

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung (Studi Terhadap Persepsi Pegawai di Lingkungan Yayasan Taruna Bakti)

Agus Garnida¹

Abstrak

Belum optimalnya kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti merupakan salah satu faktor yang menyebabkan Yayasan Taruna Bakti belum mampu bersaing secara optimal. Faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti antara lain berkenaan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai. Dimana diduga kedua faktor tersebut menyebabkan naik turunnya kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat budaya organisasi, kepuasan kerja pegawai, dan kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung; menganalisis dan mengukur adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung; menganalisis dan mengukur adakah pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung; serta menganalisis dan mengukur adakah pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan eksplanatori survei. Teknik sampling yang digunakan simple random sampling (SRS). Instrumen penelitian utama menggunakan angket. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai berada pada kisaran yang sedang. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai berada pada kisaran yang kuat. Hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai berada pada kisaran yang sangat kuat. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; serta budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan. Kepuasan kerja memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan budaya organisasi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

1. Pendahuluan

Upaya pembangunan dan peningkatan pendidikan di Indonesia dilaksanakan dalam berbagai *level*/jenjang pendidikan. Mulai dari pendidikan dasar, menengah, sampai pendidikan tinggi. Hal tersebut merupakan amanat dari Undang-Undang mengenai Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010-2014 ditujukan untuk lebih memantapkan pembangunan Indonesia di segala bidang dengan menekankan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) termasuk pengembangan kemampuan ilmu dan teknologi serta penguatan daya saing perekonomian. RPJMN Tahun 2010-2014 tersebut selanjutnya dijabarkan ke dalam Renstra Kemendiknas

Tahun 2010-2014. Paradigma penyelenggaraan pendidikan didasarkan pada beberapa paradigma universal yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. Pemberdayaan Manusia Seutuhnya.
Memperlakukan peserta didik sebagai subjek merupakan penghargaan terhadap peserta didik sebagai manusia yang utuh.
2. Pembelajaran Sepanjang Hayat Berpusat pada Peserta Didik.
Pembelajaran merupakan proses yang berlangsung seumur hidup, yaitu pembelajaran sejak lahir hingga akhir hayat yang diselenggarakan secara terbuka dan multimakna.

3. Pendidikan untuk Semua.
Pendidikan, minimal pada tingkat pendidikan dasar dan menengah, adalah bagian dari hak asasi manusia dan hak setiap warga negara yang usaha pemenuhannya harus direncanakan dan dijalankan dengan sebaik mungkin. Pemenuhan atas hak untuk mendapatkan pendidikan dasar dan menengah yang bermutu merupakan ukuran keadilan dan pemerataan atas hasil pembangunan dan sekaligus menjadi investasi sumber daya manusia yang diperlukan untuk mendukung keberlangsungan pembangunan bangsa.
4. Pendidikan untuk Perkembangan, Pengembangan, dan/atau Pembangunan Berkelanjutan.
Pendidikan menghasilkan manusia berakhlak mulia yang menjadi rahmat bagi semesta alam (*rahmatan lil alamin*).

Yayasan Taruna Bakti (YTB) merupakan yayasan penyelenggara pendidikan di Kota Bandung. Yayasan Taruna Bakti (YTB) didirikan pada tahun 1956 yang merupakan satu yayasan yang menyelenggarakan kegiatan bidang pendidikan dari tingkat TK, SD, SMP, SMA dan Akademi Sekretari Manajemen, hal ini sesuai dengan tujuan berdirinya Yayasan Taruna Bakti (YTB) yaitu membantu negara dalam bidang pendidikan untuk mencerdaskan kehidupan masyarakat dan bangsa. Yayasan Taruna Bakti (YTB) didirikan di Bandung pada hari Kamis, 12 Januari 1956 dengan Akte Notaris yang dibuat dihadapan Notaris Meester Tan Eng Kiam.

Sekolah-sekolah yang dikelola Yayasan Taruna Bakti (YTB) sangat mengutamakan pelaksanaan ide pembauran. Ide ini dipahami, diyakini dan dipraktikkan dalam sikap dan pergaulan sehari-hari oleh seluruh keluarga besar Yayasan Taruna Bakti (YTB), mulai dari Pembina, Pengurus, Pengawas, Guru/Dosen, Karyawan, orang tua murid, dan murid/mahasiswa itu sendiri. Di Yayasan Taruna Bakti (YTB) tidak membedakan, memberikan perlakuan yang sama kepada semua orang dengan latar belakang yang beragam, baik suku, etnis, bangsa, kepercayaan, agama, maupun sosial-ekonomi.

Yayasan Taruna Bakti (YTB) menerima dan menghormati adanya perbedaan pendapat, perbedaan dalam kepercayaan, dan perbedaan dalam agama.

Namun demikian, Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum memiliki kemampuan yang optimal dalam meningkatkan kinerja organisasi yang mampu menghadapi persaingan yang semakin kompetitif ditengah lingkungan perubahan yang semakin dinamis. Hal tersebut salah satunya dikontribusi oleh belum optimalnya kinerja pegawai yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB). Armstrong (2009;4) menyatakan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti: (1) Strategi SDM; (2) Manajemen SDM; (3) Tanggung jawab sosial perusahaan; (4) Manajemen pengetahuan; (5) Pengembangan organisasi; (6) Sumber-sumber SDM (Perencanaan sumber daya manusia, Rekrutmen dan seleksi, dan Manajemen bakat); (7) Manajemen kinerja; (8) Pembelajaran dan pengembangan; (9) Manajemen imbalan; (10) Hubungan karyawan; (11) Kesejahteraan karyawan; (12) Kesehatan dan keselamatan; serta (13) Penyediaan jasa karyawan. Praktek SDM memiliki dasar konseptual yang kuat, yang diambil dari ilmu-ilmu perilaku dan dari manajemen strategis, modal manusia, dan teori hubungan industrial teori. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Masih belum optimalnya kinerja pegawai dalam melaksanakan program kerja yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB), sehingga beberapa program yang telah tersusun belum bisa dicapai dengan optimal, bahkan capaian yang diraih berfluktuasi dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2010. Hal tersebut bisa disimak pada Tabel 1 di halaman berikutnya:

Tabel 1
Program Kerja dan Capaian

No	Indikator	Capaian				
		2006	2007	2008	2009	2010
1.	Peningkatan jumlah peserta didik baru di semua jenjang pendidikan	89 %	86 %	87 %	88 %	85%

No	Indikator	Capaian				
		2006	2007	2008	2009	2010
2.	Peningkatan kualitas sarana dan prasarana	68 %	65 %	68 %	70 %	65%
3.	Peningkatan jumlah tenaga pengajar	85 %	75 %	81 %	83 %	80%
4.	Peningkatan kualitas media pembelajaran	70 %	65 %	63 %	66 %	80%

Sumber: Audit Tata Kelola Penyelenggara Pendidikan tahun 2010

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa indikator:

1. Peningkatan jumlah peserta didik baru di semua jenjang pendidikan dari tahun ke tahun berfluktuasi: Tahun 2006 merupakan pencapaian tertinggi, yaitu sebesar 89%. Sementara tahun 2005 merupakan pencapaian terendah, yaitu sebesar 85%.
2. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana dari tahun ke tahun berfluktuasi. Tahun 2009 merupakan pencapaian tertinggi, yaitu sebesar 70%. Sementara tahun 2007 dan 2010 merupakan pencapaian terendah, yaitu sebesar 65%
3. Peningkatan jumlah tenaga pengajar dari tahun ke tahun berfluktuasi. Tahun 2006 merupakan pencapaian tertinggi, yaitu sebesar 85%. Sementara tahun 2007 merupakan pencapaian terendah, yaitu sebesar 75%

Peningkatan kualitas media pembelajaran dari tahun ke tahun berfluktuasi. Tahun 2010 merupakan pencapaian tertinggi, yaitu sebesar 80%. Sementara tahun 2008 merupakan pencapaian terendah, yaitu sebesar 63%

Selain data program kerja dan capaian tersebut, tingkat kehadiran pegawai belum mencapai 100%, bahkan mengalami fluktuasi dengan rata-rata mengalami penurunan di tahun 2010, sehingga partisipasi pegawai bagi kemajuan Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum optimal. Pada tahun 2006, rata-rata tingkat kehadiran yang paling tinggi adalah kehadiran pada bulan Juni yaitu sebesar 98%, sedangkan rata-rata tingkat kehadiran yang paling rendah adalah kehadiran pada bulan Januari yaitu sebesar 92%. Pada tahun 2007, rata-rata tingkat kehadiran yang paling tinggi adalah kehadiran pada bulan November yaitu sebesar 98%, sedangkan rata-rata tingkat kehadiran yang paling rendah adalah kehadiran pada bulan Juli yaitu sebesar 93%. Pada tahun 2008, rata-rata tingkat kehadiran yang paling tinggi adalah kehadiran pada bulan Februari yaitu sebesar 97%, sedangkan rata-rata tingkat kehadiran yang paling rendah adalah kehadiran pada bulan Juli yaitu sebesar 92%. Pada tahun 2009, rata-rata tingkat

kehadiran yang paling tinggi adalah kehadiran pada bulan Agustus yaitu sebesar 97%, sedangkan rata-rata tingkat kehadiran yang paling rendah adalah kehadiran pada bulan Juli yaitu sebesar 91%. Pada tahun 2010, rata-rata tingkat kehadiran yang paling tinggi adalah kehadiran pada bulan April yaitu sebesar 96%, sedangkan rata-rata tingkat kehadiran yang paling rendah adalah kehadiran pada bulan Juli yaitu sebesar 90%.

Tabel 2
Tingkat Absensi Pegawai

Bulan	Rata-Rata Tingkat Kehadiran				
	2006	2007	2008	2009	2010
Januari	92%	94%	95%	92%	91%
Februari	93%	95%	97%	95%	94%
Maret	94%	95%	96%	93%	94%
April	95%	96%	95%	95%	96%
Mei	97%	96%	95%	95%	94%
Juni	98%	94%	95%	96%	93%
Juli	94%	93%	92%	91%	90%
Agustus	95%	95%	93%	97%	94%
September	95%	95%	95%	93%	92%
Oktober	95%	96%	95%	95%	94%
November	96%	97%	96%	95%	94%
Desember	96%	95%	96%	96%	95%

Sumber: Audit Tata Kelola Penyelenggara Pendidikan tahun 2010

Selain itu, hasil penelitian tentang pendidikan dan karya tulis yang ada di setiap satuan pendidikan di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) masih minim, sehingga kinerja pegawai bagi pengembangan pendidikan masih rendah. Ini disebabkan belum optimalnya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam menghasilkan karya tulis yang berkualitas dan memiliki nilai guna bagi peningkatan kualitas Yayasan Taruna Bakti (YTB), maupun pendidikan secara umum.

Beberapa hal yang diduga berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) tersebut adalah berkenaan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja. Diyakini oleh para pakar teori organisasi, perilaku organisasi maupun pakar manajemen bahwa, salah satu faktor lingkungan internal

organisasi yang mampu memberikan dukungan untuk memacu efektivitas organisasi adalah budaya organisasi (Robbins 2003;500). Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg & Baron 2000).

Furnham dan Gunter (Sunarto 2005;52) menyatakan budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam suatu organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah "cara kami melakukan sesuatu di sekitar sini".

Budaya organisasi yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) terbentuk melalui perkembangan yayasan dan pengalaman yayasan dalam aktivitas penyelenggaraan pendidikan. Hal tersebut terjawabkan dalam visi dan misi Yayasan Taruna Bakti (YTB). Visi Yayasan Taruna Bakti (YTB) adalah menjadi lembaga pendidikan pembauran terkemuka yang mampu menumbuhkan siswa dan menghasilkan lulusan yang cerdas, disiplin, kreatif, berbudi pekerti luhur, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kehidupan pada tataran nasional dan internasional. Hal tersebut bisa terwujud dengan pelaksanaan misi antara lain: a) Mewujudkan suasana belajar yang kondusif untuk menumbuhkan sifat siswa dan lulusan yang cerdas, disiplin, kreatif dan berbudi pekerti luhur; b) Menyediakan fasilitas dan menciptakan suasana belajar mengajar yang mampu mengenalkan siswa pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan tingkat pendidikan; c) Menciptakan suasana dan lingkungan sekolah yang mampu menumbuhkan rasa kebersamaan dan saling menghormati; dan d) Memperbaiki mutu sumber daya kependidikan dan sistem belajar mengajar secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pengamatan, budaya organisasi yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum optimal dalam menunjang peningkatan kinerja pegawai. Ini bisa dipahami dari sejumlah indikator penting dalam budaya organisasi yang belum dilaksanakan dengan optimal, antara lain: a) Pegawai pada umumnya belum memahami dengan baik visi dan misi yang diemban Yayasan Taruna Bakti (YTB), sehingga para pegawai

umumnya tidak bisa melaksanakan dengan optimal nilai-nilai budaya organisasi Yayasan Taruna Bakti (YTB) yang terkandung dalam visi dan misi; b) Pegawai masih belum optimal dalam menghasilkan inovasi dalam pekerjaan yang diemban, sehingga terkesan pekerjaan hanya bagian dari rutinitas kehidupan, tanpa memberikan nilai lebih bagi pekerjaan yang dihasilkan; dan c) Masih belum optimalnya tim kerja yang ada di tiap level jenjang pendidikan yang ada di Yayasan Taruna Bakti (YTB) sehingga kinerja tim kerja yang bisa meningkatkan kinerja institusi maupun Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum optimal.

Selain itu, kinerja pegawai di Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum optimal dikontribusi oleh kepuasan kerja. Keith Davis (2004;96) menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya. Perasaan itu merupakan cerminan dari penyesuaian antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang didapatkan karyawan itu dari perusahaannya. Singkatnya kepuasan kerja pegawai merupakan pandangan pegawai terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja pegawai yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) belum optimal karena: a) Adanya kesenjangan antara pekerjaan yang diemban dengan kompetensi yang dimiliki sehingga para pegawai cenderung mengalami kesulitan dalam menghasilkan kinerja yang optimal; b) Belum adanya kesempatan untuk terlibat dalam setiap program yang dibuat oleh Yayasan Taruna Bakti (YTB) sehingga pegawai tidak bisa berpartisipasi dengan optimal untuk mengabdikan kepada Yayasan Taruna Bakti (YTB); c) Kesempatan untuk maju dan berkembang dalam setiap jabatan yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti (YTB) masih terbatas, sehingga pegawai merasa kesulitan untuk mengembangkan karirnya; d) Belum optimalnya pemberian remunerasi yang proporsional dan profesional; e) Belum berjalannya program penciptaan rekan kerja yang handal dan mampu bekerja sama; serta f) Belum optimalnya penciptaan kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai.

2. Kerangka Pemikiran

Lawler dan Poter menyatakan bahwa kinerja adalah: "*Succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As'ad, 2001:46-47). Maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai

seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Veithzal & Ella Jauvani (2009;548) berpendapat bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Hasil penelitian Lazer dan Wikstrom (Veithzal & Ella Jauvani, 2009;563) menyatakan bahwa terkait dengan kinerja, maka terdapat sejumlah isu penting yang berkaitan dengan kinerja, antara lain: a) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya; b) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi, serta tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai; dan c) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Terkait dengan kinerja, maka budaya organisasi menjadi sangat penting. Tiga studi empiris yang pernah dilakukan oleh William Ouchi (1981) kemudian disusul oleh penelitian Peters dan Waterman (1982) serta Deal dan Kennedy (1982) merupakan sumbangan awal untuk memahami eksistensi budaya organisasi dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi. Dilihat dari perpektif penelitian, ketiga studi tersebut berhasil mengungkapkan bahwa, perusahaan-perusahaan yang dikategorikan berkinerja superior ditandai oleh adanya dukungan budaya organisasi yang kuat (Kreitner & Kinicki, 2003:15). Selanjutnya Kreitner & Kinicki, 2003:15) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan menciptakan karyawan yang memiliki etos kerja yang baik dan berkinerja tinggi.

Furnham dan Gunter (Sunarto 2005;52) menyatakan bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam suatu organisasi, dikemukakan dengan lebih

seederhana, budaya adalah "cara kami melakukan sesuatu di sekitar sini".

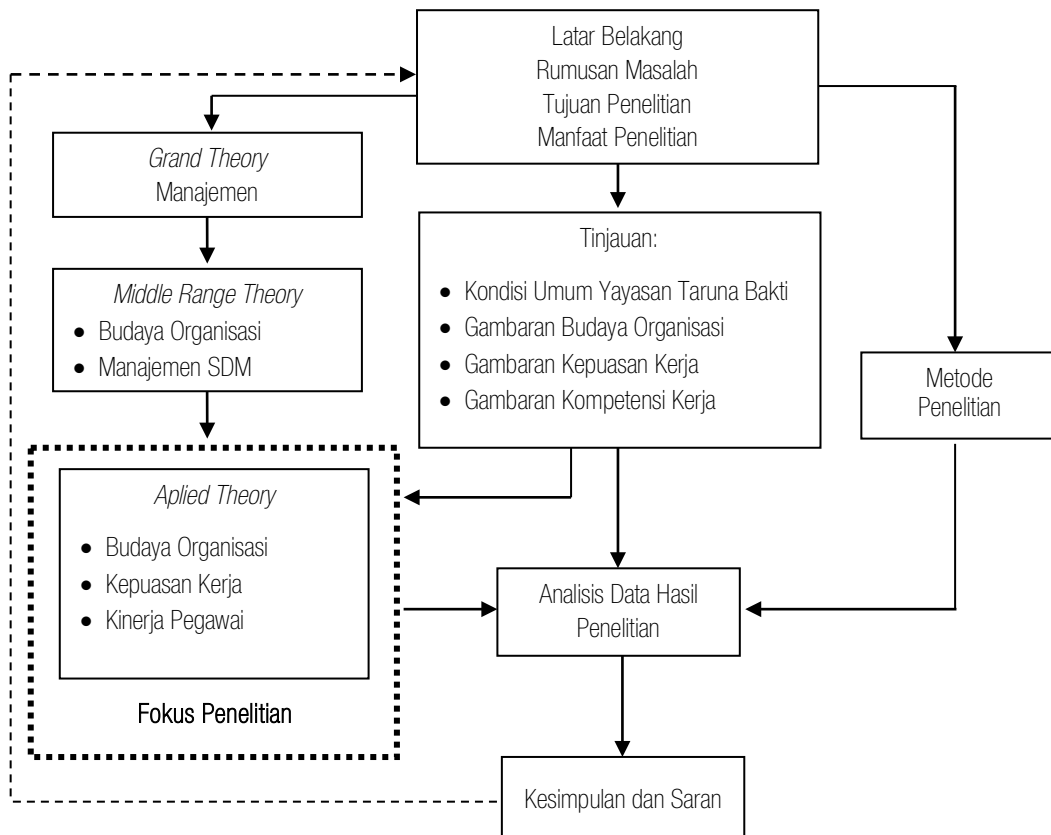
Terdapat beberapa fungsi budaya dalam suatu organisasi seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2006;725) yaitu *pertama*, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. *Kedua*, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang. *Keempat*, budaya untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial. *Kelima*, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Kotter dan Heskett (Amir, 2000) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja ekonomi organisasi, dengan teori ini diyakini bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja organisasi dalam tiga hal, yaitu: a) Budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan antar kelompok atau anggota dalam organisasi; b) Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis, karena dapat memberikan motivasi yang luar biasa pada anggota; dan c) Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan kontrol dan struktur organisasi yang berdasarkan nilai-nilai yang diyakini dan norma-norma perilaku kelompok yang berlaku umum, sehingga dengan budaya yang kuat, orang tidak perlu lagi menyandarkan diri pada birokrasi formal yang kaku, yang justru dapat menghalangi motivasi dan inovasi dalam menghadapi tantangan usaha yang terus berubah.

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh O'Reilly III, Chatman dan Caldwell (1991:487-516) serta Chatman dan Jehn (1994:522-553) berhasil mengidentifikasi tujuh nilai primer yang secara agregat menggambarkan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: (1) Komitmen terhadap pegawai, (2) Evaluasi terhadap pegawai, (3) Jenjang karir, (4) Kontrol terhadap pegawai, (5) Pengambilan Keputusan, (6) Tanggung jawab, dan (7) Kepedulian terhadap pegawai (Robbins, 2003:525).

Selain budaya organisasi, di Yayasan Taruna Bakti, kepuasan kerja pegawai menjadi salah satu fokus perhatian agar pegawai yang mengabdikan di Yayasan Taruna Bakti mampu menghasilkan kinerja terbaik. Pentingnya kepuasan

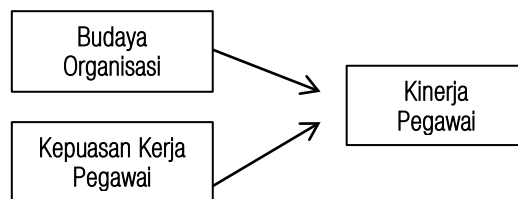
kerja karyawan diungkapkan oleh Keith Davis (2004;106) yang menyatakan bahwa haruskah para manajer menelaah kepuasan kerja karyawannya? Jawabannya ada di sekitar tiga pertanyaan penting sebagai berikut: a) Apakah karyawan yang tidak puas cukup banyak?; b) Apakah ketidakpuasan berkaitan dengan perilaku merusak?; dan c) Apakah perilaku itu merugikan organisasi? Lebih lanjut Keith Davis (2004;106) mengemukakan bahwa kepuasan kerja akan menyebabkan: a) tingkat kepuasan kerja; b) peningkatan kinerja; c) rotasi pegawai yang rendah; d) menghindari kemangkiran; dan e) menghindari pencurian.

Veithzal & Ella Jauvani (2009;856) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, maka kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan Gambar 1 kerangka pemikiran yang sudah diuraikan sebelumnya, selanjutnya paradigma penelitian pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti Bandung (Studi terhadap Persepsi Pegawai di Lingkungan Yayasan Taruna Bakti), dituangkan dalam Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2
Paradigma Penelitian

2.1 Hipotesis Penelitian

Secara konseptual, penelitian ini dirumuskan dalam hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Yayasan Taruna Bakti.

3. Metode Penelitian

Atas pertimbangan tujuan penelitian, maka penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*.

Oerasionalisasi Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi (X_1) dengan indikator:
 - a. Inovasi dan pengambilan risiko
 - b. Perhatian pada detail
 - c. Berorientasi pada hasil
 - d. Berorientasi pada orang
 - e. Berorientasi pada tim
 - f. Keagresifan
 - g. Adaptabilitas
2. Kepuasan Kerja (X_2)
 - a. Kepribadian
 - b. Nilai-nilai
 - c. Pengaruh sosial
 - d. Situasi Kerja
3. Kinerja Pegawai (Y)
 - a. Kemampuan teknis
 - b. Kemampuan kontekstual
 - c. Kemampuan hubungan interpersonal

Tabel 3
Populasi Pegawai
di Lingkungan Yayasan Taruna Bakti

Jenjang Pendidikan	Status	Jumlah Populasi	Total Populasi
TK Taruna Bakti	Pimpinan	2	12
	Guru	6	
	Administratif	4	

Jenjang Pendidikan	Status	Jumlah Populasi	Total Populasi
SD Taruna Bakti	Pimpinan	6	44
	Guru	27	
	Administratif	11	
SMP Taruna Bakti	Pimpinan	5	54
	Guru	40	
	Administratif	9	
SMA Taruna Bakti	Pimpinan	5	75
	Guru	60	
	Administratif	10	
Akademi Sekretaris Taruna Bakti	Pimpinan	6	47
	Dosen	31	
	Administratif	10	
Jumlah			232

Sumber: Tata Kelola Penyelenggara Pendidikan Yayasan Taruna Bakti 2009

Tabel 4
Sampel Pegawai
di Lingkungan Yayasan Taruna Bakti

Jenjang Pendidikan	Status	Jumlah Sampel	Total Sampel
TK Taruna Bakti	Pimpinan	1	8
	Guru	4	
	Administratif	3	
SD Taruna Bakti	Pimpinan	4	28
	Guru	17	
	Administratif	7	
SMP Taruna Bakti	Pimpinan	3	35
	Guru	26	
	Administratif	6	
SMA Taruna Bakti	Pimpinan	3	49
	Guru	39	
	Administratif	7	
Akademi Sekretari Taruna Bakti	Pimpinan	4	30
	Dosen	20	
	Administratif	6	
Jumlah		232	150

Sumber: Tata Kelola Penyelenggara Pendidikan Yayasan Taruna Bakti 2009

Teknik sampling yang digunakan adalah *teknik simple random sampling* (SRS). Pengujian validitas menggunakan rumus korelasi *Product Moment*, sedangkan pengujian reliabilitas menggunakan instrumen penelitian dengan rentang skor antara 1-5 menggunakan rumus *cronbach alpha* (Husein Umar 2003:146).

4. Hasil Pengujian

Tabel 5
Hasil Uji Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	
N	150	150	150	
Normal Parameters ^{a,b} Mean	55.09	21.22	56.68	
	Std. Deviation	6.561	3.029	5.185
Most Extreme Differences	Absolute	.056	.099	.109
	Positive	.035	.058	.071
	Negative	-.056	-.069	-.79
Kolmogorov-Smirnov Z	.682	.709	.534	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.740	.807	.657	
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2011

Tabel 6
Koefisien Regresi Manajemen Pengetahuan dan
Komitmen Organisasional terhadap Kinerja
Pegawai

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	36.468	4.436		8.220	.000
Budaya Organisasi	.150	.061	.190	3.482	.000
Kepuasan Kerja	.563	.131	.329	4.293	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai					

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2011

Tabel 7
Koefisien Determinasi Budaya Organisasi dan
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.917 ^a	.840	.728	4.842
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi				

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2011

5. Pembahasan Hasil Penelitian

5.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian signifikansi konstanta dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dengan harga t_{hitung} untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dengan $dk = n-2$, maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1,655. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} , yaitu $4,199 > 1,655$, maka hipotesis diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian signifikansi konstanta dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dengan harga t_{hitung} untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dengan $dk = n-2$, maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1,655. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} , yaitu $5,134 > 1,655$, maka hipotesis diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

5.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian F dan signifikansi menunjukkan besarnya F hitung melalui uji ANOVA atau F test, yaitu sebesar 111,920 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengujian signifikansi konstanta dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dengan harga t_{hitung} untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dengan $dk = n-2$, maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1,655. Karena nilai t_{hitung} budaya organisasi (3,482) dan kepuasan kerja (4,293) lebih besar dari pada t_{tabel} (1,655), maka hipotesis diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

6. Kesimpulan

1. Budaya organisasi termasuk dalam kategori kuat, kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi, dan kinerja pegawai termasuk dalam kategori tinggi.

- a. Dimensi adaptabilitas dalam budaya organisasi termasuk dalam kategori paling kuat, sedangkan dimensi inovasi dan pengambilan keputusan dalam budaya organisasi termasuk dalam kategori paling lemah.
 - b. Dimensi kepribadian dalam kepuasan kerja termasuk dalam kategori paling kuat, sedangkan dimensi pengaruh sosial dalam kepuasan kerja termasuk dalam kategori paling lemah.
 - c. Dimensi kemampuan teknis dalam kinerja pegawai termasuk dalam kategori paling kuat, sedangkan dimensi kemampuan konseptual dalam kinerja pegawai termasuk dalam kategori paling lemah.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Yayasan Taruna Bakti Bandung. Dengan demikian, jika budaya organisasi semakin kuat, maka kinerja pegawai di Yayasan Taruna Bakti Bandung juga akan semakin meningkat.
 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Yayasan Taruna Bakti Bandung. Dengan demikian, jika kepuasan kerja semakin meningkat, maka kinerja pegawai di Yayasan Taruna Bakti Bandung juga akan semakin meningkat.
 4. Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Yayasan Taruna Bakti Bandung. Kepuasan kerja berpengaruh lebih tinggi terhadap kinerja pegawai di Yayasan Taruna Bakti Bandung dibandingkan dengan budaya organisasi.

7. Rekomendasi

1. Dimensi budaya organisasi di Yayasan Taruna Bakti yang paling rendah ialah inovasi dan pengambilan risiko, untuk itu maka Yayasan Taruna Bakti perlu memberikan kesempatan yang luas kepada para pegawai untuk berinovasi dan turut serta dalam pengambilan risiko. Inovasi yang dilakukan oleh para pegawai harus dihargai, bahkan didukung, sehingga Yayasan Taruna Bakti akan bergerak dinamis seiring dengan perkembangan jaman. Misalnya pegawai diberikan keleluasan untuk bekerja sesuai dengan kapasitasnya tanpa adanya tuntutan yang berlebihan dari pihak yayasan. Pengambilan risiko juga perlu melibatkan pegawai, sehingga risiko apapun yang diterima berkaitan dengan peningkatan kinerja Yayasan

Taruna Bakti akan ditanggung oleh pegawai secara keseluruhan. Hal tersebut akan meningkatkan komitmen dan tanggung jawab pegawai terhadap Yayasan Taruna Bakti.

2. Dimensi kepuasan kerja pegawai di Yayasan Taruna Bakti yang paling rendah ialah pengaruh sosial, untuk itu maka Yayasan Taruna Bakti perlu memberikan kesempatan, bahkan memfasilitasi agar para pegawai yang ada di lingkungan Yayasan Taruna Bakti mampu berinteraksi dengan optimal dengan lingkungan sosial yang ada. Selain itu, perlu diciptakan iklim kantor kondusif yang mendukung para pegawai untuk berhubungan secara optimal dengan lingkungan sosial yang ada melalui penciptaan koordinasi yang memungkinkan setiap pegawai mampu saling berinteraksi dan berkomunikasi secara baik.
3. Dimensi kinerja pegawai di Yayasan Taruna Bakti yang paling rendah ialah kemampuan konseptual, untuk itu maka bagi para dosen perlu diberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan dengan jenjang yang lebih tinggi. Sedangkan bagi para pegawai staf perlu diberikan pelatihan kerja yang memadai sehingga pekerjaan yang dilakukannya selalu diselesaikan dengan cara yang terbaik sesuai dengan perkembangan jaman. Hal tersebut dilakukan dalam kerangka aturan yang berlaku di Yayasan Taruna Bakti.

8. Daftar Pustaka

- Akademi Sekretaris dan Manajemen Taruna Bakti, 2009. *Laporan Tahunan ASMTB Tahun Akademik 2008/2009*. Bandung: ASMTB.
- Armstrong, Michael, 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. United Kingdom: Kogan Page.
- Amir, 2000. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Pemprov Jabar*. Bandung: Tesis Magister Ilmu Manajemen UNPAD.
- Davis, Keith, 2004. *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. USA: Grolier Inc.

Greenberg, John and Baron, 2000. *Organizational Behaviour*. London: Kogan Page.

Umar, Husein, 2003. *Metode Riset Bisnis*. PT. Gramedia. Jakarta.

Moch. As'ad, 2001. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Newstrom, John W., and Keith Davis, 2004. *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work International Edition*. New York: McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P, 2003. *Organizational Behaviour*. New Jersey: McGraw Hill.

_____, Stephen P, 2006. *Perilaku Organisasi*, (Edisi Kesepuluh). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Sunarto, 2005. *Budaya Organisasi Modern*. Bandung: Tarsito.

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani S., 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.