

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
(STUDI KASUS DI STASIUN RADIO REPUBLIK INDONESIA BANDUNG TAHUN  
2008)**

**R. Vedi Sukma Triandi<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom

---



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Tinjauan Terhadap Radio Republik Indonesia Cabang Bandung

#### 1.1.1 Sejarah Singkat

Pada tahun 1934, bersamaan ditetapkannya undang-undang radio oleh pemerintah Hindia Belanda, didirikanlah NIROM (*Nederlandsch Indiasche Radio Omroep*) di kota Jakarta, Bandung dan Medan. NIROM dimulai sebagai radio siaran terbesar dan terlengkap peralatannya.

Pada tanggal 29 Maret 1937, di Bandung diselenggarakan pertemuan antar wakil Radio Siaran Ketimuran, yang dikelola oleh pribumi bangsa Indonesia. Pertemuan itu terselenggara atas usaha Volksrad, Mr. Soetardjo Kartohadikusumo dan Ir. Sarsito Mangkusumo. Dalam pertemuan sehari itu, hadir utusan dari Batavia, Solo, Yogyakarta, Surabaya dan utusan Bandung sendiri, dan menghasilkan kesepakatan untuk mendirikan Perserikatan Perkumpulan Radio Ketimoeran yang di singkat menjadi PPRK, dan berkedudukan di Batavia dengan ketuanya, Soeharjo Kartohadikusumo.

PPRK yang bertujuan memajukan kesenian dan kebudayaa pribumi ini oleh pemerintah HIndia Belanda, baru disahkan berdirinya pada tahun 1938, sementara pengaturan rencana dan penyelenggaraan siaran Radio Ketimoeran masih dimnopoli oleh NIPRM.

Kemudian zaman penjajahan Jepang semua Radio siaran yang berstatus swasta dimatikan. Lalu muncul Radio Penduduk Pemerinta Jepang yang berkedudukan di Batavia dengan nama *Hoso Kanri Kyoku*.

Cabang-cabangnya disebut *Hoso Kyoku* didirikan oleh Jepang di Bandung, Purwokerto, Yogyakarta, Semarang, Surakarta, Malang, dan Surabaya. Radio siaran itu digunakan Jepang sebagai alat propaganda kepentingan militer Jepang.

Mendekati masa-masa Proklamasi, semua rencana penyiaran peristiwa bersejarah itu akan dilakukan oleh para pejuang radio melalui radio siaran bekas *Hoso Kyoku* yang berlokasi di jalan Tegal Lega Timur 14 (sekarang Jalan Mohamad Toha ) Bandung melalui saluran modulasi PTT.

Namun sampai dengan tanggal 16 Agustus 1945, Radio *Hoso Kyoku* di Jakarta masih dijaga ketat oleh bala tentara Jepang, sehingga tidak memungkinkan melakukan penyiaran melalui stasiun radio tersebut.

Tepat pukul 19.00 WIB, tanggal 17 Agustus 1945 untuk pertama kalinya para pemuda radio di Bandung melaksanakan sendiri penyelenggaraan siaran radio. Dengan tekad keberanian bercampur rasa bangga dan haru, tetapi juga disertai rasa cemas, para pemuda Radio Bandung melakukan babak baru dari suatu peristiwa penting.

Memasuki zaman Reformasi, dengan Kepres No 37 Tahun 2000 tentang pendirian perusahaan jawatan Radio Republik Indonesia, RRI sebagai unit pelaksana Teknis dibawah Departemen Penerangan di likuidasi menjadi Perjan (Perusahaan Jawatan) dibawah departemen Keuangan.

### 1.1.2 Visi dan Misi

Untuk terus menjadi stasiun radio yang mampu melayani kebutuhan informasi publik khususnya masyarakat kota Bandung maka Radio Republik Indonesia Cabang Bandung mempunyai visi dan misi demi menjaga eksistensinya di dunia *broadcasting*.

#### 1.1.2.1 Visi

Mewujudkan RRI Bandung sebagai jendela utama informasi dan benteng budaya Sunda menuju terwujudnya visi Jawa Barat sebagai provinsi termaju 2010.

#### 1.1.2.2 Misi

1. Melaksanakan penyiaran radio public yang netral an mandiri melalui program siaran berorientasi pada kepentingan /aspirasi masyarakat sesuai Piagam 11 September 1945: TRIPRASETYA RRI
2. Melaksanakan siaran yang dapat menjadi perekat bangsa menuju persatuan dankesatuan nasional
3. Melaksanakan program siaran yang mendorong kreativitas masyarakat dalam meningkatkan kecerdasan dan kesejahteraan serta melestarikan budaya bangsa
4. Melaksanakan program siaran yang mendorong kreativitas masyarakat dalam meningkatkan kecerdasan dan kesejahteraan serta melestarikan budaya bangsa

5. Melaksanakan siaran luar negeri yang dilandasi prinsip informasi berimbang dengan tetap berorientasi kepada kepentingan nasional
6. Memberikan pelayanan jasa siaran dan non siaran kepada pelanggan yang berorientasi bisnis menuju kemandirian
7. Menumbuh kembangkan jiwa dan semangat kewirausahaan guna mewujudkan kinerja perusahaan secara bertanggung jawab.
8. Meningkatkan pemikiran yang inovatif dan kreatif guna menciptakan dan memanfaatkan peluang usaha.

### 1.1.3 Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi RRI stasiun Bandung dikepalai oleh Kepala Stasiun yang bertanggung jawab kepada Dewan Direksi dan membawahi beberapa bagian, berikut uraiannya :

#### 1.1.3.1 Dewan Direksi

Dewan direksi mempunyai tugas :

- 1 Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh dewan pengawas
- 2 Memimpin dan mengelola RRI sesuai dengan tujuan dan senantiasa berusaha meningkatkan daya guna dan hasil guna
- 3 Menetapkan ketentuan teknis pelaksanaan operasional lembaga dan operasional penyiaran

- 4 Mengadakan dan memelihara pembukuan serta administrasi sesuai dengan peraturan yang berlaku
- 5 Menyiapkan laporan tahunan dan laporan berkala
- 6 Membuat laporan keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- 7 Mewakili lembaga baik didalam maupun diluar negeri
- 8 Menjalin kerjasama dengan lembaga lain baik didalam maupun di luar negeri

#### **1.1.3.2 Kepala Stasiun RRI Bandung**

Kepala RRI stasiun Bandung mempunyai tanggung jawab melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh dewan direksi

#### **1.1.3.3 Kepala bagian tata usaha**

Kepala bagian tata usaha mempunyai tugas melakukan urusan kegiatan tata usaha Stasiun penyiaran.

#### **1.1.3.4 Kepala bidang siaran program**

Kepala bidang program siaran mempunyai tugas melaksanakan kegiatan program siaran

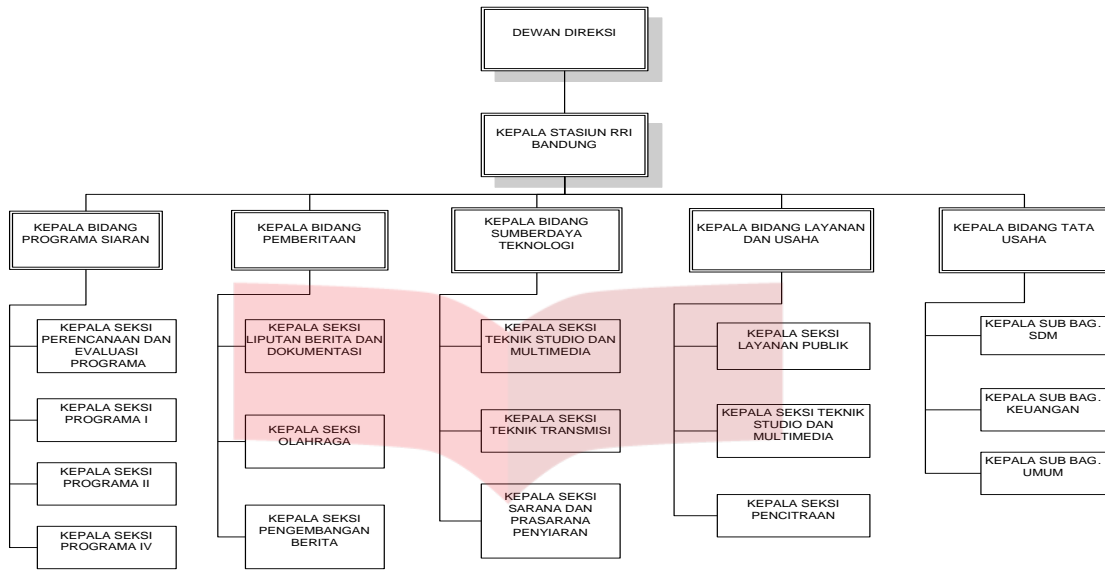
#### **1.1.3.5 Kepala bidang produksi**

Kepala bidang produksi mempunyai tugas melaksanakan kegiatan produksi.

#### **1.1.3.6 Kepala bidang sumberdaya teknologi**

Kepala bidang sumberdaya teknologi mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang sumberdaya teknologi.

Gambar 1.1  
Struktur Organisasi RRI Bandung



Sumber : Data internal RRI stasiun Bandung

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Secara umum setiap individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilaku mereka. Budaya menuntun individu untuk berperilaku dan member petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari, kondisi tersebut berlaku juga dalam suatu organisasi. Bagaimana Pegawai berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi tersebut atau diistilahkan sebagai budaya organisasi.

Adapun budaya organisasi yang terdapat di RRI yaitu “**PRIMA SUARA**” .

### **PRIMA :**

1. Senantiasa mengutamakan mutu terbaik / keunggulan, baik dalam penampilan, produksi maupun pelayanan.
2. Singkatan dari 5 kata/ istilah yang bermuatan nilai-nilai positif yang dapat dijadikan acuan dan pendorong untuk melaksanakan misi serta mewujudkan visi perusahaan.

**Pro-Aktif** :Senantiasa aktif menangkap/mencari peluang bagi perusahaan,berinisiatif, menjemput bola, dan tidak hanya menunggu.

**Rasional** :Senantiasa mengedepankan pertimbangan rasionalitas dalam berbagai aspek misi perusahaan, baik mencakup penggunaan sumber daya maupun pelaksanaan sistem dalam perusahaan

**Inovatif** :Senantiasa mau mencari dan menerima hal-hal yang baru atau perubahan yang dapat memberikan kemudahan dalam



melaksanakan misi perusahaan, baik berupa pikiran, pengetahuan maupun teknologi.

**Menarik** :Senantiasa berpenampilan menarik, ramah dan wajar, baik dalam siaran maupun dalam berhubungan dengan pelanggan atau sesama pegawai.

**Aktual** :Senantiasa berupaya mengaktualisasikan diri agar setiap pegawai selalu menyesuaikan kompetensinya dengan tuntutan perusahaan maupun masyarakat/pelanggan.

**SUARA :**

1. Menggambarkan bahwa RRI bergerak dalam ruang lingkup pekerjaan penyiaran radio
2. Merupakan singkatan dari 5 kata sebagai berikut:

**Simpatik** :Mengutamakan penampilan yang menggugah perhatian dan kesan yang baik dari pihak lain kepada pribadi pegawai maupun perusahaan.

**Unggul** :Senantiasa menunjukkan cirri yang lebih baik dibandingkan dengan yang lain

**Akurat** :Senantiasa menampilkan produk yang dilandasi ketelitian dan ketepatan

**Ramah** :Senantiasa berperilaku ramah dalam melayani pelanggan

**Akomodatif** :Senantiasa dapat dan mau mendengar serta memahami pendapat yang ditujukan untuk kemajuan pencapaian tujuan.

Radio Republik Indonesia (RRI) Bandung dalam perkembangannya mengalami perubahan baik struktur organisasi

maupun kepegawaian dan hal ini membawa dampak terhadap perubahan budaya organisasi. Dalam mengantisipasi keadaan tersebut RRI telah melaksanakan restrukturisasi organisasi yang awalnya merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) menjadi Perusahaan Jawatan (Perjan), yang sekarang berubah lagi menjadi LPP (Lembaga Penyiaran Publik), dengan perubahan status tersebut karyawan dituntut untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan tersebut.

Perkembangan bisnis radio (*Broadcast*) yang sangat pesat, menuntut RRI sebagai perusahaan yang bergerak di bidang radio saat ini untuk bias melayani seluruh masyarakat pengguna sarana informasi bukan hanya dalam kuantitas, tetapi juga dalam hal kualitasnya. Sejak reformasi bergulir, RRI mulai membenahi kembali kinerja Pegawai dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di masa-masa mendatang.

Dengan bermunculannya radio-radio swasta, yang hingga saat ini berjumlah 30 stasiun radio diantaranya:

1. U-FM Bandung 104.3 FM
2. Radio MGT 101.1 FM "Spirit Of Your Life". Jl. Buah Batu 8 Bandung 40262
3. Delta FM 94,4
4. FeMale Radio 96,4
5. Prambors Radio Bandung 98.4 FM
6. Radio 98,8 Raka FM Jalan Sukajadi no.223 Bandung
7. Trijaya FM Bandung 91.3 FM
8. Rase FM Bandung 102.3 FM
9. Radio Paramuda Bandung 93.7 FM
10. Radio Ardan Bandung 105.9 FM atau *online streaming*
11. KLCBS 100.4 FM
12. Oz Radio Bandung 103.1 FM
13. 99ers Radio Bandung 100 FM

14. Buzz FM 89.7 FM
15. Maestro FM 92.5 FM
16. B Radio 95.6 FM
17. Radio Maraghita FM 106.7
18. MQ FM 102.7 FM
19. K-Lite FM 107.1 FM
20. Radio Global, *relay* Radio Elshinta 89.3 FM
21. GRG Radio Bandung 100.7 FM Jl.Talun No. 81 Majalaya Bandung
22. PoshWay 107.9 FM
23. Hard Rock FM Bandung 87.7 FM
24. I Radio Bandung 105.1 FM Jl. Sulanjana 15
25. Pop FM Bandung 106.3 FM
26. Radio Zora FM 90.1 FM Jalan Sumur Bandung 12 - Bandung
27. RADIO CBL FM 91,7 FM Jl. Guntur Sari Wetan
28. Monalisa FM 101,3 FM Jl. Sriguntung 12 Bandung
29. Radio Walagri 93.3 FM, Jl. Ir. H. Djuanda no. 101 Dago - Bandung
30. Radio SKY9050FM Jl. Diponegoro 21 - Bandung 40115

Sedangkan RRI Bandung sendiri memiliki 4 Programa siaran, diantaranya:

1. PRO 1: berisi program siaran “Ragam Musik dan Budaya
2. PRO 2: berisi program siaran “ Gaya Hidup” 96.0 FM.
3. PRO 3: berisi program siaran “ Jaringan Berita Nasional”
4. PRO 4: berisi program siaran “ Benteng Budaya Sunda”

Dalam dunia *broadcasting* di Indonesia terdapat lembaga yang menilai kualitas sebuah stasiun radio, dimana hasil penilaian tersebut akan menentukan peringkat sebuah stasiun radio. Lembaga tersebut bernama ARSI (Asosiasi Radio Siaran Indonesia).

Adapun kriteria penilaian yang dilakukan ARSI terhadap sebuah stasiun radio adalah sebagai berikut:

1. Jumlah pendengar per radio

10

2. 1 orang pendengar mewakili 100 orang pendengar (sampel)
3. Data pendengar (dalam 1hari,1minggu, 1bulan)
4. Mata acara yang didengarkan
5. Jumlah pendengar per radio (laki-laki/perempuan)
6. Jumlah pendengar per mata acara per mata acara(laki-laki/perempuan)

Menurut ARSI (2008), RRI Bandung saat ini berada pada peringkat ke 3 untuk siaran PRO 2 dibawah radio swasta, hal ini membuktikan kurang siapnya menghadapi persaingan yang semakin ketat. Selain itu bukti dari ketidaksiapan RRI adalah terjadinya penurunan semangat kerja dan produktivitas kerja.

Masalah utama bagi suatu perusahaan untuk mempertahankan dan memelihara tenaga kerjanya yang dasarnya adalah unuk mencari calon atau kandidat yang memiliki kesesuaian dengan nilai dan budaya perusahaan secara keseluruhan, sehingga mereka dapat bertahan menjadi Pegawai untuk jangka waktu lama, dengan komitmen yang tinggi.

Kesulitan semacam itu juga dialami oleh RRI karena perusahaan jasa informasi memiliki nilai-nilai, kebiasaan atau kepercayaan yang sifatnya spesifik dan harus dianut oleh Pegawainya. Kekhasan tersebut muncul karena tuntutan bagi sebuah perusahaan jasa informasi adalah kesediaan fasilitas informasi yang cepat dan akurat, serta pelayanan yang optimal dari sumber daya manusianya. Untuk dapat memenuhi tuntutan tersebut maka setiap sumber daya pendukung perusahaan harus dapat bertindak dan bekerja sesuai dengan budaya yang berlaku di perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, ditambah aktivitas RRI dalam beberapa bulan terakhir ini yaitu menggalakan pemetaan budaya organisasi, maka penulis membatasi penelitian pada budaya organisasi di RRI Bandung.

Keberadaan dan keberhasilan suatu perusahaan banyak dipengaruhi oleh keberhasilan dalam menanamkan dan mempertahankan visi dan misi perusahaan yang tercermin dalam budaya organisasi yang diterapkan. Karena itu, sangat wajar bila suatu perusahaan menuntut Pegawainya untuk bertindak dan bekerja sesuai dengan budaya organisasi dengan harapan perusahaan dapat menghasilkan produk atau menawarkan jasa semaksimal mungkin.

Di sisi lain, perusahaan dituntut untuk dapat memelihara Pegawainya sebaik mungkin sebagai tanggung jawab moral, dan demi kesinambungan operasionalnya, suatu perusahaan diharapkan dapat mempertahankan lingkungan kerja Pegawainya.

Kuat lemahnya kualitas yang dimiliki Pegawai-Pegawai tersebut akan mempunyai pengaruh yang relative besar pada keberhasilan perusahaan dalam mencapai misi usahanya. Sebagai contoh tulisan Meyer (1994:76) yang menyatakan *bahwa keberhasilan perusahaan Microsoft adalah dengan mengembangkan budaya yang berorientasi pada Achievement dan Support*, seperti yang dilakukan oleh Bill Gates sebagai pimpinan Micosoft yang menggunakan kelompok-kelompok kecil dengan tenaga muda yang agresif untuk dapat menyelesaikan pekerjaan serta cepat tanggap dan fleksibel terhadap perubahan yang membawa perusahaan ini maju dengan pesat.

Suatu perusahaan jasa informasi lazimnya mengharapkan setiap Pegawai bekerja secara teliti dan cekatan serta mampu melayani dengan baik. Demikian pula yang dituntut oleh manajemen RRI terhadap para Pegawainya. Tuntutan tersebut terkadang membawa dampak pada kondisi kerja yang cenderung kaku dan sangat berpatokan pada sisteeem dan sistem dan prosedur, sehingga ditafsirkan secara salah oleh Pegawai, yaitu sebagai lingkungan yang bersifat kaku. Kondisi seperti itu akan menimbulkan rasa tidak puas dalam diri Pegawai yang umumnya mengharapkan untuk dapat bekerja dan memberikan kontribusinya pada perusahaan sesuai dengan kemampuan, dan kebiasaan.

Sekarang ini tingkat kepuasan Pegawai RRI Bandung mengalami penurunan, hal ini bisa dilihat dari peningkatan tingkat turnover, dijelaskan pada tabel dibawah ini

Tabel 1.1

Jumlah Pegawai RRI Bandung Tahun 2008

Pegawai	Jumlah
Pegawai Tetap	191 orang
Pegawai Kontrak	53 orang
Jumlah	244 orang

Sumber: Data Internal RRI Bandung

Tabel 1.2

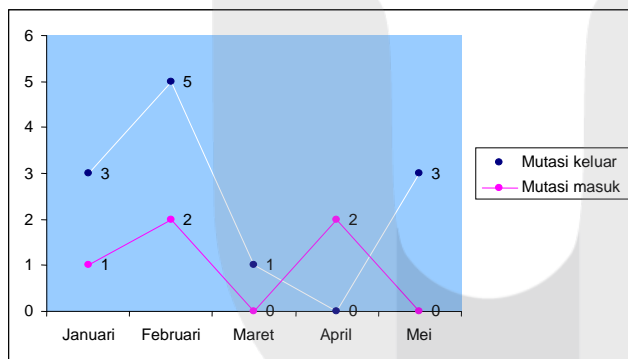
Jumlah Pegawai Yang Mutasi

Nama	Tanggal Mutasi	Instansi Baru
Lilis Komara	1 Januari 2003	Pemkot Cimahi
Ike Sartika dewi	1 Februari 2006	Pemkot Cimahi
Tamimi	1 April 2006	Pemkab Bandung
Hj Yuyu Sri Rahayu	1 Februari 2008	Pemkot Bandung

Sumber: Data Internal RRI Bandung

Gambar 1.2

Jumlah Pegawai Kontrak Yang Mutasi Tahun 2008



Sumber: Data Internal RRI Bandung

Perasaan tidak puas Pegawai sering kali dicetuskan Pegawai dengan budaya yang selama ini berkembang di RRI yang tercermin dari kebijakan perusahaan mengenai penentuan kompensasi, jenjang karir, hubungan dengan atasan mereka, hubungan dengan rekan-rekan kerja, mengenai cara perusahaan memperlakukan mereka, bahkan cara perusahaan menangani konflik yang terjadi dalam lingkungan kerja. Pendapat yang sama juga dikeluarkan oleh beberapa Pegawai yang memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan, walaupun mereka tidak menyebutkan secara resmi alasan pengunduran diri mereka. Berdasarkan hasil wawancara selama penulis melakukan penelitian di RRI Bandung, ditemukan indikasi ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dari Pegawai dengan beberapa aspek budaya organisasi. Atas dasar itulah maka penulis mengambil judul

**“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kasus di Radio Republik Indonesia Stasiun Bandung Tahun 2008”)**

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian, permasalahan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan Budaya Perusahaan di stasiun RRI Bandung?
2. Budaya kerja seperti apa yang diharapkan oleh pegawai di stasiun RRI Bandung untuk meningkatkan kepuasan kerja?
3. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pegawai di stasiun RRI Bandung?



4. Seberapa besar pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja Pegawai di stasiun RRI Bandung?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini ditetapkan beberapa tujuan untuk memfokuskan permasalahan dengan hasil akhir adalah laporan akhir.

Adapun tujuan dari penelitian adalah :

1. Mengetahui budaya perusahaan di stasiun RRI Bandung.
2. Mengetahui budaya kerja yang diharapkan oleh pegawai di stasiun RRI Bandung untuk meningkatkan kepuasan kerja.
3. Mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai di stasiun RRI Bandung .
4. Mengetahui besar pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja di stasiun RRI Bandung.

#### 1.5 Kegunaan Penelitian

1. Bagi penulis, sebagai wadah untuk belajar dan mengetahui serta mengukur pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja di stasiun RRI Bandung.
2. Bagi pembaca, sebagai bahan rujukan dalam melakukan penelitian ilmiah, khususnya pada penelitian mengenai pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja.
3. Bagi stasiun RRI Bandung, sebagai bahan rujukan untuk mengevaluasi kembali budaya perusahaan yang sudah ada, serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

## 1.6 Batasan Penelitian

### 1 Batasan Teori

Penelitian ini di batasi dengan menggunakan Teori Cameron &Quinn untuk Budaya Perusahaan, dan Teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg

### 2 Batasan Lokasi

Lokasi Penelitian di batasi di Stasiun RRI Bandung untuk semua unitnya, yang bertempat di Jl. Diponegoro Bandung

## 1.7 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

### 1.7.1 Kerangka Pemikiran

Perubahan yang terjadi pada saat sekarang, baik perubahan eksternal maupun internal, menjadi alasan pentingnya suatu perusahaan untuk memiliki budaya perusahaan yang sesuai dengan kondisi tersebut

Budaya perusahaan merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan di dalam organisasi yang dimiliki secara bersama oleh seluruh anggota perusahaan yang dalam proses selanjutnya akan mempengaruhi perilaku Pegawai dalam melakukan pekerjaan, dan budaya perusahaan merupakan ciri pembeda dengan perusahaan lainnya.

Ada empat type budaya perusahaan menurut cameron &Quinn yang merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi ( 1999:108), yaitu:

1. *Clan :*
  - a. *Managing Teams*
  - b. *Managing Interpersonal Relationship*
  - c. *Managing Development of Others*
2. *Adhocracy:*
  - a. *Managing Inovation*
  - b. *Managing The Future*
  - c. *Managing Continuous Improvement*
3. *Hierarchy:*
  - a. *Managing coordination*
  - b. *Managing the Control*
  - c. *Managing Acculturation*
4. *Market:*
  - a. *Managing Competitiveness*
  - b. *Energizing Employees*
  - c. *Managing Costumer Focus*

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan perasaan dari hasil interaksi manusia dengan lingkungan pekerjaannya karena perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan

Teori dua faktor menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja menurut Herzberg,

(Robbin, 2003:213). Menurut teori ini karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi :

1. Faktor ekstrinstik,

Faktor ini adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas atau disebut *hygiene factor*. faktor-faktor tersebut adalah faktor kerja, upah, keamanan kerja, kebijakan perusahaan, teknik pengawasan, hubungan antar individu, kehidupan pribadi dan status.

2. Faktor intrinstik,

faktor yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Motivators ini meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan karier, pekerjaan yang dikerjakan, dan kemungkinan berkembang.

Budaya perusahaan, baik yang kuat maupun yang lemah akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan budaya yang sesuai dengan harapan pegawai, maka akan menimbulkan kepuasan kerja, begitu pula sebaliknya apabila tidak sesuai harapan maka tidak akan terjadi kepuasan dalam pekerjaannya

Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan secara langsung berhubungan dengan produktivitas. Semakin tinggi tingkat motivasi maka semakin tinggi pula

produktivitas pegawai dan sebaliknya semakin rendah tingkat motivasi maka semakin rendah pula produktivitas pegawai tersebut.

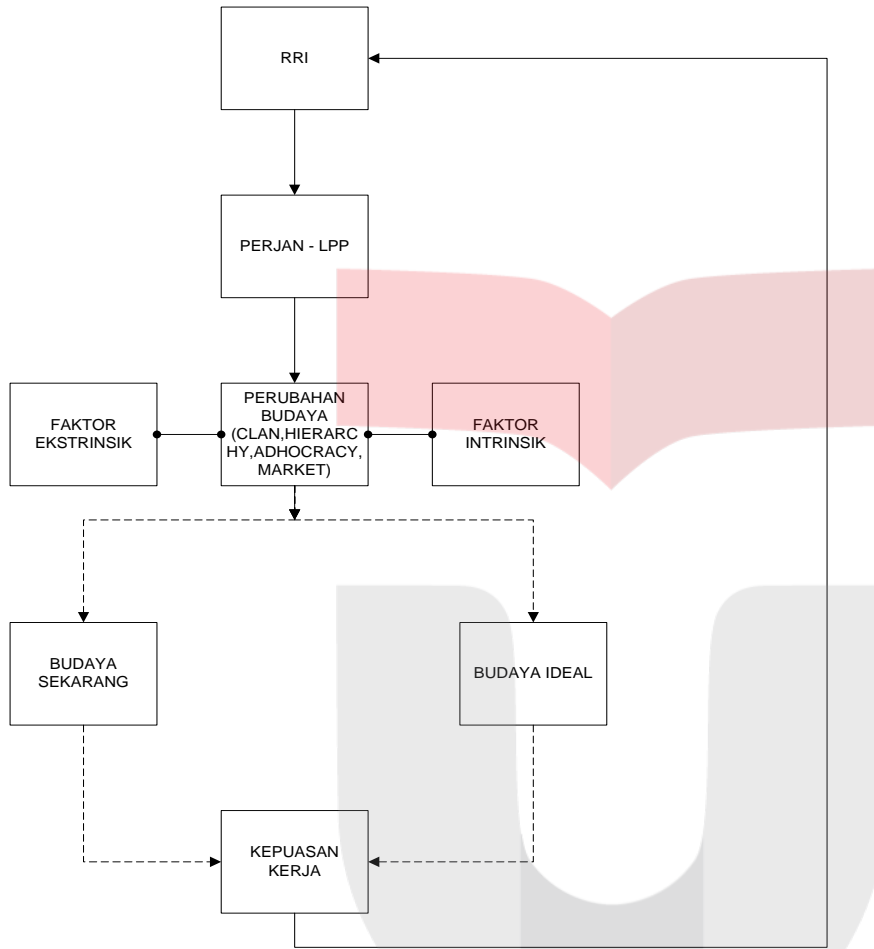
Dibawah ini adalah bagan yang menggambarkan hubungan antara budaya perusahaan dengan kepuasan kerja sebagai kerangka penelitian ini.



20

Telkom  
University

Gambar 1.3  
Kerangka Pemikiran



Sumber: Data pengolahan

### 1.7.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, divisualisasikan sebagai berikut

1. Budaya *Clan* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Budaya *Adhocracy* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
3. Budaya *Hierarchy* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
4. Budaya *Market* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Dari uraian-uraian yang dikemukakan dalam bab-bab sebelumnya, selanjutnya dapat dirangkum beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya perusahaan yang diterapkan di RRI adalah budaya *market*. Hal ini dapat dilihat bahwa 87,75% responden memilih *item* budaya *market*. Hal ini berarti seluruh pegawai dituntut untuk selalu tepat waktu dan bekerja keras dalam setiap pekerjaan untuk pencapaian target. Setiap atasan pun selalu agresif, giat dan mencari peluang untuk menemukan tantangan baru. Hal ini bertujuan untuk peningkatan produktivitas perusahaan. Selain itu komponen kriteria budaya *market* yang terdapat dalam budaya organisasi RRI yaitu "PRIMA SUARA" diantaranya senantiasa mau mencari dan menerima hal-hal yang baru atau perubahan yang dapat memberikan kemudahan dalam melaksanakan misi perusahaan, baik berupa pikiran, pengetahuan maupun teknologi, senantiasa



menunjukkan cirri yang lebih baik dibandingkan dengan yang lain, senantiasa berupaya mengaktualisasikan diri agar setiap pegawai selalu menyesuaikan kompetensinya dengan tuntutan perusahaan maupun masyarakat/pelanggan, dan senantiasa berperilaku ramah dalam melayani pelanggan. Jadi dalam kasus ini kasus ini dari keempat tipe budaya yang terdapat dalam budaya “PRIMA SUARA” hanya komponen budaya *market* saja yang baru dapat dilaksanakan oleh pegawai.

2. Budaya kerja perusahaan yang diharapkan oleh pegawai di RRI Bandung untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah budaya *adhocracy*, ini terlihat dari perhitungan secara parsial budaya *adhocracy* mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja yakni sebesar 25,33%. artinya pegawai menginginkan adanya komitmen untuk selalu melakukan inovasi untuk perusahaan, dimana setiap pegawai bebas mengeluarkan pendapat dalam berinovasi tersebut, dan setiap pegawai memiliki jiwa wirausaha namun ada beberapa pegawai yang kurang bisa menerima resiko dengan hasil dari usaha yang telah dilakukan. Jadi dari keempat tipe budaya yang

terdapat dalam budaya “PRIMA SUARA” pegawai menginginkan agar komponen budaya *adhocracy* lebih dominan dalam penerapannya.

3. Kepuasan Pegawai di RRI Bandung tinggi, terbukti dengan 80,78% responden dari 100 responden menyatakan puas dengan pekerjaannya melalui *item* pernyataan yang terdapat dalam kuisioner
4. Pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja pegawai RRI Bandung, yaitu.
  - a. Secara simultan atau secara bersama-sama budaya organisasi yang terdiri dari variabel *adhocracy*, *hierarchy*, dan *market* mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sebesar 37,06% dan sisanya sebesar 62,94% dipengaruhi oleh faktor lainnya diantaranya kebebasan membuat keputusan, kemampuan atasan mengambil keputusan, kesempatan kerja mandiri, pujian, kesempatan melakukan pekerjaan yang berbeda-beda, penerapan kebijakan

perusahaan, cara rekan kerja dalam bekerja sama, gaji dan beban kerja.

- b. Secara parsial, terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel *Adhocracy*, *Hierarchy* dan *Market* terhadap Kepuasan Kerja yang masing-masing sebesar 25,33% , 10,49%, dan 1,24 %.

## 5.2. Saran

### 1. Bagi Perusahaan

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, untuk itu sebaiknya lebih ditingkatkan lagi dari semua aspek yang terkait yaitu *adhocracy*, *hierarchy*, dan *market*. Karena hal ini dapat mendorong pegawai untuk mendapatkan kepuasan kerja.

### 2. Bagi Penelitian Lanjutan

Dapat dilakukan penelitian mengenai dimensi nilai-nilai koefisien kausalitas variabel di luar variabel-variabel budaya organisasi atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam sebuah perusahaan. seperti

kebebasan membuat keputusan, kemampuan atasan mengambil keputusan, kesempatan kerja mandiri, pujian, kesempatan melakukan pekerjaan yang berbeda-beda, penerapan kebijakan perusahaan, cara rekan kerja dalam bekerja sama, gaji dan beban kerja.



120

Telkom  
University