

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN TELKOM FOUNDATION (TF)

## *THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON TELKOM FOUNDATION (TF) EMPLOYEES JOB SATISFACTION*

Anjani Puji Lestari<sup>1</sup>, Rr.Rieka Febriyanti Hutami., SMB., MM.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Telkom

<sup>2</sup>Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Telkom

<sup>1</sup>[anjaniplestari@gmail.com](mailto:anjaniplestari@gmail.com), <sup>2</sup>[riecka.hutami@gmail.com](mailto:riecka.hutami@gmail.com)

---

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF) serta mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF). Budaya organisasi sebagai variabel bebas menggunakan teori Cameron & Quinn yang membagi budaya menjadi empat tipe budaya yaitu budaya *clan*, budaya *adhocracy*, budaya *market* dan budaya *hierarchy*. Adapun kepuasan kerja sebagai variabel terikat menggunakan teori Weiss *et al.* yang membagi kepuasan kerja menjadi 20 faktor kepuasan kerja.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi deskriptif-kausal dengan teknik analisis data yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Telkom Foundation (TF) yang berjumlah 90 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling* jenuh.

Hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi Telkom Foundation (TF) saat ini adalah budaya organisasi dengan tipe budaya *clan* sebagai budaya kuat dan kepuasan kerja dari karyawan Telkom Foundation (TF) adalah tinggi. Selain itu terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan maupun parsial antara budaya organisasi baik itu tipe budaya *clan*, budaya *adhocracy*, budaya *market* dan budaya *hierarchy* terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF).

**Kata Kunci:** Budaya organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, Cameron & Quinn, Weiss.

---

### Abstract

*This research aims to determine Telkom Foundation (TF)'s organizational culture, Telkom Foundation (TF) employees job satisfaction and the influence of organizational culture on Telkom Foundation (TF) employees job satisfaction. Organizational culture as independent variable using the theory of Cameron & Quinn which divides cultural into four types, the clan culture, the adhocracy culture, the market culture and the hierarchy culture. Job satisfaction as dependent variable using the theory of Weiss et al. which divides job satisfaction into 20 job satisfaction factors.*

*The methodology research using descriptive-causal studies with descriptive statistical analysis and path analysis as data analysis techniques for this research. The population is all employees of Telkom Foundation (TF) which amounts to 90 employees. As for the sampling technique using saturation sampling.*

*The results shows that currently the clan culture as strong culture is Telkom Foundation (TF)'s organizational culture and Telkom Foundation (TF) employees job satisfaction is high. Furthermore there is a significant influence either simultaneously or partially between organizational culture both types of the clan culture, the adhocracy culture, the market culture and the hierarchy culture on Telkom Foundation (TF) employees job satisfaction.*

**Keywords:** Organizational Culture, Employee Job Satisfaction, Cameron & Quinn, Weiss.

---

### 1. Pendahuluan

Pada dasarnya setiap organisasi berusaha untuk mencapai tujuan organisasinya. Namun dewasa ini kondisi lingkungan bisnis semakin kompetitif di Indonesia termasuk pada sektor jasa pendidikan. Hal ini ditandai dengan banyaknya lembaga pendidikan yang berlomba – lomba untuk menjadi yang terbaik dengan memberikan

layanan terbaik serta inovasi – inovasi terbaru bagi anak didiknya (sumber: [www.telkomsolution.com](http://www.telkomsolution.com), 17 Juni 2014:15.24).

Kondisi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif tersebut tentunya akan menjadi kendala bagi setiap organisasi yang bergerak di sektor jasa pendidikan termasuk Telkom Foundation (TF) dalam proses pencapaian tujuan organisasinya. Untuk itu, Telkom Foundation (TF) harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibandingkan dengan organisasi lainnya. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) tersebut dapat dibentuk melalui berbagai macam cara namun yang paling utama ialah dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia secara efektif. Saat ini kunci utama keberhasilan suatu organisasi sekaligus merupakan asset penting bagi sebuah organisasi adalah sumber daya manusianya (sumber: [www.kabar-banten.com](http://www.kabar-banten.com), 17 Juni 2014:16.00).

Manajemen sumber daya manusia dapat membantu setiap organisasi untuk mencapai tujuan organisasinya dengan cara mengedepankan modal insani (*human capital*) profesional, dalam hal ini karyawan dari organisasi tersebut sebagai pengelola utama organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi termasuk Telkom Foundation (TF) harus mengelola dan memperhatikan karyawannya yang mana berperan sebagai pengelola utama organisasi dengan baik. Salah satunya adalah dengan memperhatikan kepuasan kerja dari karyawannya

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Berbagai macam tugas yang diberikan pada karyawan akan efektif apabila mereka merasa puas terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa tidak puas pada pekerjaannya atau memiliki kepuasan kerja yang rendah akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. *Discrepancy theory* menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja diakibatkan karena tidak adanya keselarasan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh oleh karyawan.

Kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF) menunjukkan hal yang menarik berdasarkan pengamatan penulis. Salah satu indikasi adanya kepuasan kerja karyawan yang rendah bahkan adanya ketidakpuasan kerja dari karyawan berdasarkan hasil penelitian Kristine Vangel dengan judul penelitian “*Employee Responses to Job Dissatisfaction*” dapat dilihat dari tingkat persentase perputaran karyawan (*employee turnover*) yang tinggi. Adapun tingkat persentase *turnover* dari karyawan Telkom Foundation (TF) dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1 Persentase *Turnover* Karyawan Telkom Foundation (TF) Periode 2011 – Juni 2014

Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Persentase <i>Turnover</i> (%)
2011	2	2	89	2,3%
2012	3	1	91	1,1%
2013	2	2	91	2,2%
Juni 2014	2	3	90	3,3%

Berdasarkan Tabel 1 mengenai persentase *turnover* karyawan Telkom Foundation (TF), dapat diketahui bahwa tingkat *turnover* karyawan Telkom Foundation (TF) yang tertinggi yaitu sebesar 3,3% masih dibawah standar tolerir *turnover* karyawan di sektor jasa pendidikan yaitu senilai 11% (sumber: [www.compensationforce.com](http://www.compensationforce.com), 17 Juni 2014:19.00). Namun, menurut Robbins & Judge (2009:112) dan Sutrisno (2009:81) salah satu cara mengungkapkan dari adanya ketidakpuasan kerja karyawan adalah dengan mengambil sikap berhenti dari organisasi yang bersangkutan atau mengundurkan diri. Sejalan dengan pendapat para ahli tersebut, dilihat dari data jumlah karyawan Telkom Foundation (TF) Periode 2011 sampai dengan Juni 2014 seperti pada Tabel 1 diketahui bahwa setiap tahunnya terdapat karyawan yang keluar. Karyawan Telkom Foundation (TF) yang keluar tersebut diketahui melakukan sikap berhenti dari Telkom Foundation (TF) atau mengundurkan diri (sumber : Data Jumlah Karyawan Telkom Foundation (TF) Periode 2011 - Juni 2014).

Hasil survey yang diadakan oleh *Society for Human Research Management* pada tahun 2013 menyatakan bahwa sebanyak 60% karyawan memilih gaji sebagai salah satu hal utama yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka (sumber: [www.tlnt.com](http://www.tlnt.com), 17 Juni 2014:17:00). Sebagian besar aspek kehidupan organisasi seperti bagaimana keputusan dibuat, bagaimana karyawan diperlakukan, bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya dan bagaimana gaji diberikan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang diterapkan (sumber: [www.portalhr.com](http://www.portalhr.com), 17 Juni 2014:17.10).

Budaya organisasi merupakan identitas suatu organisasi dan memiliki peranan penting bagi organisasi hingga saat ini. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya organisasi dalam berbagai sektor yang kini mulai membenahi budaya organisasi yang mereka terapkan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi (sumber: [www.perbendaharaan.go.id](http://www.perbendaharaan.go.id), 17 Juni 2014:19.00). Budaya organisasi Telkom Foundation (TF) mengadaptasi budaya organisasi PT Telkom sebagai induk perusahaan, dengan *tagline* yaitu *Building The Civilization* sebagai asumsi dasar (*basic belief*) dan nilai – nilai inti (*core value*) yaitu *Great Spirit 3S Solid, Speed, Smart* yang menjadi identitas organisasi dan pembeda dengan organisasi lain (sumber: *Company Profile Telkom Foundation (TF) Juni 2014*).

Adapun penerapan dari budaya organisasi Telkom Foundation (TF) berdasarkan pengamatan penulis masih belum diketahui apakah termasuk budaya organisasi yang kuat atau tidak sehingga perlu dilakukan kajian agar

mengetahui bagaimana penerapan budaya organisasi Telkom Foundation (TF) yang sebenarnya. Selain itu adanya fenomena mengenai kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF) yang telah dipaparkan sebelumnya yaitu masih adanya ketidakjelasan mengenai puas atau tidak puasnya karyawan Telkom Foundation (TF) terhadap pekerjaannya, yang mana berdasarkan hasil penelitian Nguyen Phi Tan dengan judul penelitian “*The Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction*” menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya organisasi yang diimplementasikan oleh Telkom Foundation (TF), mengetahui kepuasan kerja dari karyawan Telkom Foundation (TF) dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF).

## 2. Dasar Teori dan Metodologi Penelitian

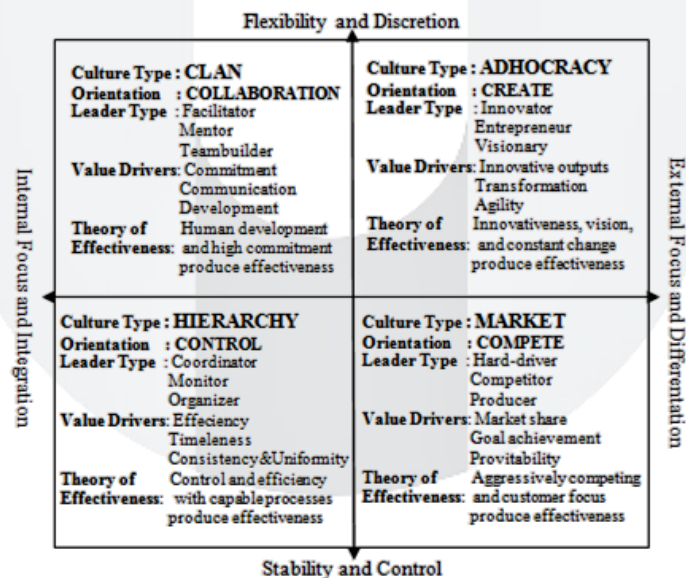
### 2.1 Tinjauan Pustaka

#### a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2009:256). Terdapat berbagai macam tipe budaya organisasi salah satunya adalah tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn (2011:38) yang mana membagi budaya organisasi menjadi empat tipe budaya yaitu Budaya *Clan*, Budaya *Adhocracy*, Budaya *Market* dan Budaya *Hierarchy*. Keempat tipe budaya organisasi tersebut seluruhnya ada di setiap organisasi hanya saja terdapat tipe budaya organisasi yang lebih dominan.

Pembentukan tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn didasarkan pada dua dimensi utama keefektifitasan organisasi. Hubungan dua dimensi tersebut dikenal dengan konsep Kerangka Nilai Bersaing (*The Competing Values Framework*) yang disusun menjadi sebuah instrumen bernama *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Teori Cameron & Quinn dapat membantu para peneliti untuk mengidentifikasi kuat-lemahnya budaya organisasi perusahaan dan memetakan profil budaya organisasi yang dijalankan. Kedua dimensi bersama – sama membentuk empat kuadran budaya organisasi dengan karakteristik yang berbeda – beda seperti pada Gambar 2.1.

Karakteristik dari keempat tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn (2011:75) dapat dikategorikan menjadi enam dimensi kategori yaitu berdasarkan karakteristik dominan (*dominant characteristics*), kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*), pengelolaan karyawan (*management of employees*), kerekatan hubungan organisasi (*organization glue*), penekanan strategis (*strategic emphases*) dan kriteria keberhasilan organisasi (*criteria of success*).



Gambar 2.1 Tipe Budaya Organisasi menurut Cameron & Quinn

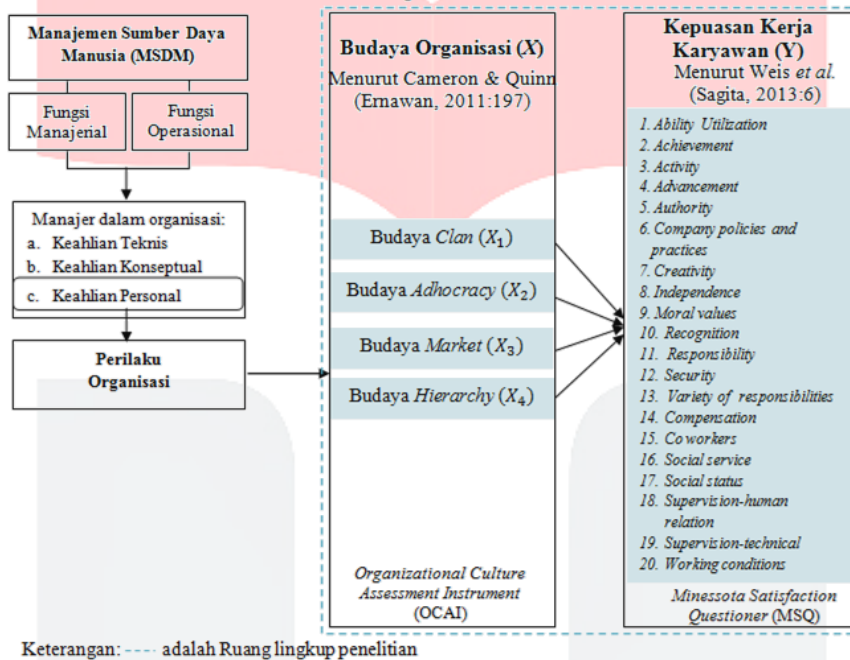
#### b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu reaksi emosional yang kompleks yang merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan – harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realita – realita yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas (Sutrisno, 2009:78). Menurut Weiss *et al.* (Sagita, 2013:6) bahwa terdapat 20 faktor kepuasan kerja untuk menilai perasaan puas atau tidak puas karyawan terhadap pekerjaannya yang kemudian disusun menjadi sebuah instrumen bernama

*Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu ekstrinsik dan intrinsik.

Dimensi intrinsik merupakan dimensi kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh usaha karyawan itu sendiri atau dari dalam diri individu karyawan seperti *ability utilization* (pemanfaatan kemampuan), *achievement* (pencapaian), *activity* (aktivitas), *authority* (kewenangan), *creativity* (kreatifitas), *independence* (kemandirian), *moral values* (nilai moral), *responsibility* (tanggung jawab), *social service* (pelayanan sosial) dan *variety of responsibilities* (variasi tanggung jawab). Dimensi ekstrinsik merupakan dimensi kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh lingkungan luar karyawan seperti *advancement* (kemajuan), *company policies and practices* (kebijakan dan praktik perusahaan), *recognition* (pengakuan), *security* (keamanan), *compensation* (kompensasi), *co workers* (rekan kerja), *social status* (status sosial), *supervision-human relation* (kemampuan atas berhubungan dengan bawahan), dan *supervision-technical* (kemampuan tekhnikal atasan), dan *working conditions* (kondisi kerja).

## 2.2 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

## 2.3 Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lain yaitu pengaruh dari variabel budaya organisasi atau variabel independen terhadap variabel kepuasan kerja atau variabel dependen. Maka dari itu sebagaimana menurut Istijanto (2010:31), jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian kausal dengan metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Budaya organisasi sebagai variabel bebas terdiri dari terdiri dari budaya *clan* ( $X_1$ ), budaya *adhocracy* ( $X_2$ ), budaya *market* ( $X_3$ ) dan budaya *hierarchy* ( $X_4$ ) dengan total item 24 pernyataan sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel terikat (Y) dengan total item 20 pernyataan.

Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah skala ordinal sebagaimana menurut Sekaran (2011:17). Adapun proses pengurutan variabel – variabel pada penelitian ini sebagaimana menurut Hermawan (2009:134) dibantu oleh skala *likert*. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Telkom Foundation (TF) yang berjumlah 90 orang karyawan dengan teknik pengambilan sampel yaitu *sampling* jenuh sebagaimana menurut Sugiyono (2012:85).

Hasil uji validitas dan reliabilitas seluruh item pernyataan dari setiap variabel pada penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel. Untuk menguji validitas instrumen sebagaimana menurut Santoso (2012:199) menggunakan korelasi *pearson product moment* dengan bantuan program SPSS versi 19,0. Menurut Sugiyono (2012:126), dikatakan valid jika nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ). Dengan  $n = 90$  dan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 maka diketahui nilai  $r_{tabel}$  yaitu sebesar 0,207. Pada penelitian ini didapat nilai  $r_{hitung}$  untuk seluruh item pernyataan lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ . Adapun untuk menguji reliabilitas instrumen sebagaimana menurut Sekaran (2011:177) menggunakan teknik statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) dengan bantuan SPSS versi 19,0. Kriteria keandalan menggunakan pedoman menurut Sekaran (2011:182) yaitu dikatakan reliabel jika memiliki nilai

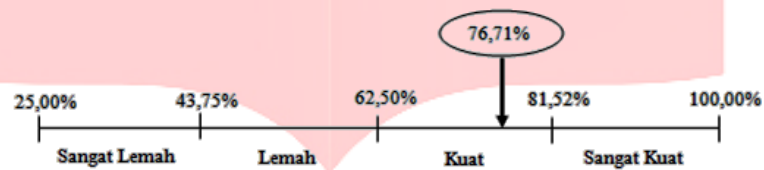
*cronbach alpha* > 0,7. Nilai *cronbach alpha* untuk seluruh item pernyataan pada penelitian ini lebih besar dari 0,7.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Namun sebelum dilakukannya analisis jalur (*path analysis*) dengan langkah – langkah yang dikemukakan oleh Riduwan & Kuncoro (2013:116), perlu dipenuhi beberapa asumsi dasar dari uji analisis tersebut diantaranya adalah data yang digunakan berskala interval dan berdistribusi normal. Maka dari itu untuk memiliki data dengan skala interval maka dilakukan proses transformasi data sesuai dengan yang dikemukakan oleh Agusyana (2011:147) sedangkan untuk memiliki data yang berdistribusi normal maka dilakukan salah satu uji asumsi klasik yaitu uji normalitas sesuai dengan yang dikemukakan oleh Latan & Temalagi (2013:56). Adapun uji normalitas yang digunakan pada penelitian ini sebagaimana menurut Latan & Temalagi (2013:61) adalah dengan menggunakan metode uji *Kolmogorov-Smirnov*.

### 3. Pembahasan

#### 3.1 Analisis Statistik Deskriptif Budaya Organisasi

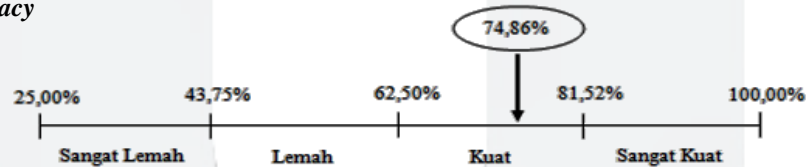
##### a. Budaya *Clan*



Gambar 3.1 Posisi Budaya *Clan* pada Garis Kontinum

Berdasarkan pada Gambar 3.1 diketahui bahwa budaya *clan* di Telkom Foundation (TF) terdapat pada kategori kuat dengan nilai persentase sebesar 76,71%. Dalam hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja Telkom Foundation (TF) adalah seperti keluarga besar, pemimpin dianggap sebagai mentor yang menekankan pada pemberian arahan, gaya pengelolaan karyawan menekankan pada partisipasi dari karyawannya, hal – hal yang dapat mempersatukan karyawan adalah tradisi yang sama dari setiap karyawannya, Telkom Foundation (TF) sangat menekankan pada pentingnya pengembangan karyawan dan kriteria keberhasilan didasarkan pada perhatian terhadap karyawan.

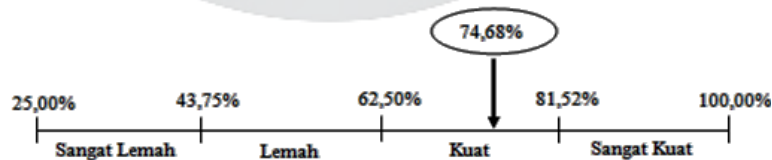
##### b. Budaya *Adhocracy*



Gambar 3.2 Posisi Budaya *Adhocracy* pada Garis Kontinum

Berdasarkan Gambar 3.2 diketahui bahwa budaya *adhocracy* di Telkom Foundation (TF) terdapat pada kategori kuat dengan nilai persentase sebesar 74,86%. Dalam hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja Telkom Foundation (TF) dinamis artinya responsif terhadap lingkungan yang turbulen, pemimpin menekankan jiwa wirausaha kepada karyawannya, gaya pengelolaan karyawan menekankan pada keberanian untuk mengambil risiko atas kesalahan atau kegagalan yang dilakukan, sikap komitmen terhadap inovasi merupakan hal yang dapat mempersatukan karyawan, pentingnya menciptakan sesuatu yang baru merupakan penekanan strategis yang Telkom Foundation (TF) lakukan dan kriteria keberhasilan didasarkan pada keunikan produk yang dimiliki.

##### c. Budaya *Market*

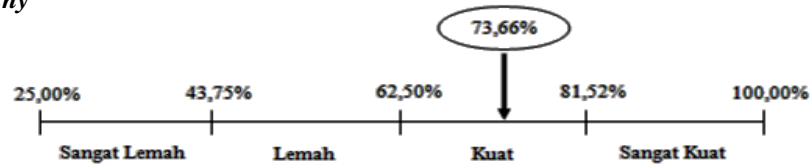


Gambar 3.3 Posisi Budaya *Market* pada Garis Kontinum

Berdasarkan Gambar 3.3 diketahui bahwa budaya *market* di Telkom Foundation (TF) terdapat pada kategori kuat dengan nilai persentase sebesar 74,68%. Dikarenakan budaya *market* dipengaruhi oleh mekanisme ekonomi pasar, maka lingkungan kerja Telkom Foundation (TF) berorientasi pada hasil dimana karyawan bekerja keras untuk mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, pemimpin sebagai *hard driving person* yang menekankan pada tindakan nyata, pengelolaan karyawan

menekankan pada persaingan, yang dapat mempersatukan karyawan adalah adanya kegigihan dari setiap karyawan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, pencapaian target merupakan penekanan strategis yang dilakukan oleh Telkom Foundation (TF) dan keberhasilan perusahaan didasarkan pada penguasaan pasar dibandingkan dengan pesaing.

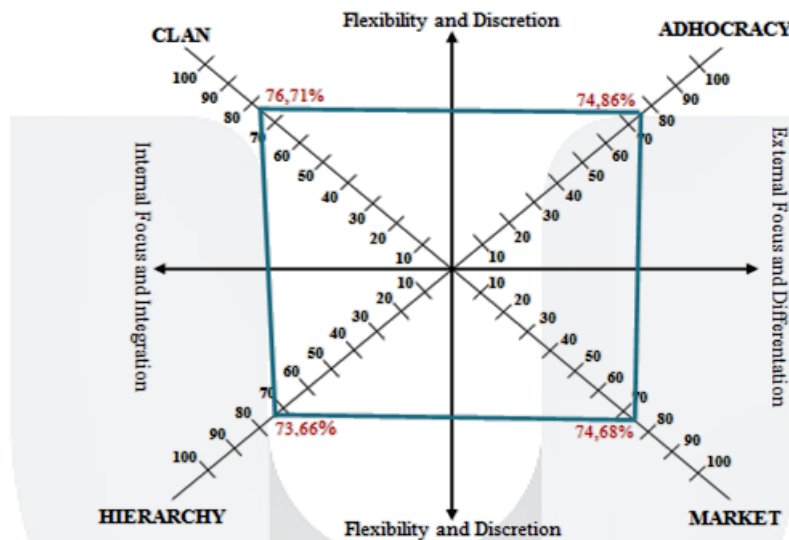
**d. Budaya *Hierarchy***



Gambar 3.4 Posisi Budaya *Adhocracy* pada Garis Kontinum

Berdasarkan Gambar 3.4 diketahui bahwa budaya *hierarchy* di Telkom Foundation (TF) terdapat pada kategori kuat dengan nilai persentase sebesar 73,66%. Dalam hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja Telkom Foundation (TF) sangat terstruktur dimana karyawan bekerja sesuai dengan prosedur formal, pemimpin adalah sebagai koordinator yang menekankan pada koordinasi, pengelolaan karyawan mengutamakan keamanan dalam bekerja, kebijakan formal merupakan hal yang dapat mempersatukan karyawan, adanya pengawasan yang ketat dilakukan oleh Telkom Foundation (TF) sebagai penekanan strategis perusahaan dan ukuran kesuksesan didasarkan pada efisiensi.

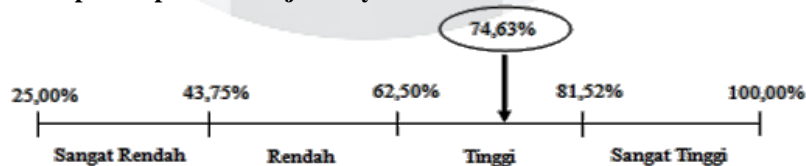
**e. Analisis Statistik Deskriptif Budaya *Clan, Adhocracy, Market* dan *Hierarchy* pada Radar Chart**



Gambar 3.5 Budaya Organisasi Telkom Foundation (TF) pada *Radar Chart*

Berdasarkan pemetaan budaya organisasi Telkom Foundation (TF) pada *radar chart* sesuai dengan teori Cameron & Quinn seperti Gambar 3.5, dapat diketahui seluruh tipe budaya berada pada kategori budaya kuat di Telkom Foundation (TF), namun terdapat tipe budaya yang paling kuat atau paling dominan yaitu tipe budaya *clan* dengan nilai persentase terbesar yaitu senilai 76,71%.

**3.2 Analisis Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja Karyawan**



Gambar 3.6 Posisi Kepuasan Kerja Karyawan pada Garis Kontinum

Berdasarkan Gambar 3.6 diketahui bahwa kepuasan kerja dari karyawan Telkom Foundation (TF) terdapat pada kategori tinggi dengan nilai persentase sebesar 74,63%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Telkom Foundation (TF) merasa puas bekerja di Telkom Foundation (TF). Terbukti dengan jawaban dari responden yang mana dalam hal ini adalah karyawan Telkom Foundation (TF) mayoritas menjawab puas dari kedua puluh pernyataan mengenai faktor – faktor kepuasan kerja menurut teori Weiss *et al.* tersebut. Kepuasan kerja dari

karyawan Telkom Foundation (TF) tersebut dapat tercipta karena adanya kesesuaian antara apa yang di harapkan oleh karyawan dengan apa yang diperoleh karyawan dari Telkom Foundation (TF).

### 3.3 Uji Normalitas

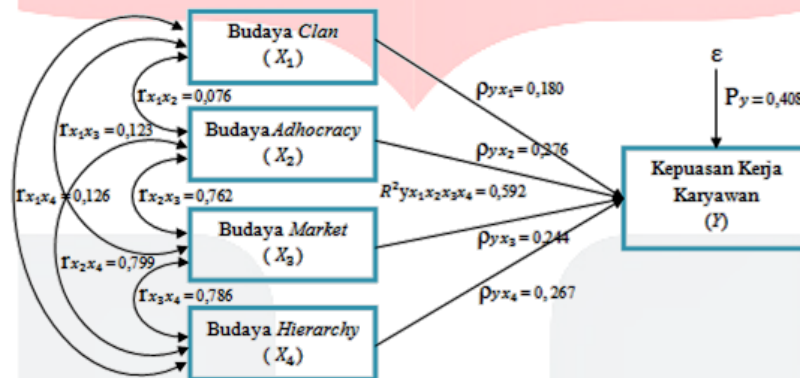
Uji normalitas yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan program SPSS versi 19,0. Suatu data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai *Asymp Sig (2-tailed)* > 0,05 sebagaimana menurut Trihendradi (2009:246). Berdasarkan hasil uji perhitungan, diperoleh nilai *Asymp Sig (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,998.

### 3.4 Analisis Jalur (Path Analysis)

Berdasarkan hasil analisis jalur (*path analysis*) pada penelitian ini dapat dibuat kerangka hubungan kausal atau diagram jalur antara budaya *clan* ( $X_1$ ), budaya *adhocracy* ( $X_2$ ), budaya *market* ( $X_3$ ) dan budaya *hierarchy* ( $X_4$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (Y) melalui persamaan struktural sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Persamaan struktural : } Y &= \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_{yx3}X_3 + \rho_{yx4}X_4 + \rho_Y\epsilon \\ &= 0,180X_1 + 0,276X_2 + 0,244X_3 + 0,267X_4 + 0,408\epsilon \end{aligned}$$

Dari persamaan struktural tersebut maka kerangka hubungan kausal atau diagram jalur antara budaya *clan* ( $X_1$ ), budaya *adhocracy* ( $X_2$ ), budaya *market* ( $X_3$ ) dan budaya *adhocracy* ( $X_4$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (Y) pada penelitian ini adalah seperti pada Gambar 4.13 berikut ini.



Gambar 3.7 Diagram Jalur Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil uji analisis jalur (*path analysis*) pada penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi baik itu tipe budaya *clan*, budaya *adhocracy*, budaya *market* dan budaya *hierarchy* berpengaruh signifikan secara simultan (Uji F) dan parsial (Uji T) terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF). Secara simultan atau bersama budaya organisasi baik budaya *clan*, budaya *adhocracy*, budaya *market* dan budaya *hierarchy* berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF) sebesar 59,2% dan sisanya yaitu sebesar 40,8% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain yang tidak penulis teliti pada penelitian ini. Secara parsial, budaya yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF) adalah budaya *adhocracy*. Hal ini dapat dilihat dari besarnya kontribusi koefisien jalur budaya *adhocracy* ( $X_2$ ) yang secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF) dibandingkan dengan budaya lain yaitu sebesar 7,62%. Antara variabel bebas yaitu budaya *clan* ( $X_1$ ), budaya *adhocracy* ( $X_2$ ), budaya *market* ( $X_3$ ) dan budaya *hierarchy* ( $X_4$ ) saling berkorelasi positif satu satu sama lain. Namun tingkat hubungan korelasi terkuat di Telkom Foundation (TF) yaitu sebesar 0,799 adalah korelasi antara budaya *adhocracy* dengan budaya *hierarchy*.

## 4. Kesimpulan

1. Budaya organisasi yang diimplementasikan oleh Telkom Foundation (TF) saat ini adalah budaya organisasi dengan tipe budaya yaitu budaya *clan* sebagai budaya kuat dengan persentase sebesar 76,71%.
2. Kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF) saat ini adalah tinggi dengan persentase sebesar 74,63%. Artinya karyawan merasa puas bekerja di Telkom Foundation (TF).
3. Budaya organisasi baik itu tipe budaya *clan*, budaya *adhocracy*, budaya *market* dan budaya *hierarchy* berpengaruh signifikan baik secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF). Secara simultan, budaya organisasi baik budaya *clan*, budaya *adhocracy*, budaya *market* dan budaya *hierarchy* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF) sebesar 59,2 % dan sisanya yaitu sebesar 40,8% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain yang tidak penulis teliti pada penelitian ini. Secara parsial, budaya organisasi dengan tipe budaya *adhocracy* mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF) yaitu sebesar 7,62%.

---

## 5. Saran

### 5.1 Saran bagi Telkom Foundation (TF)

1. Budaya organisasi yang diimplementasikan oleh Telkom Foundation (TF) saat ini menurut teori budaya organisasi Cameron & Quinn adalah budaya *clan* namun berdasarkan hasil analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa budaya yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF) adalah budaya *adhocracy* dimana budaya *clan* dengan budaya *adhocracy* berada pada satu sumbu yaitu *flexibility and discretion* dan berkorelasi positif. Begitupun korelasi antara budaya *adhocracy* dengan budaya *market* dan budaya *hierarchy* yaitu berkorelasi secara positif. Maka dari itu, penulis menyarankan agar Telkom Foundation (TF) tidak hanya berfokus pada satu tipe budaya. Hal ini dikarenakan keempat tipe budaya tersebut dalam suatu organisasi saling bersinergi satu sama lain. Budaya *adhocracy* tidak akan menjadi budaya yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF) jika tidak didukung oleh budaya *clan*, budaya *market* dan budaya *hierarchy*.
2. Melakukan evaluasi secara berkala berkenaan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan mengingat kedua hal tersebut dapat membantu pencapaian tujuan organisasi dari Telkom Foundation (TF).

### 5.2 Saran bagi Peneliti Lanjutan

1. Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya untuk meneliti variabel residu atau faktor lain ( $\epsilon$ ) yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Telkom Foundation (TF).
2. Penulis mengharapkan agar peneliti lanjutan melakukan penelitian dengan mengganti objek penelitian dengan lembaga pendidikan lain atau mengganti teori untuk setiap variabel sehingga hasil penelitian dapat dijadikan pembandingan antara penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian selanjutnya.

---

## Daftar Pustaka

- [1]. Cameron, Kim S & Robert E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework Third Edition*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- [2]. Company Profile Telkom Foundation (TF) Periode Juni 2014. 2014. Bandung: Tidak Diterbitkan.
- [3]. Compensation Force. 2014. *Turnover Rates by Industri*. [Online] Available at: [www.compensationforce.com/2014/02/2013-turnover-rates-by-industry.html](http://www.compensationforce.com/2014/02/2013-turnover-rates-by-industry.html) [17 Juni 2014:19.00]
- [4]. Hermawan, Asep. 2009. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta : PT Grasindo.
- [5]. Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [6]. Kabar Banten. 2014. *Keberhasilan Organisasi ditentukan SDM*. [Online]. Available at: [www.kabar-banten.com/news/detail/19433.html](http://www.kabar-banten.com/news/detail/19433.html) [17 Juni 2014: 16:00]
- [7]. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2014. *Ditjen Perbendaharaan Perlu Belajar Cara Menerapkan Budaya Organisasi*. [Online]. Available at: [www.perbendaharaan.go.id/new/?pilih=news&aksi=lihat&id=3070.html](http://www.perbendaharaan.go.id/new/?pilih=news&aksi=lihat&id=3070.html) [17 Juni 2014:19.00]
- [8]. Portal HR. 2014. *Budaya Perusahaan Lebih Penting daripada Strategi*. [Online]. Available at: [www.portalhr.com/business-overview/strategi/budaya-perusahaan-lebih-penting-daripada-strategi/html](http://www.portalhr.com/business-overview/strategi/budaya-perusahaan-lebih-penting-daripada-strategi/html) [17 Juni 2014:17.10]
- [9]. Riduwan & Engkos Achmad Kuncoro. 2013. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.
- [10]. Robbins, P. Stephen & Timothy A. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- [11]. Sagita, Eka. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja Intrinsik dan Kepuasan Kerja Ekstrinsik terhadap Organization Citizenship Behavior*. Malang: Jurnal Psikologi Universitas Negeri Malang
- [12]. Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods For Business Edisi 4 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- [13]. Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [14]. Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- [15]. Tan, Nguyen Phi. (2013). *The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction among Professional Staff in Vietnamese Construction Companies*. Vietnam: International Journal of Research in Commerce, IT & Management, Vol.3, No. 1, 1-13.
- [16]. Telkom Solution. (2014). *Education*. [Online]. Available at: [www.telkomsolution.com/solution/education.html](http://www.telkomsolution.com/solution/education.html) [17 Juni 2014: 15:24]
- [17]. TLNT. *HR News and Trends*. [Online]. Available at: [www.tlnt.com/2014/05/08/survey-60-of-workers-say-pay-is-very-important-to-job-satisfaction/html](http://www.tlnt.com/2014/05/08/survey-60-of-workers-say-pay-is-very-important-to-job-satisfaction/html) [17 Juni 2014: 17:00]
- [18]. Trihendradi, Cornelius. (2009). *Step By Step SPSS 18 Analisis Data Statistik*. Yogyakarta. CV Andi Offset.
- [19]. Vangel, Kristine (2011). *Employee Responses to Job Dissatisfaction*. United States: University of Rhode Island.