

# BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA PADA PT. IMPERIAL MULTI MANDIRI

Felicia Tanzil dan Michael Adiwijaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: feliciatz@gmail.com ; michael@petra.ac.id

**Abstrak**— Penelitian ini bertujuan untuk mendefinisikan dan mengidentifikasi budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan pada setiap divisi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT. Imperial Multi Mandiri.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis data model interaktif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Budaya organisasi yang tertanam pada PT. Imperial Multi Mandiri sejauh ini sudah cukup baik. Hal ini terkait dengan tujuh elemen budaya organisasi yang hampir seluruhnya telah diterapkan dengan baik, seperti pada inovasi dan pengambilan resiko yang mana perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bebas mengeluarkan pemikiran, ide dan masukan-masukan; (2) Perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di PT. Imperial Multi Mandiri cenderung mengarah kepada kepemimpinan suportif yang terlihat dari pimpinan yang selalu berlaku adil dan menunjukkan kepedulian kepada karyawan dengan selalu memberikan solusi terhadap masalah yang dialami karyawan serta selalu memberikan penghargaan terhadap hasil yang dicapai karyawan; (3) Adanya kepuasan kerja yang masih belum tercapai dari gaji yang diberikan oleh perusahaan. Gaji sebagai hal yang penting bagi karyawan belum bias memberi kepuasan bagi karyawan.

**Kata Kunci**— Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja

## I. PENDAHULUAN

Segala kegiatan perusahaan, sumber daya manusia memegang peranan yang dominan, dimana berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Mengingat keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat penting, maka setiap perusahaan berusaha untuk memberdayakan potensi karyawan guna mencapai kinerja yang tinggi, karena kinerja yang dicapai pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Pengelolaan terhadap sumber daya manusia sangat kompleks bila dibandingkan dengan pengelolaan terhadap sumber daya mesin, karena sumber daya manusia bersifat unik, mempunyai perasaan yang tidak tampak dari luar secara jelas dan tidak mudah ditebak (Feriadi dalam Sanjaya, 2012, p.12).

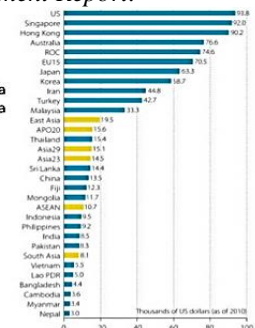
Dengan demikian semua hal yang mencakup sumber daya manusia tersebut harus menjadi perhatian penting bagi

pihak manajemen, seperti Hidayati dkk (2008) yang mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu perusahaan, maka sumber daya manusia harus selalu dipertahankan, dijaga, dan dikembangkan, agar para pegawai mempunyai kepuasan kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Akan tetapi pada kenyataannya, kualitas sumber daya manusia di Indonesia masih rendah dibandingkan dengan beberapa anggota *Associatioin Of South East Asia Nations* (ASEAN), sehingga mengakibatkan produktivitas per jam kerjanya masih rendah, seperti data *World Development Report*.

### Labor Productivity Level by Per Worker GDP

Basis data 2011, tingkat produktivitas tenaga kerja berdasarkan PDB per pekerja, untuk negara ASEAN berurutan sebagai berikut:

1. Brunai Darussalam (USD 92,3 ribu)
2. Singapura (USD 92,0 ribu)
3. Malaysia (USD 33,3 ribu)
4. Thailand (USD 15,4 ribu)
5. Indonesia (USD 9,5 ribu)
6. Pilipina (USD 9,2 ribu)
7. Vietnam (USD 5,5 ribu)
8. Laos (USD 5,0 ribu)
9. Kamboja (USD 3,6 ribu)
10. Burma (USD 3,4 ribu)



**Gambar 1**  
Produktivitas Tenaga Kerja di Indonesia  
Sumber : APO Productivity DataBook 2013

Berdasarkan tahun 2013 produktivitas tenaga kerja *level per Worker GDP* yang tertinggi adalah Brunai Darussalam USD 92,3 Ribu, diikuti oleh Singapura USD 92.0 Ribu dan terlihat bahwa Indonesia berada pada peringkat ke 5 dengan produktivitas *per worker GDP* USD 9,5 Ribu, di atas Pilipina, Vietnam, Laos, Kamboja dan Burma, namun masih terletak dibawah Brunai Darussalam, Singapura, Malaysia, dan Thailand.

Koesmono (2005, p.163) juga menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja dapat tercipta dengan sempurna.

Kepuasan kerja akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhi dapat terlaksana dengan baik. Kepuasan kerja selalu konsisten maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya seperti budaya yang ada di perusahaan .

Koesmono (2005, p.163) mengemukakan mengenai

problematika *culture* atau budaya yang ada pada organisasi atau perusahaan dapat berdampak kepuasan kerja karyawan, sehingga untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan maka setidaknya perusahaan beserta dengan seluruh anggota dalam perusahaan tersebut dapat memperhatikan dan selalu menjaga budaya organisasi seperti nilai, prinsip, tradisi maupun cara bekerja yang baik.

PT. Imperial Multi Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha jasa *pest control*. Hasil wawancara dengan Rudi, *staff HRD* dimana perusahaan ini memiliki Budaya Organisasi yang cukup baik, terlihat cukup berani mengambil resiko dengan menciptakan hal baru, namun juga masih mengalami permasalahan dimana beban kerja yang tinggi.

Hasil temuan awal ini sependapat dengan temuan yang dilakukan oleh Tsai (2011) yang menemukan bahwa kepuasan terendah yang lebih mengarah pada ketidakpuasan pekerja disebabkan oleh gaji yang kurang sesuai dengan beban kerja yang dimilikinya. Ketidakpuasan juga dapat ditimbulkan oleh perbedaan nilai-nilai, prinsip dan cara kerja yang tidak berjalan dengan baik, sehingga banyak karyawan yang kurang puas baik terhadap pekerjaan yang diemban, hubungan antara pimpinan dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan lainnya. Hasil ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang kurang baik akan dapat berdampak pada ketidakpuasan kerja karyawan, sebaliknya apabila perusahaan dapat menciptakan budaya organisasi yang baik maka akan dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Demikian pula dengan pendapat Nguyen dan Mohammed (2011) yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi. Demikian pula dengan pendapat Schein (2004) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan dua hal tidak bisa dipisahkan. Selama proses pembentukan organisasi, pendiri perusahaan membangun sebuah organisasi yang mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan pimpinan organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas maka akan dilakukan penelitian dengan mengambil judul "Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pada PT. Imperial Multi Mandiri".

## II. LANDASAN TEORI

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah istilah modern untuk menggantikan istilah manajemen personalia atau administrasi personalia, karena ruang lingkup manajemen personalia lebih sempit daripada manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora, 2004, p.4).

Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama

perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Dalam suatu perusahaan, masalah tersebut sudah menjadi hal yang umum. Tidak wajar jika banyak pegawai yang sebenarnya secara potensi berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam kerja (Mangkunegara, 2002, p.67).

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005, p.113). Selanjutnya budaya organisasi sebagai keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain (Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M, 2010, p.299).

Menurut Robbins (2009, p.585) mengemukakan bahwa Budaya organisasi mengacu kesuatu sistem makna bersama yang dibentuk oleh anggota-anggotanya sekaligus pembeda organisasi. Dengan demikian setiap organisasi tidak harus memiliki budaya yang persis sama. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang merupakan ciri khas, dan sekaligus merupakan pembeda dengan organisasi lain.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut dan dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

### Perilaku Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal (Winardi, 2000, p.47). Sedangkan Robbin (2006, p.6) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya, guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

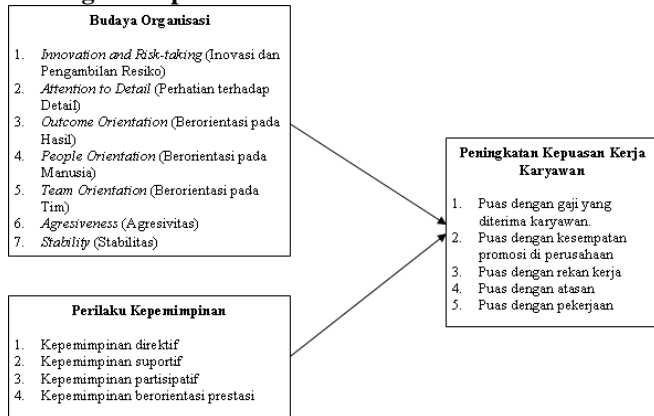
Perilaku adalah apa yang seseorang lakukan dan apa yang orang lain terima atau rasakan dan menjadi sebuah tindakan (Monica, 2008, p.31). Perilaku kepemimpinan adalah respon individu sebagai seorang motivator dalam suatu organisasi terhadap suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai dampak positif maupun negatif terhadap suatu organisasi (Depkes, 2008). Perilaku kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain (Monica, 2008).

### Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap karyawan terhadap

pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Menjadi kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya, karena kepuasan merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi prestasi karyawan. Seorang manajer juga dituntut agar memberikan suasana kerja sehingga karyawan akan merasa terpuaskan (Handoko, 2000, p.193).

**Kerangka Berpikir**



Gambar 2 Kerangka Pemikiran  
Sumber: Olahan Peneliti, 2016

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Hasil Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah (1) Rudi sebagai Staff HRD PT. Imperial Multi Mandiri; (2) Roni sebagai Staff Marketing PT. Imperial Multi Mandiri; (3) Subastian sebagai Public Relation PT. Imperial Multi Mandiri; (4) Pipit sebagai Manejer Keuangan PT. Imperial Multi Mandiri. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Data Model Interaktif.

**Pembahasan**

**Budaya Organisasi yang Tercipta Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Imperial Multi Mandiri**

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tertanam pada PT. Imperial Multi Mandiri sejauh ini sudah cukup baik. Hal ini terkait dengan tujuh elemen budaya organisasi yang hampir seluruhnya telah diterapkan dengan baik, seperti pada inovasi dan pengambilan resiko yang mana perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bebas mengeluarkan pemikiran, ide dan masukan-masukan. Selain itu, untuk mendorong karyawan memiliki sikap inovatif dan kompetitif dalam bekerja, PT. Imperial Multi Mandiri memberikan adanya *reward* kepada karyawan agar dapat memacu karyawan untuk terus berinovasi dan mengeluarkan ide maupun masukannya demi kemajuan perusahaan. Dorongan dan kesempatan yang diberikan

perusahaan untuk mengeluarkan pemikiran serta adanya *reward* yang diberikan, dapat membuat karyawan merasa dihargai oleh perusahaan, sehingga kemungkinan akan menyebabkan dampak pada kepuasan kerja.

Hasil dalam penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.

**Perilaku Kepemimpinan Pada Setiap Divisi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Imperial Multi Mandiri**

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi. Proses sosialisasi diperoleh untuk mentransmisi visi dan misi pemimpin ke dalam organisasi. Hal ini membutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat. Kualitas pemimpin juga ditentukan dari gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang ditetapkan pemimpin dengan melalui orang lain.

Gaya kepemimpinan yang tepat berorientasi pada terciptanya kepuasan kerja. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat maka karyawan akan respek dalam bekerja dan bersedia memberikan kontribusi yang terbaik. Dengan adanya kepuasan kerja, maka bawahan akan menyikapi berbabagi sisi seputar pekerjaannya dengan serba menyenangkan dan hal itu merupakan hakekat kepuasan kerja.

Dalam hal ini, perilaku kepemimpinan dilihat dari Kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan yang berorientasi prestasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan sangat berdampak pada kepuasan kerja karyawan, dimana perilaku kepemimpinan yang positif akan menimbulkan kepuasan kerja yang positif juga, sedangkan perilaku kepemimpinan yang negatif akan menimbulkan kepuasan kerja yang negatif juga. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam hal ini, karyawan yang mempunyai rasa kepuasan kerja yang tinggi akan merasa nyaman dan akan tetap bertahan pada perusahaan tersebut.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

**Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian pada PT. Imperial Multi Mandiri, maka berdasarkan hasil pengujian yang diperoleh,

maka peneliti mengambil beberapa kesimpulan:

1. Budaya organisasi yang tertanam sejauh ini sudah terlaksana. Hal ini terkait dengan tujuh elemen budaya organisasi yang hampir seluruhnya telah diterapkan,
2. Perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan cenderung mengarah kepada kepemimpinan suportif yang terlihat dari pimpinan yang selalu berlaku adil dan menunjukkan kepedulian kepada karyawan dengan selalu memberikan solusi terhadap masalah yang dialami karyawan.
3. Adanya kepuasan kerja yang masih belum tercapai dari gaji yang diberikan oleh perusahaan. Gaji sebagai hal yang penting bagi karyawan belum bisa memberi kepuasan bagi karyawan. Juga promosi karyawan yang dirasakan kurang memberikan kepuasan bagi karyawan. Mandiri

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka peneliti akan memberikan saran dan masukan:

1. Bagi Pihak PT. Imperial Multi Mandiri, saran yang diberikan antara lain :
  - a. Mengingat masih terdapat karyawan yang mengeluhkan beban kerja yang ditentukan tidak diimbangi dengan gaji yang sesuai maka sebaiknya perusahaan menerapkan adanya *reward* kepada karyawan yang berprestasi.
  - b. Diharapkan agar PT. Imperial Multi Mandiri dapat memberikan pelatihan yang dilakukan secara kontinyu agar karyawan juga dapat meningkatkan kinerjanya.
  - c. Mengingat masih banyaknya karyawan yang belum merasa puas dengan kesempatan promosi yang diberikan, maka diharapkan agar dapat mengadakan penilaian kinerja selama 1 bulan sekali.

### V. DAFTAR PUSTAKA

Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. Manajemen Sumber Daya

- Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. Sumber Daya Manusia perusahaan. Remaja.
- Handoko, T.H. 2000. Manajemen Personalial dan Sumberdaya Manusia, Edisi II, Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hidayati, dkk., 2008. Pengembangan Pendidikan IPS SD. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. 2010. Cultural Tools, Country Comparison. The Hofstede Centre. Diakses pada 13 Mei, 2014, dari [www.http://geerthofstede.com/indonesia.html](http://geerthofstede.com/indonesia.html)
- Koesmono H, Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa timur. Disertasi. Universitas Airlangga, Surabaya
- Monica, E.L. 2008. Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan : Pendekatan berdasarkan pengalaman. Terjemahan. Jakarta: EGC.
- Nguyen, H., N., & Mohamed, S. 2011. Leadership Behaviors, Organizational Culture and Knowledge Management Practices An Empirical Investigation. Journal of Management Development Vol. 30 No. 2, pp. 206-221
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramediamm
- Robbins, Stephen P. 2009. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat
- Sanjaya, Wina. 2012. Penelitian Tindakan Kelas Cetakan II. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Simamora. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3. STIE YKPN.
- Tsai, Y. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. Tsai BMC Health Services Research, 11: 98, Page 1-9
- Winardi. 2000. Manajer dan Manajemen. Bandung: Citra Aditya Bakti.