.

Perhitungan validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan SPSS ver. 16.

5.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat alat ukur melakukan fungsi ukurnya. Salah satu cara menguji validitas menurut Sugiyono dilakukan dengan menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (produk momen Pearson). Analisis dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total (2011: 174). Instrumen penelitian dikatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel.

Hasil pengujian validitas masing-masing variabel yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja, disajikan pada tabel 5.6 dan tabel 5.7.

Tabel 5.6 Hasil uji validitas variabel budaya organisasi

No. Item	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,005$)
1	0,775	0,361
2	0,470	0,361
3	0,775	0,361
4	0,714	0,361
5	0,573	0,361
6	0,288	0,361
7	0,600	0,361
8	0,710	0,361
9	0,230	0,361
10	0,710	0,361

11	0,775	0,361
12	0,746	0,361
13	0,613	0,361
14	0,746	0,361
15	0,470	0,361
16	0,377	0,361
17	0,714	0,361
18	0,613	0,361
19	0,789	0,361
20	0,710	0,361
21	0,775	0,361
22	0,444	0,361
23	0,613	0,361
24	0,573	0,361
25	0,714	0,361
26	0,580	0,361
27	0,600	0,361

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diketahui untuk variabel budaya organisasi terdapat 2 item pernyataan yang memiliki nilai r kurang dari r tabel (0,361) yaitu item nomor 6 dan 9. Maka item-item tersebut dikatakan tidak valid.

Tabel 5.7 Hasil uji validitas variabel kepuasan kerja

No. Item	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,005$)
1	0,660	0,361
2	0,651	0,361
3	0,517	0,361
4	0,375	0,361
5	0,611	0,361
6	0,456	0,361
7	0,499	0,361
8	0,677	0,361
9	0,457	0,361
10	0,526	0,361
11	0,457	0,361
12	0,677	0,361
13	0,408	0,361
14	0,401	0,361

15	0,456	0,361
16	0,363	0,361
17	0,375	0,361
18	0,419	0,361
19	0,408	0,361
20	0,369	0,361
21	0,457	0,361
22	0,396	0,361
23	0,302	0,361
24	0,457	0,361
25	0,316	0,361
26	0,660	0,361
27	0,408	0,361

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diketahui untuk variabel budaya organisasi terdapat 2 item pernyataan yang memiliki nilai r kurang dari r tabel (0,361) yaitu item nomor 23 dan 25. Maka item-item tersebut dikatakan tidak valid.

5.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Menurut Moh. Nazir, suatu alat ukur mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut mantap, stabil dan dapat diandalkan (*dependability*) serta dapat diramalkan (*predictability*) sehingga alat ukur tersebut konsisten dari waktu ke waktu (1988: 161). Koefisien reliabilitas diukur dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* atas setiap variabel. Sekaran seperti dikutip oleh Tony Wijaya menyatakan bahwa suatu *construct* dikatakan *reliable* jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,7 (2011: 112).

Uji reliabilitas dilakukan pada item pernyataan yang sebelumnya telah dinyatakan valid. Hasil dari uji reliabilitas masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.8 Hasil uji reliabilitas variabel budaya organisasi

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	25

Tabel 5.9 Hasil uji reliabilitas variabel kepuasan kerja

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	25

Dari hasil uji reliabilitas diatas terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,938 dan untuk variabel kepuasan kerja nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,869. Dengan demikian menunjukkan bahwa instrumen budaya organisasi dan kepuasan kerja adalah reliabel.

5.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam analisa data deskriptif akan dibahas mengenai hasil pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dari kedua variabel yang diteliti yaitu variabel budaya organisasi dan variabel kepuasan kerja, untuk mengetahui gambaran masing-masing variabel penelitian berdasarkan jawaban yang diberikan responden. Jawaban responden disajikan dalam bentuk tabel frekuensi, *pie chart*, dan grafik histogram.

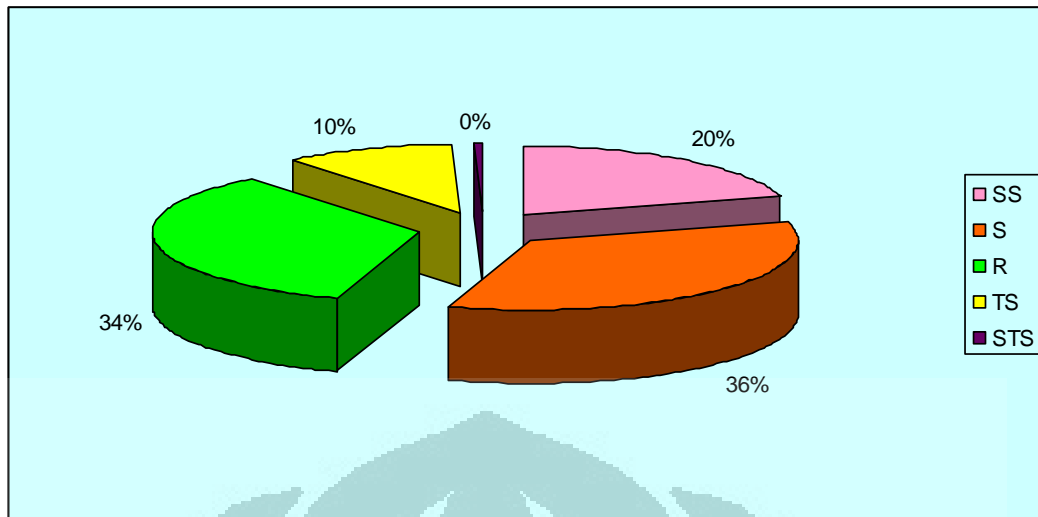
5.4.1 Data Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Pada variabel budaya organisasi digunakan 25 item pernyataan yang diukur berdasarkan indikator inovasi dan mengambil resiko, perhatian kepada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas, dan stabilitas.

Tabel 5.10 Data variabel budaya organisasi

NO.	PERNYATAAN	Jawaban					Nilai rata-rata	Ket
		SS	S	R	TS	STS		
1.	Perusahaan memberikan kebebasan kepada Anda dalam menentukan cara/ metode dalam mengerjakan pekerjaan	30	54	29	2	0	3.97	Setuju
2.	Perusahaan memberikan kebebasan kepada Anda untuk memberikan ide kepada perusahaan	21	33	56	5	0	3.60	Setuju
3.	Perusahaan memberikan kepercayaan kepada Anda dalam pengambilan keputusan	13	12	55	27	8	2.96	Ragu-ragu
4.	Perusahaan memberikan penjelasan dengan detail apa yang harus dikerjakan	22	48	36	9	0	3.72	Setuju
5.	Dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan, Anda selalu mempelajari secara detail atas beban tugas Anda	30	32	42	10	1	3.69	Setuju
6.	Anda selalu teliti dalam pekerjaan dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaan	19	62	28	6	0	3.82	Setuju
7.	Perusahaan lebih menghargai prestasi akhir dari Anda bekerja daripada usaha anda dalam mencapainya	33	55	20	7	0	3.99	Setuju
8.	Perusahaan memberikan standard dalam kualitas pekerjaan	38	40	36	1	0	4	Setuju
9.	Perusahaan mengutamakan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan	23	52	34	6	0	3.8	Setuju
10.	Dalam setiap kegiatan, perusahaan selalu memiliki kepentingan yang berguna demi perkembangan karyawan	14	39	53	9	0	3.50	Setuju
11.	Perusahaan selalu mengembangkan potensi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (gaji, <i>training</i> , tunjangan kesehatan, dsb)	13	24	53	25	0	3.22	Ragu-ragu
12.	Suasana yang ramah dan adanya	38	39	28	9	1	3.90	Setuju

	kerja sama nyata pada perusahaan tempat Anda bekerja							
13.	Perusahaan merumuskan kebijakan yang cenderung menguntungkan karyawan	17	39	43	16	0	3.49	Setuju
14.	Perusahaan selalu mengarahkan kepada tim-tim kerja dalam setiap kegiatan perusahaan	53	33	25	4	0	4.17	Setuju
15.	Penilaian prestasi didasarkan pada prestasi tim bukan individu	14	28	58	15	0	3.36	Ragu-ragu
16.	Kerja sama antar kelompok kerja menjadi prioritas perusahaan dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan	38	60	15	2	0	4.16	Setuju
17.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada tim kerja yang memperoleh prestasi	36	67	12	0	0	4.21	Sangat Setuju
18.	Terdapat persaingan yang sehat pada perusahaan tempat Anda bekerja	25	67	22	1	0	4.01	Setuju
19.	Anda didorong untuk mencapai produktivitas yang optimal	16	30	53	16	0	3.4	Setuju
20.	Terdapat pelaksanaan program penilaian kerja secara berkala	4	12	63	36	0	2.86	Ragu-ragu
21.	Perusahaan memberikan penghargaan berupa tunjangan, insentif atau fasilitas yang lebih, bagi karyawan yang mencapai target perusahaan	13	32	50	20	0	3.33	Ragu-ragu
22.	Kegiatan sehari-hari pada perusahaan lebih terkait pada rutinitas yang berulang-ulang	11	22	56	26	0	3.16	Ragu-ragu
23.	Perusahaan mempertahankan sistem dan prosedur pekerjaan yang berlaku dalam menjalankan kegiatan usahanya	5	35	52	23	0	3.19	Ragu-ragu
24.	Perusahaan mempertahankan iklim kerja yang sudah ada	13	36	48	18	0	3.38	Setuju
25.	Perusahaan selalu mengedepankan kenyamanan di tempat kerja bagi seluruh karyawan (tata busana)	50	44	14	3	4	4.16	Setuju
NILAI RATA-RATA		24	40	39	12	0.5	3.67	Setuju



Gambar 5.6 Rata-rata variabel budaya organisasi

Dari hasil pengolahan data terlihat rata-rata pernyataan responden terhadap variabel budaya organisasi. Untuk responden yang memberi penilaian sangat setuju sebanyak 20%, responden yang memberikan penilaian setuju sebanyak 36%, dan yang memberikan penilaian ragu-ragu sebanyak 34%. Terdapat juga responden yang memberikan penilaian tidak setuju yaitu sebanyak 10%, dan tidak ada yang memberikan penilaian sangat tidak setuju. Sehingga dapat diperoleh informasi, bahwa secara umum budaya organisasi yang terdapat di Lowe Indonesia dinilai baik oleh para karyawannya.

Meskipun pada umumnya budaya organisasi dinilai baik, akan tetapi jika diperhatikan masih terdapat jawaban ragu-ragu atas beberapa aspek. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang berada pada keadaan merasakan atau tidak merasakan keberadaan budaya organisasi di perusahaan Lowe Indonesia. Item-item yang memperoleh nilai ragu-ragu yaitu: [3] perusahaan memberikan kepercayaan kepada Anda dalam pengambilan keputusan, [11] perusahaan selalu mengembangkan potensi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (gaji, *training*, tunjangan kesehatan, dsb), [15] penilaian prestasi didasarkan pada prestasi tim bukan individu, [20] terdapat pelaksanaan program penilaian kerja secara berkala, [21] perusahaan memberikan penghargaan berupa tunjangan, insentif atau fasilitas yang lebih, bagi karyawan yang mencapai target perusahaan, [22] kegiatan sehari-hari pada perusahaan lebih terkait pada rutinitas yang

berulang-ulang, dan [23] perusahaan mempertahankan sistem dan prosedur pekerjaan yang berlaku dalam menjalankan kegiatan usahanya.

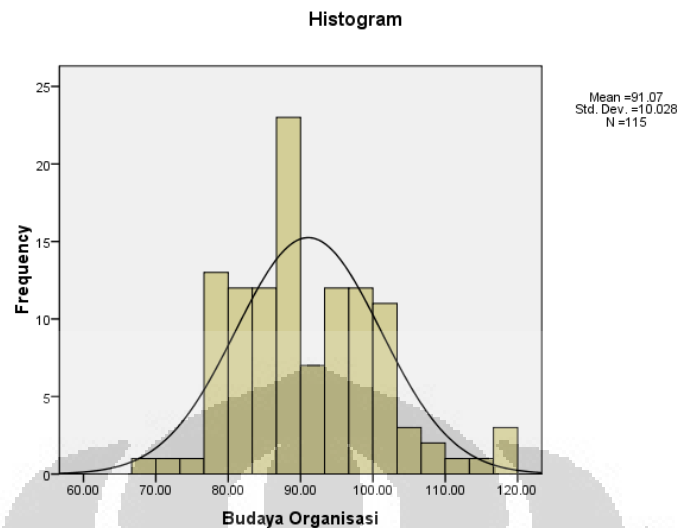
Distribusi frekuensi dari data variabel budaya organisasi yang diperoleh, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.11 Deskripsi data variabel budaya organisasi

No.	Keterangan	Hasil
1	Skor minimum	68
2	Skor maksimum	119
3	Range	51
4	Mean	91.0696
5	Median	90
6	Modus	88
7	Standar deviasi	10.027
8	Varian	100.557

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa skor terendah (minimum) yang diperoleh untuk variabel budaya organisasi adalah 68 dan skor tertinggi (maksimum) adalah 119. Diketahui juga, rentang data (*range*) adalah 51. Selanjutnya, mean sebesar 91.07, median sebesar 9 dan modus sebesar 88. Dengan standar deviasi sebesar 10.027 dan varian sebesar 100.557.

Distribusi frekuensi dari data variabel budaya organisasi tersebut dapat digambarkan dalam bentuk histogram, seperti pada gambar berikut ini.



Grafik 5.1 Histogram variabel budaya organisasi

5.4.2 Data Variabel Kepuasan Kerja

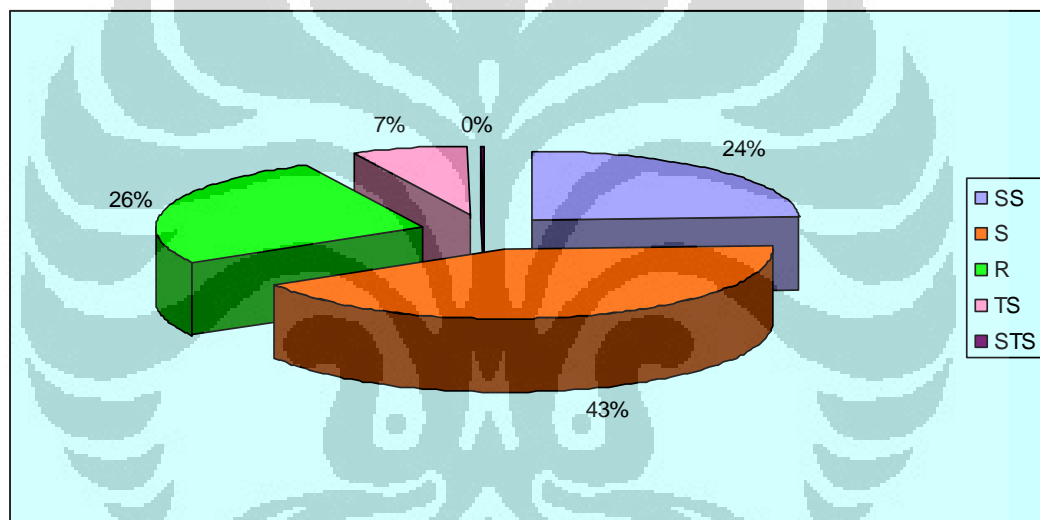
Untuk mengetahui gambaran mengenai kepuasan kerja, maka digunakan 25 item pernyataan yang diukur berdasarkan indikator kompensasi seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, dan kepenyeliaan.

Tabel 5.12 Data variabel kepuasan kerja

NO.	PERNYATAAN	Jawaban					Nilai rata-rata	Ket
		SS	S	R	TS	STS		
1.	Saya merasa dapat bekerja dengan baik sebab tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan upah dan kemampuan saya	44	43	21	7	0	4.08	Setuju
2.	Saya merasa puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan	46	33	33	3	0	4.03	Setuju
3.	Saya merasa tidak mengalami kesulitan sebab sesuai dengan prosedur/ aturan/ gaji atau upah yang berlaku	36	55	21	3	0	4.08	Setuju
4.	Saya merasa puas sebab tidak terdapat kesenjangan kompensasi antara karyawan satu dengan yang lain	32	47	32	4	0	3.93	Setuju

5.	Perusahaan memberikan gaji lebih baik daripada pesaing	34	45	26	8	2	3.88	Setuju
6.	Pekerjaan saya sangat menarik	42	53	19	1	0	4.18	Setuju
7.	Saya senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya	30	51	28	6	0	3.91	Setuju
8.	Saya merasa senang sebab memiliki kesempatan untuk mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu	28	46	35	5	1	3.83	Setuju
9.	Saya merasa termotivasi sebab pekerjaan ini membuat saya lebih berkembang	13	54	40	8	0	3.63	Setuju
10.	Saya merasa bahagia sebab memiliki peran dalam membantu klien	11	33	50	21	0	3.29	Ragu-ragu
11.	Rekan kerja saya memberikan dukungan yang cukup kepada saya	12	64	28	10	1	3.66	Setuju
12.	Saya merasa puas karena rekan kerja saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik seperti yang saya harapkan	15	52	39	9	0	3.63	Setuju
13.	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja di perusahaan ini	40	48	16	10	1	4.01	Setuju
14.	Saya bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab	12	31	56	15	1	3.33	Ragu-ragu
15.	Hubungan dengan rekan kerja maupun dengan kelompok lainnya di perusahaan tempat saya bekerja terjalin dengan baik	28	50	32	5	0	3.88	Setuju
16.	Promosi terjadi pada perusahaan tempat saya bekerja	39	50	26	0	0	4.11	Setuju
17.	Saya merasa puas dengan kebijakan promosi pada perusahaan	22	55	32	6	0	3.81	Setuju
18.	Saya merasa senang karena pekerjaan saya dapat menjanjikan status kepegawaian yang lebih baik pada perusahaan	29	64	20	2	0	4.04	Setuju
19.	Kesempatan untuk memperoleh promosi bagi karyawan tidak terbatas	40	59	14	2	0	4.19	Setuju
20.	Tersedia promosi bagi setiap karyawan yang berprestasi	27	66	20	2	0	4.03	Setuju
21.	Para manajer (<i>supervisor</i>) saya memberikan dukungan kerja	14	40	37	24	0	3.38	Ragu-ragu

	pada saya								
22.	Saya merasa puas sebab saya diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dalam pekerjaan yang akan dilakukan	13	25	51	26	0	3.22	Ragu-ragu	
23.	Para atasan saya mau mendengarkan dan memperhatikan masalah saya	24	55	20	16	0	3.76	Ragu-ragu	
24.	Para manajer berhasil bekerja sama dengan saya	32	52	29	2	0	3.99	Setuju	
25.	Saya dapat berkomunikasi langsung dengan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu	29	53	28	4	1	3.91	Setuju	
	Nilai Rata-rata	28	49	30	8	0.3	3.85	Setuju	



Gambar 5.7 Rata-rata variabel kepuasan kerja

Dari hasil pengolahan data terlihat rata-rata pernyataan responden terhadap variabel kepuasan kerja. Untuk responden yang memberi penilaian sangat setuju adalah sebanyak 24%, responden yang memberikan penilaian setuju sebanyak 43%, dan yang memberikan penilaian ragu-ragu sebanyak 26%. Terdapat juga responden yang memberikan penilaian tidak setuju yaitu sebanyak 7%, dan tidak ada yang memberikan penilaian sangat tidak setuju.

Apabila tabel data variabel kepuasan kerja diatas dicermati lebih lanjut, maka juga terdapat beberapa item yang diberikan penilaian ragu-ragu, diantaranya adalah: [10] saya merasa bahagia sebab memiliki peran dalam membantu klien,

[14] saya bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab, [21] para manajer (supervisor) saya memberikan dukungan kerja pada saya, [22] saya merasa puas sebab saya diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dalam pekerjaan yang akan dilakukan, dan [23] para atasan saya mau mendengarkan dan memperhatikan masalah saya.

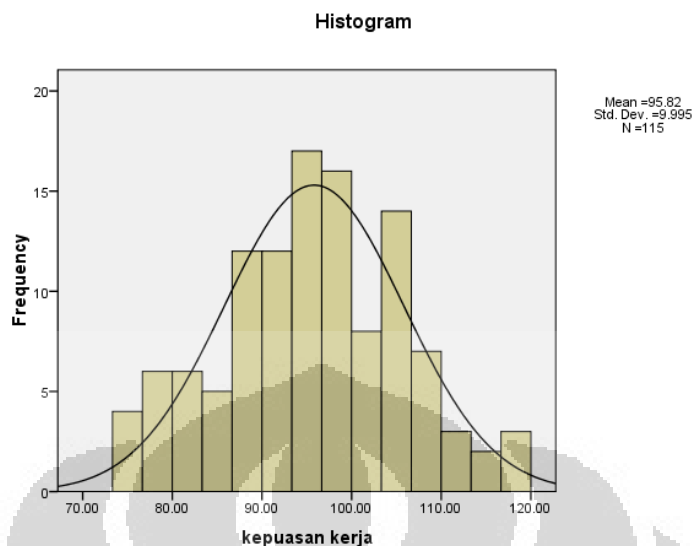
Distribusi frekuensi dari data variabel kepuasan kerja tersebut, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.13 Deskripsi data variabel kepuasan kerja

No.	Keterangan	Hasil
1	Skor minimum	74
2	Skor maksimum	119
3	Range	45
4	Mean	95.8174
5	Median	96
6	Modus	94
7	Standar deviasi	9.99525
8	Varian	99.905

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa skor terendah (minimum) yang diperoleh untuk variabel kepuasan kerja adalah 71 dan skor tertinggi (maksimum) adalah 119. Dapat diketahui pula rentang data (*range*) adalah 45. Selanjutnya, mean sebesar 95.82, median sebesar 96 dan modus sebesar 94. Dengan standar deviasi sebesar 9.995 dan varian sebesar 99.905.

Data-data distribusi frekuensi tersebut dapat digambarkan dalam bentuk histogram, seperti pada gambar berikut ini.



Grafik 5.2 Histogram variabel kepuasan kerja

5.5 Pengujian Persyaratan Analisis

Sebelum melakukan uji korelasi dan regresi, maka dilakukan beberapa uji tertentu untuk memperoleh hasil korelasi yang maksimal. Uji yang dilakukan diantaranya adalah uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas.

5.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa sampel diambil dari populasi yang berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Dengan pedoman pengambilan keputusan:

- Nilai sig. atau signifikansi atau nilai probabilitas < 0.05 , maka data diambil dari populasi berdistribusi tidak normal
- Nilai sig. atau signifikansi atau nilai probabilitas > 0.05 , maka data diambil dari populasi berdistribusi normal

Tabel 5.14 Hasil uji normalitas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
kepuasan kerja	.046	115	.200 [*]	.988	115	.433

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Dari tabel diatas terlihat bahwa untuk variabel budaya organisasi memiliki tingkat signifikansi atau nilai probabilitas diatas 0.05 ($0.200 > 0.05$). Maka dapat disimpulkan bahwa data diambil dari populasi yang berdistribusi normal.

5.5.2 Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk melihat apakah antara sesama prediktor memiliki hubungan yang besar atau tidak. Jika hubungan antara sesama prediktor kuat maka antara prediktor tersebut tidak independen.

Tabel 5.15 Hasil uji multikolinearitas

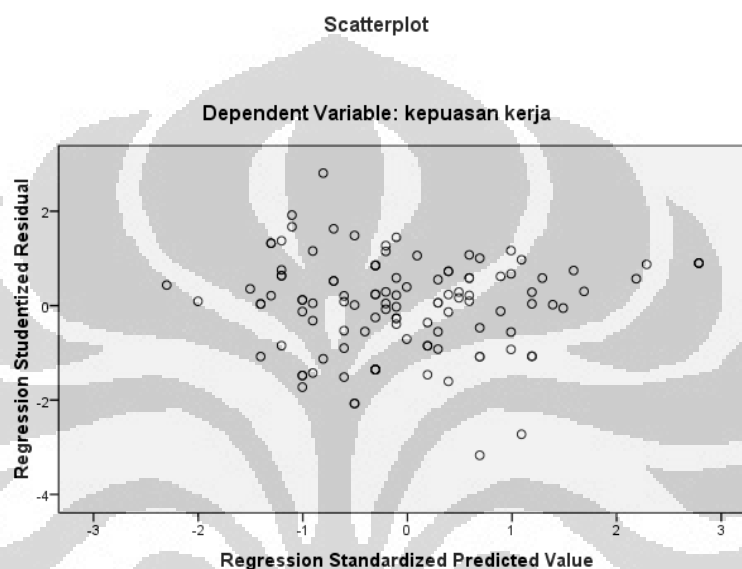
Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	BO1	.435	2.300
	BO2	.550	1.817
	BO3	.690	1.449
	BO4	.445	2.245
	BO5	.594	1.684
	BO6	.554	1.804
	BO7	.648	1.542

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil tabel multikolinearitas diatas, diketahui nilai dari VIF pada setiap prediktor tidak melebihi 10 ($VIF < 10$). Maka dapat dikatakan bahwa data analisis terbebas dari persoalan multikolinearitas.

5.5.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menunjukkan apakah varians variabel sama atau tidak untuk semua data pengamatan. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.



Grafik 5.3 *Scatterplot* heterokedastisitas

Berdasarkan gambar grafik *scatterplot* diatas, tampak bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

5.6 Pengujian Hipotesis

Data yang telah dikumpulkan dari seluruh kuesioner diolah dan hasilnya disajikan dalam bentuk tabel. Untuk menganalisis data pada penelitian ini, digunakan program SPSS ver. 16.

5.6.1 Analisis Regresi

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui besarnya koefisien determinasi yang berfungsi sehingga dapat diketahui besarnya variabel terikat yaitu kepuasan kerja, yang dapat diprediksi dengan menggunakan variabel bebas

yaitu budaya organisasi. Berikut adalah hasil analisis regresi yang diolah dengan menggunakan SPSS ver. 16.

5.6.2 Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi akan memberikan gambaran terhadap seberapa besar pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

Tabel 5.16 Hasil perhitungan koefisien determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578 ^a	.334	.328	8.19307

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (kolom *R square*) pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.334. Hal ini menunjukkan bahwa 33.4% kepuasan kerja yang terjadi pada perusahaan Lowe Indonesia dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, sedangkan sisanya 66.6% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lainnya di luar variabel budaya organisasi.

5.6.3 Analisis Varian (ANOVA)

Tabel ANOVA digunakan untuk menunjukkan besarnya angka probabilitas pada perhitungan anova yang akan digunakan untuk uji kelayakan model regresi dengan ketentuan angka probabilitas yang baik untuk digunakan sebagai model regresi adalah lebih kecil dari 0.05

Tabel 5.17 Hasil uji analisis varian (ANOVA)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3803.892	1	3803.892	56.668	.000 ^a
	Residual	7585.274	113	67.126		
	Total	11389.165	114			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada perusahaan Lowe Indonesia. Hasil uji signifikansinya diperoleh F hitung sebesar 56.668 yang signifikan pada 0.000. Dengan angka probabilitas (0.000) jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi ini layak digunakan dalam memprediksi kepuasan kerja.

5.6.4 Koefisien Regresi

Bagian ini menggambarkan persamaan regresi untuk memperoleh angka konstanta dan pengujian hipotesis signifikansi koefisien regresi.

Tabel 5.18 Hasil perhitungan regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.357	7.011		6.185	.000
	Budaya Organisasi	.576	.077	.578	7.528	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel perhitungan regresi diatas diketahui bahwa *Standardized Coefficients Beta* atau koefisien korelasi *product moment* yang dihasilkan dari penghitungan korelasi antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.578. Nilai koefisien korelasi ini signifikan pada tingkat *alpha* di bawah 5% atau kurang dari 0.05 yaitu sebesar 0.000. Berdasarkan hasil tersebut dapat

disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan atas budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Lowe Indonesia. Artinya, semakin tinggi budaya organisasinya maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

Nilai koefisien korelasi sebesar 0.578 juga menunjukkan bahwa tingkat hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan Lowe Indonesia berada pada kategori sedang.

5.7 Kesimpulan Hipotesa

Dari hasil analisis diatas maka dapat diambil keputusan hipotesa, bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan Lowe Indonesia.

5.8 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis data yang dilakukan dengan menggunakan korelasi, dan analisis regresi sederhana pada variabel budaya organisasi, diketahui bahwa secara keseluruhan, responden memberikan penilaian baik bagi budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan biro iklan Lowe Indonesia. Penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan terlihat dari nilai korelasi sebesar 0.578 yang berarti hubungan antara kedua variabel tersebut tergolong kepada hubungan positif yang sedang, sebab berada pada rentangan 0.40 – 0.599. Apabila melihat hasil analisis regresi sederhana juga dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan sebesar 33.4%.

Berdasarkan tabel 5.10 dapat diketahui bahwa masih terdapat penilaian ragu-ragu yang dirasakan oleh para karyawan Lowe Indonesia pada beberapa item budaya organisasi dan apabila diurutkan melalui dimensi pengukurannya dimulai dari penilaian tertinggi adalah orientasi tim, orientasi hasil, perhatian kepada detail, orientasi manusia, inovasi dan pengambilan resiko, stabilitas, dan agresifitas. Dengan mengetahui penilaian tertinggi sampai terendah dari dimensi budaya organisasi tersebut, maka perusahaan dapat memperhatikan dimensi mana yang dirasa masih memerlukan perbaikan. Secara keseluruhan nilai/ bobot dari

budaya organisasi pada Lowe Indonesia adalah sebesar 3.67 masuk pada kategori baik.

Hasil penelitian ini turut menguatkan hasil temuan yang dilakukan oleh Robbins dan Coutler (2008) yang mengatakan bahwa budaya yang kuat akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, budaya yang lemah akan membawa organisasi kepada kepuasan kerja yang rendah pula.

Kekuatan anggota organisasi yang memegang tujuh karakteristik dari Robbins yaitu: inovasi dan mengambil resiko, perhatian kepada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas, dan stabilitas; menunjukkan stabil atau tidaknya organisasi dalam menata dirinya menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Selanjutnya, melihat dari nilai-nilai budaya organisasi yang dipegang oleh Lowe Indonesia, apabila dikaitkan dengan teori yang dikemukakan oleh Sathe (1985) seperti dikutip oleh Ndraha (2003: 122-123), mengenai tiga ciri khas budaya yang kuat, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

Pertama, kokohnya nilai-nilai inti (*thickness*). Nilai-nilai inti ditentukan dalam bentuk filosofi usaha, slogan atau motto perusahaan, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan. Pada Lowe Indonesia hal ini dapat ditemui pada visi dan misi perusahaan. Dengan “*To be Recognized as The Agency that Continuously Amazes*” sebagai visi perusahaan dan “*To Create and Champion Ideas that Add Magic to Brands*” sebagai misi perusahaan.

Kedua, penyebaran nilai-nilai (*extent of sharing*). Penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan, terkait dengan berapa banyak anggota organisasi yang menganut nilai-nilai dan keyakinan budaya organisasi. Penyebaran ini akan tergantung dari sistem sosialisasi. Lowe Indonesia memiliki nilai-nilai budaya perusahaan dalam menjalankan visi dan misi perusahaannya, dimana ditanamkan bahwa dalam setiap aktifitasnya setiap karyawan Lowe Indonesia harus mendasarkan pada nilai-nilai budaya yang dianut di Lowe Indonesia. Nilai-nilai budaya tersebut bahkan dilengkapi dengan pedoman perilaku (*guiding behaviors*) dan apa yang harus dilakukan pemimpin (*what leaders 'should do'*).

Ketiga, kejelasan nilai-nilai (*clarity of ordering*). Intensitas pelaksanaan nilai-nilai inti ini dimaksudkan untuk melihat seberapa jauh nilai-nilai budaya

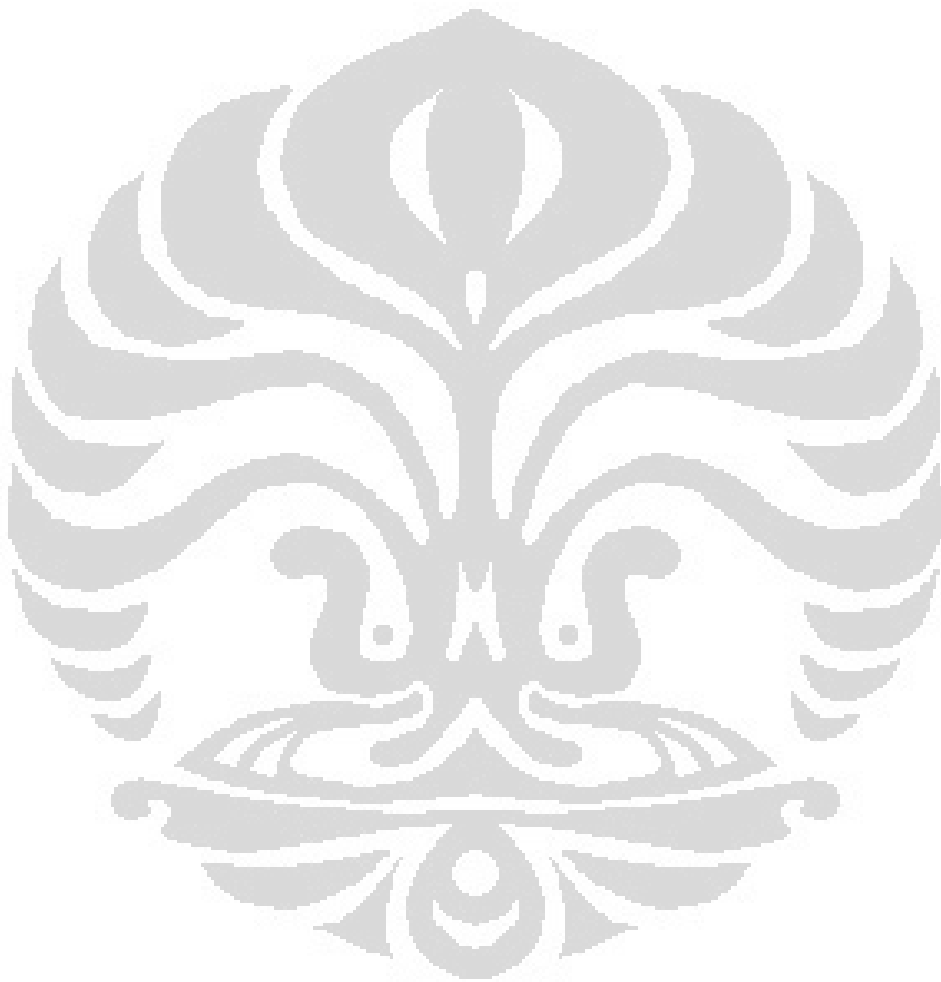
organisasi dihayati, dianut, dan dilaksanakan secara konsisten. Disamping itu, intensitas juga dimaksudkan untuk melihat bagaimana cara organisasi atau perusahaan memperlakukan anggota-anggota organisasi yang secara konsekuen menjalankan nilai-nilai budaya organisasi dan anggota organisasi yang hanya separuh atau sama sekali tidak menjalankan nilai-nilai budaya. Hal ini dikaitkan dengan hasil penelitian (melihat kembali pada tabel 5.10) maka beberapa item budaya yang memperoleh penilaian ragu-ragu menunjukkan masih diperlukannya intensitas penanaman budaya organisasi di Lowe Indonesia.

Menurut Brown (1998: 34), budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara, yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi dan budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi. Namun, ini berarti bahwa beberapa item budaya organisasi yang seharusnya dirasakan oleh para anggota organisasi kurang 'dirasakan' atau kurang nyata dalam kehidupan berorganisasi di Lowe Indonesia.

Kepuasan kerja karyawan boleh dikatakan merupakan hal yang memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kelangsungan aktivitas organisasi dan oleh karenanya, merupakan faktor vital dalam proses pengelolaan sumber daya manusia. Tingkat kepuasan yang tinggi senantiasa akan membawa pengaruh baik bagi lingkungan kerja dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dan juga kinerja organisasi, sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah akan membawa pengaruh buruk bagi kelangsungan organisasi. Salah satu dampak yang dapat menjadi indikasi tingkat kepuasan kerja yang rendah adalah peningkatan angka absen atau tidak masuk kerja dan bahkan peningkatan angka karyawan yang keluar meninggalkan organisasi. Hal ini tentu saja merupakan kerugian besar bagi organisasi karena harus menanggung biaya penerimaan dan pelatihan karyawan baru.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa untuk mencapai suatu tingkat kepuasan kerja karyawan yang baik, organisasi atau perusahaan harus memperhitungkan budaya organisasi sebagai faktor yang berpengaruh penting. Perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan harapan dan karakter para karyawannya, akan membentuk suatu lingkungan kerja dengan

kecenderungan positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, hingga pada akhirnya senantiasa meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis keseluruhan data penelitian dengan menggunakan teknik statistik untuk menggambarkan pengaruh budaya organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y), maka dapat disimpulkan bahwa

1. Hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan Lowe Indonesia menunjukkan tingkat hubungan yang positif dan berkategori sedang.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada perusahaan Lowe Indonesia menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini memiliki makna bahwa semakin baik budaya organisasi, maka kepuasan kerja pun akan meningkat, sebaliknya jika semakin buruk budaya organisasi, maka kepuasan kerja pun akan menurun. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja para karyawan Lowe Indonesia dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, meskipun bukan merupakan faktor utama.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam melaksanakan operasional perusahaan di Lowe Indonesia, maka diajukan beberapa saran, sebagai berikut:

1. Bagi pihak lain yang hendak melakukan penelitian lebih mendalam mengenai kepuasan kerja, dapat menambah variabel bebas sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja yang tidak dikaji pada penelitian ini seperti kepemimpinan, komitmen, iklim organisasi, karakteristik pekerjaan, dan lain sebagainya.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan Lowe Indonesia, namun masih memerlukan penerapan yang optimal. Pihak manajemen masih perlu

melakukan perbaikan pada beberapa aspek budaya organisasi yang masih memperoleh penilaian ragu-ragu yaitu berkaitan dengan pengambilan keputusan, pengembangan potensi dan perhatian terhadap kesejahteraan, penilaian atas kinerja karyawan, dan menyangkut stabilitas perusahaan. Aspek-aspek tersebut perlu lebih dikembangkan di lingkungan organisasi dapat dilakukan dengan cara perusahaan memberikan toleransi dalam hal pengambilan resiko, memperhatikan pengembangan potensi karyawan (seperti: *training*, seminar) yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan dilaksanakan secara berkelanjutan juga turut memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Dibentuknya sistem penghargaan yang jelas, misalnya perusahaan memberikan penghargaan atas prestasi karyawan sesuai dengan kinerjanya, melakukan dokumentasi dan penilaian atas hasil kinerja karyawan. Selain itu, perlu dijalankan prosedur kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan.

3. Budaya organisasi memiliki pengaruh dalam kehidupan berorganisasi para anggota di dalamnya. Oleh karena itu, meskipun hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja pada perusahaan Lowe Indonesia berkekuatan sedang namun variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan. Budaya yang kuat akan mempengaruhi peningkatan kepuasan anggota organisasi dalam bekerja yang pada akhirnya dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat, berpotensi atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

Buku

Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2002). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London: Sage.

As'ad, Moh. (1991). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London & Philadelphia: Kogan Page Limited.

Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. Singapore: Prentice Hall

Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Wesson, M. J. (2009). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraww-Hill International Edition.

Coster, E. A. (1992). *The Perceived Quality of Working Life and Job Facet Satisfaction*. *Journal of Industrial Psychology*. 18(2), 6-9

Cushway, Barry & Lodge, Derek (2000) *Organizational Behavior and Design*. Jakarta: Elexmedia Komputindo

Dariyo, Agus (2008). *Psikologi Perkembangan Dewasa Muda*. Jakarta: Grasindo

Dubrin, A.J. & Ireland, R.D. (1993). *Management and Organization*. 2nd Edition. Cincinnati: South-Western Publishing.

Ferdinand, A. T. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Finck, G.; Timmers, J. & Mennes, M. (1998). *Satisfaction vs. Motivation. Across the Board*. 35 (9): 55-56

Goldhaber, Gerald M. (1990). *Organizational Communication*. New York: McGraw Hill

Greenberg, Jerald (2011). *Behavior in Organizations*. 10th Edition. USA: Prentice Hall

Irawan, Prasetya (2004). *Logika dan Prosedur Penelitian Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*. STIA-Lan Press.

Jefkins, Frank (1997). *Periklanan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.

Judge, T. A., & Robbins, S. P (2008). *Essentials of Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundation of Behavioral Research*. 4th Edition. Forth Worth: Harcourt Coledge Publisher.

Kolb, David et.al. (1995). *Organizational Behavior: An Experiential Approach*. 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Kotter dan Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Kreitner, R. & Kinicki A. (2001). *Organizational Behavior*. 5th Edition. New York: McGraw Hill Companies, Inc.

Locke, E. A.(1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Lukman, Eduard et al. (2008). *Manusia Komunikasi, Komunikasi Manusia*. Jakarta: Kompas.

Luthans, Fred (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI

Malhotra, N. K. (2005). *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*. Edisi Keempat. Jilid Kesatu. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2003). *Human Resource Management*. Ohio: South Western.

Ndraha, Taliziduhu (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta

Robbins, Stephen P. (2005). *Organizational Behavior*. 11th Edition. New Jersey. Pearson Education, Inc.

Robbin, Stephen P. & Coutler, Mary (2005). *Management*. New Jersey: Pearson International Edition.

Saputra, Wiko (2010). *Industri Kreatif*. Padang: Baduose Media.

Sathe, Vijay (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition. San Fransisco: Josey-Bass Publishers.

Sopiah (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI.

Sugiyono (2011). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.

Steigerwald, David (2004). *Culture's Vanities: The Paradox of Cultural Diversity in A Globalized World*. USA: Rowman & Littlefield.

Toha, M. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wahyuni, Astuti Sri (2001). *Dampak Pemasaran Jasa Rumah Sakit terhadap Nilai, Kepuasan, dan Loyalitas Pasien. Penelitian pada Pasien Rawat Inap Rumah Sakit Umum di Tiga Ibu Kota Propinsi di Pulau Jawa*. Surabaya.

Wexley, Kenneth N. & Yukl, Gary A. (1984). *Organizational Behavior and Personal Psychology*. Irwin Inc.

Internet

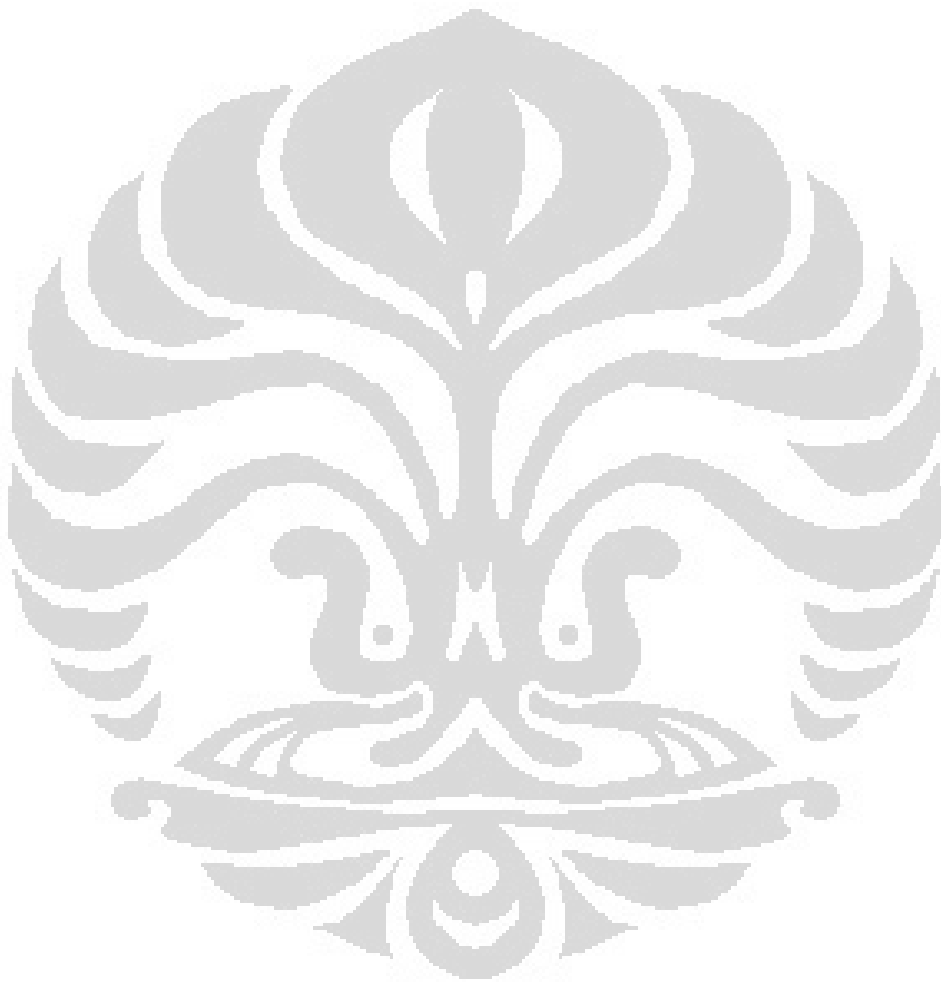
Employer Branding: Great Work to Place (2010). <http://swa.co.id/2010/11/employer-branding-great-work-to-place/>. November 2011.

Eikenberry, Kevin (2011). *Seven Reasons Organizational Culture Matters*. http://www.businessperform.com/articles/organizational-culture/organizational_culture_matters.html. November 2011

Membedah Pandangan Karyawan Indonesia. <http://www.portalhr.com/cetak/?id=1875>. November 2011.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>. November 2011.

SBY Minta Kontribusi Industri Kreatif Ditingkatkan. <http://www.beritasatu.com/mobile/bisnis/44594-sby-minta-kontribusi-industri-kreatif-ditingkatkan.html>. April 2012.





**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA**

Gedung IASTH Lt. 6 Jl. Salemba Raya 4 Jakarta 10430, Telp. 3156941, 3904722, Fax. 3907404. Email : psikom@cbru.net.id

Nomor : 365/H2.F9.01.PPs/PPM.00./2012
Lampiran : -
Hal : Izin Mencari Data.

Jakarta, 07 Mei 2012

Kepada yang terhormat,

Ibu Kanti
Human Resources Development
Lowe Indonesia

Dengan hormat,

Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan Studi lanjutan Program Pascasarjana Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia para peserta diminta untuk melakukan penulisan tesis. Untuk itu salah seorang peserta yaitu :

Nama : Mega Nasha N.
NIM : 1006797875
Program Studi : Ilmu Komunikasi-Kekhususan Manajemen Komunikasi
Judul Tesis : "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Perusahaan Kreatif"

bermaksud mencari data/informasi dan mohon izin untuk mendapatkan Data dan Nara Sumber di instansi yang Bapak/Ibu Pimpin. Untuk itu, kami mohon kiranya Bapak/Ibu berkenan untuk membantu kepada mahasiswa yang bersangkutan.

Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, kami ucapkan terimakasih.

Ketua,



Dr. Pinckey Triputra, MSc
NIP. 195304071987031003



UNIVERSITAS INDONESIA

Kepada Yth. Bapak/ Ibu Responden,

Semoga Bapak/ Ibu selalu diberi kesehatan dan diberkahi Tuhan YME,

Perkenalkan Saya Mega Natasha, Mahasiswi Pasca Sarjana Universitas Indonesia (UI) Jurusan Manajemen Komunikasi Korporasi. Sehubungan dengan keperluan untuk penyelesaian tugas akhir yaitu penulisan tesis, dengan ini saya meminta bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang dilampirkan dengan surat ini sebagai data untuk menyusun tesis yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Industri Kreatif”.

Bantuan Bapak/ Ibu dalam mengisi kuesioner ini dengan jujur dan teliti akan sangat membantu penelitian yang saya lakukan. Kuesioner ini semata-mata untuk tujuan dan kepentingan akademis. Apabila ada hal yang kurang jelas Bapak/ Ibu bisa langsung bertanya kepada saya.

Demikian saya sampaikan, atas perhatian, waktu dan kerjasamanya saya ucapkan Terima Kasih.

Salam,

Mega Natasha

Handphone: 0811970108

E-mail: meganatasha@yahoo.com

Petunjuk pengisian kuesioner

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dimohon untuk memberi tanggapan atas pernyataan-pernyataan berikut ini sesuai dengan keadaan, pendapat, perasaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari, bukan berdasarkan pendapat umum atau pendapat orang lain.

Kuesioner ini terdiri dari 60 butir pernyataan, masing-masing pernyataan memiliki 5 (lima) alternatif jawaban sebagai berikut:

NILAI	1	2	3	4	5
ARTI	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu - ragu	Setuju	Sangat Setuju
	STS	TS	R	S	SS

DATA RESPONDEN

Berilah tanda checklist (√) pada data responden di bawah ini:

Umur : <25 Tahun 36 – 45 Tahun
 26 – 35 Tahun > 46 Tahun

Masa Kerja : < 1 Tahun 11 – 20 Tahun
 2 – 5 Tahun 21 – 25 Tahun
 6 – 10 Tahun > 26 Tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan formal terakhir : SLTP S1
 SLTA S2
 Diploma Lainnya

Posisi : Manager Staff
 Supervisor Lainnya

Berilah tanda checklist (√) pada jawaban pernyataan yang dianggap paling sesuai menurut keadaan, pendapat, dan perasaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari, seperti pada contoh berikut:

NO.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		STS	TS	R	S	SS
12.	Kerja sama kelompok menjadi prioritas utama dalam mencapai keberhasilan perusahaan				√	

Silakan mulai mengisi

BUDAYA ORGANISASI

NO.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		STS	TS	R	S	SS
Inovasi dan Pengambilan Resiko						
1.	Perusahaan memberikan kebebasan kepada Anda dalam menentukan cara/metode dalam mengerjakan pekerjaan					
2.	Perusahaan memberikan kebebasan kepada Anda untuk memberikan ide kepada perusahaan					
3.	Perusahaan memberikan kepercayaan kepada Anda dalam pengambilan keputusan					
Perhatian kepada Detail						
1.	Perusahaan memberikan penjelasan dengan detail apa yang harus dikerjakan					
2.	Dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan, Anda selalu mempelajari secara detail atas beban tugas Anda					
3.	Anda selalu teliti dalam pekerjaan dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaan					
Orientasi Hasil						
1.	Perusahaan lebih menghargai prestasi akhir dari Anda bekerja daripada usaha anda dalam mencapainya					
2.	Perusahaan memberikan standard dalam kualitas pekerjaan					
3.	Perusahaan mengutamakan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan					

NO.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		STS	TS	R	S	SS
Orientasi Manusia						
1.	Dalam setiap kegiatan, perusahaan selalu memiliki kepentingan yang berguna demi perkembangan karyawan					
2.	Perusahaan selalu mengembangkan potensi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (gaji, <i>training</i> , tunjangan kesehatan, dsb)					
3.	Suasana yang ramah dan adanya kerja sama nyata pada perusahaan tempat Anda bekerja					
4.	Perusahaan merumuskan kebijakan yang cenderung menguntungkan karyawan					
Orientasi Tim						
1.	Perusahaan selalu mengarahkan kepada tim-tim kerja dalam setiap kegiatan perusahaan					
2.	Penilaian prestasi didasarkan pada prestasi tim bukan individu					
3.	Kerja sama antar kelompok kerja menjadi prioritas perusahaan dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan					
4.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada tim kerja yang memperoleh prestasi					
Agresifitas						
1.	Terdapat persaingan yang sehat pada perusahaan tempat Anda bekerja					
2.	Anda didorong untuk mencapai produktivitas yang optimal					
3.	Terdapat pelaksanaan program penilaian kerja secara berkala					
4.	Perusahaan memberikan penghargaan berupa tunjangan, insentif atau fasilitas yang lebih, bagi karyawan yang mencapai target perusahaan					
Stabilitas						
1.	Kegiatan sehari-hari pada perusahaan lebih terkait pada rutinitas yang berulang-ulang					

vNO.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		STS	TS	R	S	SS
2.	Perusahaan mempertahankan sistem dan prosedur pekerjaan yang berlaku dalam menjalankan kegiatan usahanya					
3.	Perusahaan mempertahankan iklim kerja yang sudah ada					
4.	Perusahaan selalu mengedepankan kenyamanan di tempat kerja bagi seluruh karyawan (tata busana)					

KEPUASAN KERJA

NO.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		STS	TS	R	S	SS
Kompensasi seperti gaji dan upah						
1.	Saya merasa dapat bekerja dengan baik sebab tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan upah dan kemampuan saya					
2.	Saya merasa puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan					
3.	Saya merasa tidak mengalami kesulitan sebab sesuai dengan prosedur/ aturan/ gaji atau upah yang berlaku					
4.	Saya merasa puas sebab tidak terdapat kesenjangan kompensasi antara karyawan satu dengan yang lain					
5.	Perusahaan memberikan gaji lebih baik daripada pesaing					
Pekerjaan itu Sendiri						
1.	Pekerjaan saya sangat menarik					
2.	Saya senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya					
3.	Saya merasa senang sebab memiliki kesempatan untuk mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu					
4.	Saya merasa termotivasi sebab pekerjaan ini membuat saya lebih berkembang					
5.	Saya merasa bahagia sebab memiliki peran dalam membantu klien					
Rekan Kerja						
1.	Rekan kerja saya memberikan dukungan yang cukup kepada saya					

NO.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		STS	TS	R	S	SS
2.	Saya merasa puas karena rekan kerja saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik seperti yang saya harapkan					
3.	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja di perusahaan ini					
4.	Saya bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab					
5.	Hubungan dengan rekan kerja maupun dengan kelompok lainnya di perusahaan tempat saya bekerja terjalin dengan baik					
Promosi Pekerjaan						
1.	Promosi terjadi pada perusahaan tempat saya bekerja					
2.	Saya merasa puas dengan kebijakan promosi pada perusahaan					
3.	Saya merasa senang karena pekerjaan saya dapat menjanjikan status kepegawaian yang lebih baik pada perusahaan					
4.	Kesempatan untuk memperoleh promosi bagi karyawan tidak terbatas					
5.	Tersedia promosi bagi setiap karyawan yang berprestasi					
Kepenyeliaan						
1.	Para manajer (<i>supervisor</i>) saya memberikan dukungan kerja pada saya					
2.	Saya merasa puas sebab saya diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dalam pekerjaan yang akan dilakukan					
3.	Para atasan saya mau mendengarkan dan memperhatikan masalah saya					
4.	Para manajer berhasil bekerja sama dengan saya					
5.	Saya dapat berkomunikasi langsung dengan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu					

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari

LAMPIRAN 2

```

GET
  FILE='C:\Documents and Settings\TOSHIBA\My Documents\MEGA\UI\Analisis\A
  khir\BO thd KK.sav'.
DATASET NAME DataSet0 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=BO
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE
  /HISTOGRAM NORMAL
  /ORDER=ANALYSIS.
  
```

Frequencies

[DataSet1] C:\Documents and Settings\TOSHIBA\My Documents\MEGA\UI\Analisis\Akhir\BO thd KK.sav

Statistics

Budaya Organisasi

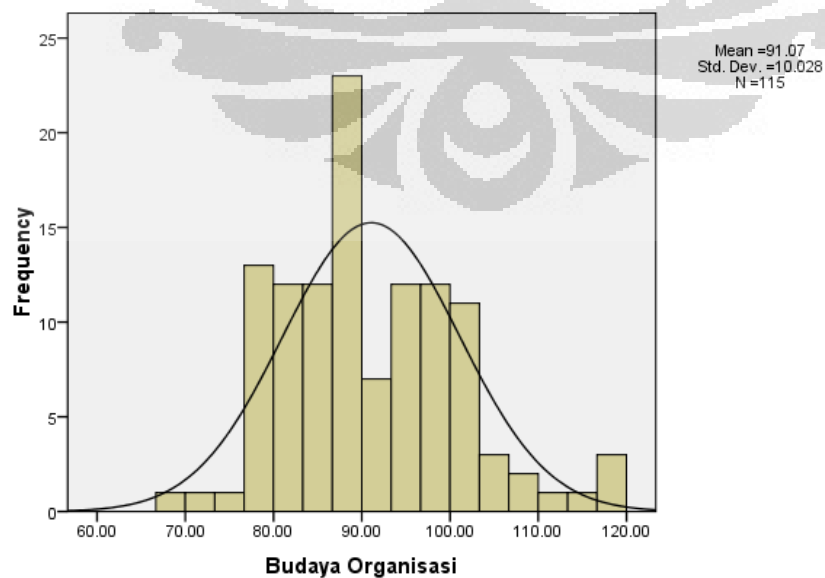
N	Valid	115
	Missing	0
Mean		91.0696
Median		90.0000
Mode		88.00
Std. Deviation		1.0027E1
Variance		100.557
Range		51.00
Minimum		68.00
Maximum		119.00
Percentiles	25	84.0000
	50	90.0000
	75	97.0000

Budaya Organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	68	1	.9	.9	.9
	71	1	.9	.9	1.7
	76	1	.9	.9	2.6
	77	3	2.6	2.6	5.2
	78	3	2.6	2.6	7.8
	79	5	4.3	4.3	12.2
	80	2	1.7	1.7	13.9
	81	6	5.2	5.2	19.1
	82	4	3.5	3.5	22.6
	83	2	1.7	1.7	24.3
	84	3	2.6	2.6	27.0
	85	5	4.3	4.3	31.3

86	4	3.5	3.5	34.8
87	1	.9	.9	35.7
88	10	8.7	8.7	44.3
89	5	4.3	4.3	48.7
90	7	6.1	6.1	54.8
91	2	1.7	1.7	56.5
92	1	.9	.9	57.4
93	4	3.5	3.5	60.9
94	5	4.3	4.3	65.2
95	5	4.3	4.3	69.6
96	2	1.7	1.7	71.3
97	5	4.3	4.3	75.7
98	5	4.3	4.3	80.0
100	2	1.7	1.7	81.7
101	4	3.5	3.5	85.2
102	2	1.7	1.7	87.0
103	5	4.3	4.3	91.3
104	1	.9	.9	92.2
105	1	.9	.9	93.0
106	1	.9	.9	93.9
107	1	.9	.9	94.8
108	1	.9	.9	95.7
113	1	.9	.9	96.5
114	1	.9	.9	97.4
119	3	2.6	2.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Histogram



```
FREQUENCIES VARIABLES=KK
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE
  /HISTOGRAM NORMAL
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

[DataSet1] C:\Documents and Settings\TOSHIBA\My Documents\MEGA\UI\Analisis\Akhir\BO thd KK.sav

Statistics

Kepuasan Kerja

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		95.8174
Median		96.0000
Mode		94.00
Std. Deviation		9.99525
Variance		99.905
Range		45.00
Minimum		74.00
Maximum		119.00
Percentiles	25	90.0000
	50	96.0000
	75	1.0400E2

Kepuasan Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	74	1	.9	.9	.9
	76	3	2.6	2.6	3.5
	78	2	1.7	1.7	5.2
	79	2	1.7	1.7	7.0
	80	2	1.7	1.7	8.7
	82	2	1.7	1.7	10.4
	83	4	3.5	3.5	13.9
	85	4	3.5	3.5	17.4
	86	1	.9	.9	18.3
	88	4	3.5	3.5	21.7
	89	2	1.7	1.7	23.5
	90	6	5.2	5.2	28.7

91	5	4.3	4.3	33.0
92	2	1.7	1.7	34.8
93	5	4.3	4.3	39.1
94	9	7.8	7.8	47.0
95	3	2.6	2.6	49.6
96	5	4.3	4.3	53.9
97	4	3.5	3.5	57.4
98	2	1.7	1.7	59.1
99	3	2.6	2.6	61.7
100	7	6.1	6.1	67.8
101	5	4.3	4.3	72.2
102	1	.9	.9	73.0
103	2	1.7	1.7	74.8
104	7	6.1	6.1	80.9
105	6	5.2	5.2	86.1
106	1	.9	.9	87.0
107	2	1.7	1.7	88.7
108	4	3.5	3.5	92.2
110	1	.9	.9	93.0
111	2	1.7	1.7	94.8
113	1	.9	.9	95.7
114	1	.9	.9	96.5
116	1	.9	.9	97.4
119	3	2.6	2.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Histogram

