

**EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DALAM MENCIPTAKAN PERUBAHAN BUDAYA
ORGANISASIONAL:
KETIKA IKLIM ORGANISASIONAL BERKORELASI SECARA NEGATIF
DENGAN KEPUASAN KERJA**

Nugroho J. Setiadi

*Fakultas Bisnis & Manajemen, Universitas Widyatama,
e-mail: nugroho.setiadi@widyatama.ac.id*

Agoestiana Boediprasetya

*Fakultas Bisnis & Manajemen, Universitas Widyatama,
e-mail: agoestiana.boediprasetya@widyatama.ac.id*

Nelavelly Virnanda Sudiby

Fakultas Bisnis & Manajemen, Universitas Widyatama

ABSTRACT

This article presents empirical study focused on employees' dissatisfaction frequently occurred in Indonesian organizations of service. In order to reduce the intense increase of staff turnover, it is important to identify factors determining the employees' behavior towards the job concerning job satisfaction. The developed model leads to assess whether organizational climate has a partially or fully in mediating the relationship between organizational culture and job satisfaction. Several hypotheses are examined to be empirically proven on this study. Finding of the study shows that the best performance in human relationships is an improvement effort on organizational culture

and climate as an important factor in service industry. This empirical study also shows a surprised result that the worse organizational climate, the more positive the behavior is. It is the behavior that leads to the decrease of the level of the staff turnover.

Keywords: *Job Satisfaction, Organizational Climate, Leadership, Organizational Culture*



I. PENDAHULUAN

Usaha mengurangi tingkat turnover tentu tidak mungkin dilakukan perusahaan dengan memuaskan setiap karyawan, baik karena manusia sendiri itu tidak pernah puas maupun karena perusahaan memiliki keterbatasan sumber daya (dana) dalam menyediakan berbagai hal yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Perusahaan-perusahaan dalam daftar "The Best Companies to Work For", seperti Google, Harley Davidson maupun perusahaan ice-cream Baskin & Robbins pun mengalami turn-over; walau umumnya tentu tidak setinggi perusahaan yang lain (Rei, 2009). Hasil survei Global Strategic Rewards 2007/2008 yang dilakukan oleh Watson Wyatt (2008), pada sektor perbankan di Indonesia (lihat, <http://www.marketing.co.id/WebSite/DisplayOpinion.aspx?id=11>), memperlihatkan bahwa tingkat *turnover* untuk posisi-posisi penting (level manajerial dan di atasnya) berkisar antara 6,3-7,5%. Sedangkan *turnover* karyawan di industri pada umumnya hanya berkisar 0,1-0,74%. Hal itu memberi pertanda bahwa pada sektor ini, angka *turnover* perlu mendapatkan perhatian. Perputaran tenaga kerja (*staff turnover*) di dalam organisasi jasa merupakan masalah yang masih terus berlanjut. Turn-over itu sehat kalau yang keluar adalah karyawan yang kurang berprestasi maupun tidak berpotensi. Namun bisa menjadi sebaliknya bila justru *turnover* itu terjadi pada karyawan yang berprestasi. Permasalahan ini berimplikasi pada berbagai aspek pekerjaan seperti

moral staff, produktivitas, efektivitas organisasi, dan implementasi gagasan-gagasan kreatif dari para karyawan.

Pada berbagai praktek organisasi, dampak dari tingginya perputaran tenaga kerja menimbulkan eksep pada biaya-biaya dan menghambat berfungsinya organisasi secara optimal. Sebagai contoh, tingginya perputaran tenaga kerja ternyata berdampak secara negatif pada moral staff, produktivitas baik jangka panjang maupun pendek, dan efektivitas organisasi (Gray, Phillips & Normand, 1996; Jayaratne & Chess, 1984; Mowday, Porter & Steers, 1982). Tingginya perputaran tenaga kerja dapat menimbulkan masalah yang serius, terutama pada sektor jasa yang mempunyai aktivitas melayani manusia maupun para klien (Howard & Gould, 2000) di mana tingkat perputaran tenaga kerja sering melebihi 25% per tahunnya (Gallon, Gabriel, & Knudsen, 2003) dan bahkan ada yang melebihi 50% (Glisson, Dukes & Green, in press; Glisson & James, 2002).

Di dalam organisasi jasa, faktor yang menentukan tingginya perputaran tenaga kerja sering dihubungkan dengan faktor-faktor seperti tingginya tekanan lingkungan eksternal, ketiadaan dukungan, dan upah rendah. Namun ada satu hal penting yang perlu mendapat perhatian dari penyebab tingginya turnover ini, yaitu sikap resistensi yang sering diperlihatkan karyawan manakala cara pimpinan menentukan kebijakan dan menciptakan norma-norma yang tidak terbiasa berlaku bagi karyawan. Proses penciptaan norma-norma inilah yang sering disebut sebagai budaya organisasi (Robbin, 1999). Sebagaimana hampir terjadi pada berbagai jenis organisasi, proses penciptaan budaya organisasi tampaknya selalu “top-down”, dan ini potensial

menimbulkan resistensi diantara karyawan bilamana berbagai pendekatan pada berbagai tingkatan organisasi tidak dipertimbangkan.

Dalam rangka mengurangi tingginya perputaran tenaga kerja di dalam organisasi, adalah penting untuk mengidentifikasi faktor yang menentukan sikap karyawan atas pekerjaan dalam hal ini kepuasan kerja. Berbagai studi saat ini telah mengungkapkan bahwa faktor yang mungkin mempengaruhi sikap karyawan atas pekerjaan mencakup budaya organisasi, dan iklim organisasi. Namun demikian, apakah faktor-faktor ini (budaya dan iklim organisasi) secara langsung atau secara tidak langsung mempengaruhi sikap karyawan atas pekerjaan, dan pada gilirannya nanti akan mempengaruhi tingkat perputaran tenaga kerja. Lebih lanjut, meskipun studi terbaru sudah menggunakan analisis regresi berganda, namun tidak mempertimbangkan uji peran yang potensial dari iklim organisasi sebagai penengah efek dari budaya organisasi pada sikap pekerja (Glisson & James, 2002; Morris & Bloom, 2002). Oleh karena itu, artikel ini menyajikan sebuah studi yang dilakukan oleh Setiadi, Boediprasetya dan Sudiby (2009) yang menguji model mediational penuh dan parsial untuk memprediksi sikap karyawan atas pekerjaan pada organisasi sektor jasa.

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Teori dan penelitian-penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa reaksi dari ketidakpuasan karyawan dapat diperlihatkan melalui sikapnya dengan cara keluar dari pekerjaan (exit), berunjuk rasa (voice), sikap tidak loyal (passively loyalty) atau sikap-sikap lainnya dengan mengabaikan tugas-tugas dan kewajibannya (neglect) (Farrel, 1983; Hirschman, 1970; Rosbult, Farrel, Rogers & Mainous, 1988; Withney & Cooper, 1989). Farrel (1983) menyebutkan bahwa keluar dari pekerjaan dan unjuk rasa merupakan reaksi aktif, sedangkan sikap tidak loyal dan mengabaikan pekerjaan merupakan reaksi pasif. Pada reaksi aktif, keputusan keluar dari pekerjaan dapat menjadi sikap yang destruktif. Keluarnya seorang karyawan tidak akan membantu perusahaan untuk mengoreksi permasalahan yang ada, dan bahkan kehilangan sumberdaya manusia si karyawan. Selanjutnya reaksi ketidakpuasan secara pasif juga dapat menimbulkan tidak berfungsinya organisasi secara optimal. Permasalahan yang timbul dalam organisasi mungkin telah menjadikan rasa ketidakpuasan karyawan, dan sikap pasifnya dengan memperlihatkan ketidak-loyalan ataupun mengabaikan pekerjaan tidak akan mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dan bahkan dapat menyebabkan timbulnya rasa ketidakpuasan bagi karyawan lainnya. Disamping itu, rasa ketidakpuasan dapat menimbulkan sikapnya untuk enggan melakukan perbaikan pekerjaan.

Keempat cara tersebut dapat merupakan sikap yang dapat dipilih seorang karyawan yang merasa tidak puas dengan keadaan yang berlangsung di organisasi dimana dia bekerja. Keputusan yang dipilih untuk bersikap sebagai respon dari rasa ketidakpuasan bergantung pada alternatif mana yang sekiranya tidak terlalu merugikan efeknya bagi diri karyawan yang merasakan ketidakpuasannya. Sikap untuk keluar pekerjaan biasanya diputuskan melalui pertimbangan yang matang apakah masih ada kesempatan yang menguntungkan bila akhirnya harus bekerja di tempat lain. Namun, bila dirasakan tidak menguntungkan kalau harus keluar kerja, maka sikap yang diperlihatkan sering diwujudkan dalam bentuk unjuk rasa (dengan sering menyuarakan rasa ketidakpuasannya), atau secara pasif bekerja dengan tingkat loyalitas yang rendah atau bahkan memperlihatkan sikap yang sering mengabaikan pekerjaan.

Agar supaya rasa ketidakpuasan yang timbul pada segenap karyawan masih dapat diharapkan menghasilkan kinerja organisasi yang tidak terlalu buruk, dan bila karyawan masih berusaha bertahan di organisasi yang bersangkutan, maka perlu dipertimbangkan untuk menciptakan suatu suasana iklim organisasional yang kondusif. Iklim organisasional yang kondusif terefleksi dari persepsi dan sikap emosional yang diperlihatkan karyawan atas kondisi lingkungan pekerjaan (Glisson & James, 2002; James, Hater, Gent, & Bruni, 1978; James & Sells, 1981).

Penelitian ini terfokus pada 3 variabel utama, yaitu Budaya Organisasional, Iklim Organisasional dan Sikap karyawan atas pekerjaan, sekaligus penelitian ini ditujukan untuk menguji apakah Iklim Organisasional

dapat memperlihatkan perannya sebagai variable intervening (baik secara parsial atau penuh) dalam memediasi pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja. Peran mediasi inilah yang diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis, mengingat penelitian sebelumnya belum pernah dilakukan. Di samping itu, penelitian ini juga menggunakan analisis hierarchical models untuk menguji peran mediasi yang menjadikan penelitian ini menambah kontribusi dalam kajian ilmiah.

Untuk kepentingan penelitian ini, budaya organisasi didefinisikan sebagai harapan dan norma-norma organisasional mengenai bagaimana orang-orang berperilaku dan bagaimana hal ini berlaku dalam suatu organisasi (Glisson & James, 2002; Verbeke, Volgering & Hessels, 1998) dan juga secara implicit meliputi norma-norma, nilai-nilai, tingkah laku yang diinginkan, serta anggapan-anggapan yang memandu perilaku para pekerjanya (Cooke & Rousseau, 1988). Budaya organisasi itu penting karena norma-norma dan keyakinan mereka mempengaruhi persepsi karyawan, perilaku, dan tanggapan emosionalnya di tempat kerja. Sebagai contoh, bahwa budaya telah terbukti mempengaruhi iklim organisasi dan sikap karyawan atas pekerjaan (Aarons & Sawitzky, 2006; Carmazzi & Aarons, 2003; Glisson & Hemmelgarn, 1998; Glisson & James, 2002), seperti halnya perilaku karyawan yang berperan untuk menentukan sukses tidaknya suatu organisasi (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000).

Dua dimensi dari budaya organisasional telah diidentifikasi oleh Cooke dan Szumal (2000), juga oleh Glisson dan James (2002) sebagai budaya yang bersifat membangun (*constructive culture*) dan budaya

bertahan (*defensive culture*). Budaya yang bersifat membangun ditandai oleh norma-norma individualisme yang mendukung organisasi untuk mendorong interaksi positif dengan orang lain dan merupakan pendekatan-pendekatan tugas yang memungkinkan staff untuk mencapai kepuasan yang lebih tinggi. Budaya bertahan, pada sisi lain, ditandai oleh norma-norma penyesuaian dan kepatuhannya yang secara implisit memerlukan interaksi dengan orang lain melalui sikap protektifnya yang secara pribadi tidak akan mengancam dirinya (Cooke & Szumal, 2000).

Di sisi lain, iklim organisasi menghadirkan suatu kesan dari keadaan lingkungan pekerjaan yang mempengaruhi perilaku individu dan sikapnya atas pekerjaan (Pritchard & Karasick, 1973). Iklim organisasi meliputi persepsi dan kecenderungan karyawan dalam merespon tugas-tugas pekerjaan. Iklim organisasi yang positif ditandai oleh rendahnya tingkat tekanan emosional atau depersonalisasi. Tekanan emosional memperlihatkan sejauhmana karyawan merasakan kelelahan atau kepenatan atas pekerjaan yang mereka lakukan, sementara depersonalisasi memperlihatkan sejauhmana kerjakerasnya karyawan dalam bekerja (Lawler, Hall & Oldman, 1974). Tekanan emosional dan Depersonalisasi telah pula diuji dalam penelitian yang berhubungan dengan perputaran tenaga kerja (Drake & Yadama, 1996). Namun demikian, ada sesuatu yang dapat dijadikan teladan untuk menetapkan tekanan emosional dan depersonalisasi sebagai indikator untuk iklim organisasional (Glisson & James, 2002).

2.2 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Sebagaimana telah disebutkan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah iklim organisasional berperan memediasi efek hubungan dari budaya organisasional terhadap karyawan atas pekerjaan dalam hal ini kepuasan kerja pada organisasi jasa. Studi sebelumnya sudah menggunakan pendekatan yang membatasi pemahaman hubungan budaya dan iklim di dalam memprediksi sikap karyawan atas pekerjaan. Sebagai contoh, Morris dan Bloom (2002) yang menguji efek budaya dan iklim pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi, namun keduanya, budaya dan iklim organisasional, sebagai sebuah konstruk gabungan. Peneliti lain juga sudah menguji budaya dan iklim organisasional sebagai predictor yang secara simultan berpengaruh terhadap sikap karyawan atas pekerjaan. Sebagai contoh, Glisson dan James (2002) yang menganalisis dua model terpisah: pertama menguji hubungan antara iklim dan budaya organisasi terhadap sikap karyawan atas pekerjaan dan kedua yang menguji efek dari iklim dan budaya organisasi pada perputaran staff. Di dalam studi yang terdahulu, budaya dan iklim telah digabungkan, sedangkan potensi dari iklim organisasional menjadi *variable intervening* dari hubungan anatara budaya organisasional terhadap sikap karyawan atas pekerjaan belum pernah diuji. Hasil studi sebelumnya juga tidak mencatat serta mempertimbangkan efek budaya dan iklim organisasional pada sikap karyawan atas pekerjaan. Lebih lanjut, Michaels dan Spector (1982) telah menguji suatu model teoritis dari dampak kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada perputaran, bagaimanapun dampak budaya dan iklim pada sikap karyawan atas pekerjaan

tidaklah ditaksir. Oleh karena itu, pada penelitian ini menyajikan isu ke dalam dua studi yang menguji budaya dan iklim organisasional secara terpisah, menguji hipotesis peran mediasi pada sikap pekerjaan di dalam satuan model struktural. Hipotesis yang diusulkan untuk penelitian ini, ada empat hipotesis:

- H1. Budaya konstruktif akan secara negatif dihubungkan dengan iklim organisasi;*
- H2. Budaya defensif secara positif dihubungkan dengan iklim organisasi;*
- H3. Iklim organisasi secara negatif dihubungkan dengan kepuasan kerja karyawan);*
- H4. Iklim organisasional berperan secara parsial atau penuh memediasi efek hubungan antara budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.*

III. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Obyek penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak pada sektor jasa. Dengan demikian, populasi penelitian ini adalah karyawan-karyawan pada perusahaan/instansi jasa, seperti sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, kantor konsultan, perbankan dan sejenisnya. Pengambilan sampel dilakukan seobyektif mungkin sehingga diharapkan dapat memenuhi syarat-syarat pengambilan sampel secara probabilistik. Dengan demikian sampel yang diambil diharapkan dapat memrepresentasikan populasinya. Karyawan yang bersedia berpartisipasi pada penelitian ini berjumlah 104 orang. Sebagian besar responden adalah pria yaitu sebanyak 71 orang atau

68,27% sedangkan wanita 33 orang atau 31,73%. Sebagian besar dari mereka berlatar belakang pendidikan Sarjana yaitu sebanyak 52 orang atau 50% dan Sarjana Muda sebanyak 40 orang atau 38,46%. Artinya mayoritas karyawan yang diteliti memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi.

3.2 Desain and Prosedur

Kuesioner didistribusikan kepada para karyawan yang terpilih sebagai sampel untuk kajian ini. Data dikumpulkan dari karyawan yang bersedia berpartisipasi. Kegiatan pengumpulan data ini dilakukan pada saat jam kerja kantor. Kemudian, untuk keperluan pengolahan data dipergunakan program SPSS untuk analisis statistiknya.

3.3 Instrument

Iklm dan Budaya Organisasi

Dimensi budaya dan iklim telah terpilih untuk penelitian ini, dimana datanya dikumpulkan melalui pendistribusian kuesioner berdasarkan pada studi sebelumnya yang menggunakan ukuran ini (Aarons, Woodbridge & Carmazzi, 2003). Instrument yang digunakan untuk mengukur Budaya dan Iklim organisasional menggunakan studi yang baru-baru ini telah diuji melalui faktor analysis, discriminant validity, reliability, dan psychometric characteristics, dan dihubungkan dengan hasil yang berkaitan dengan variable-

variabel penting yang mencakup sikap pekerjaan, perputaran tenaga kerja, dan kualitas jasa layanan organisasi (Glisson & James, 2002). Nilai reliabilitas untuk variable Budaya yang konstruktif berkisar antara .86 sampai .89 dan budaya defensif berkisar antara .75 sampai .86 (Glisson & James, 2002). Sedangkan variable Iklim organisasional nilai reliabilitasnya berkisar antara .69 sampai .92 (Glisson & James, 2002).

Kepuasan Kerja

Sikap karyawan atas pekerjaan telah ditaksir untuk menilai kepuasan kerja. Pada penelitian ini, kepuasan kerja karyawan diukur melalui sikap mereka atas pekerjaan yang diperlihatkan dari sejauhmana mereka berniat untuk meninggalkan organisasi. Instrumen ini telah digunakan di berbagai studi, termasuk mereka yang memusatkan pada organisasi jasa untuk anak-anak dan kesehatan (Glisson & James, 2002; Schoenwald, Sheidow, Letourneau, & Liao, 2003). Nilai Cronbach's alfa untuk kepuasan kerja berkisar antara .84 dan .89 (Glisson & James, 2002).

3.4 Metode Analisis

Confirmatory analisis faktor (CFA) melalui persamaan struktural (SEM) digunakan untuk menguji instrumen dan model struktural. Sedangkan analisis regresi bertingkat (hierarchical regression analysis) digunakan untuk menguji hipotesis peran mediator (Cohen, 1988; Hedeker, Gibbons, & Davis, 1991; Raudenbush & Bryk, 2002; Snijders & Bosker, 1999).

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Untuk mengetahui kekuatan pengaruh variabel budaya organisasi (BDY) dan Iklim Organisasi (IKO) dengan variabel Kepuasan Kerja Karyawan (KK), maka dilakukan uji koefisien korelasi *Product Moment (Pearson)* dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 13, untuk hasilnya bisa dilihat dari tabel korelasi (table 1). Nilai Kepuasan kerja menunjukkan mean sebesar 2.52 dengan standar deviasinya 0.95 untuk sampel sebanyak 104 orang. Nilai untuk Budaya Membangun menunjukkan mean sebesar 4.77 dengan standar deviasinya 1.41. Nilai untuk Budaya Bertahan menunjukkan mean sebesar 5.64 dengan standar deviasinya 0.82. Untuk dimensi pertama dari Iklim organisasi (Tekanan Emosional) memiliki nilai mean sebesar 5.28 dengan standar deviasinya 0.77. Sedangkan untuk dimensi kedua dari iklim organisasi (Depersonalisasi) memiliki nilai mean 3.97 dengan standar deviasinya 1.29.

Tabel 1

Means, Standard Deviations, dan inter-correlations dari variable-variabel penelitian

	KK	BDY1	BDY2	IKO1	IKO2
KK	-				
BDY1	.26**	-			
BDY2	.07	.20**	-		
IKO1	-.20**	.21**	.09	-	
IKO2	.42**	.51**	.21**	-.00	-
Mean	2.52	4.77	5.64	5.28	3.97
Std Dev	.95	1.41	.82	.77	1.29

Notes:

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KK = Kepuasan Kerja Karyawan

BDY1 = Dimensi Budaya Organisasi 1 (Budaya membangun)

BDY2 = Dimensi Budaya Organisasi 2 (Budaya bertahan)

IKO1 = Dimensi Iklim Organisasi 1 (Tekanan emosional)

IKO2 = Dimensi Iklim Organisasi 2 (Depersonalisasi)

Tabel korelasi tersebut (tabel 1) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya membangun dan kepuasan kerja sebesar 0.26; antara budaya bertahan dan kepuasan kerja sebesar 0.07; antara tekanan

emosional dan kepuasan kerja terdapat hubungan negative yaitu sebesar -0.20 ; Selanjutnya antara .depersonalisasi. dan kepuasan kerja sebesar 0.42.

4.2 Pengujian Peran Variabel Mediator

Melalui multiple regression analysis (table 2) terlihat bahwa salah satu dimensi dari Budaya organisasional (yaitu, Constructive culture) secara signifikan mempengaruhi Kepuasan kerja (lihat Step 1). Sedangkan pada Step ke 2, tampak tidak satupun dari kedua dimensi Budaya Organisasional mempengaruhi Kepuasan kerja pada saat variable mediator dimasukkan dalam analisis. Hal ini memperlihatkan bahwa salah satu variable mediator (yaitu, Depersonalisasi) mengidikasikan peran mediasi secara penuh ($\beta=.05$, $p<.00$).

Tabel 2

Efek mediasi dari Iklim organisasional pada hubungan antara Budaya organisasional dan Kepuasan kerja

Dependent Variable	Independent Variables	Std Beta Step 1	Std Beta Step 2
Kepuasan Kerja	(1) Budaya konstruktif	.06***	.07
	(2) Budaya defensif	.11	.10
	Mediator		
	1.Tekanan emosional		.11
	2.Depersonalisasi		.05***

R^2	.07	.25
R^2 Change	.07	.18
F Change	3.83	12.01
Sig. F change	.02	.00

Note: Significant levels: *** $p < .00$; ** $p < .01$; * $p < .05$

4.3 Diskusi

Hasil pengujian empiris terhadap hipotesis yang diajukan membuktikan bahwa Constructive culture (dimensi 1 dari budaya organisasional) secara signifikan mempunyai hubungan yang negative dengan buruknya iklim organisasional, sedangkan dimensi ke 2 dari budaya organisasional (defensive culture) secara signifikan justru berhubungan secara positif dengan buruknya iklim organisasional. Hasil uji empiris memperlihatkan hasil yang mengejutkan, bahwa semakin buruk iklim organisasional justru semakin memperlihatkan sikap positif. Sikap positif inilah yang menjadikan kecenderungan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja.

Pada pengujian model mediasi parsial (partial mediation model), yang mana memperlihatkan efek langsung maupun tak langsung dari budaya organisasional terhadap ketidakpuasan karyawan, telah menghasilkan model yang teruji (best fit the data). Hasilnya memberikan dukungan pada pernyataan hipotesis yang telah diajukan, yaitu bahwa budaya organisasional mempengaruhi iklim organisasional, selanjutnya iklim organisasional mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Semakin positifnya sikap karyawan atas pekerjaan

memberikan kecenderungan rendahnya perputaran tenaga kerja. Pada saat budaya organisasional dan iklim organisasional mempengaruhi secara langsung terhadap sikap karyawan atas pekerjaan, maka iklim organisasional telah memperlihatkan efek mediasi secara parsial terhadap sikap karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh budaya organisasional yang tidak hanya berpengaruh terhadap sikap karyawan, namun juga secara tidak langsung mempengaruhi sikap karyawan melalui iklim organisasional yang kondusif. Temuan ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasional merupakan salah satu faktor penentu dari persepsi maupun respon emosional karyawan pada pekerjaannya (Glisson & James, 2002). Hal ini penting untuk dipertimbangkan sebagai upaya terbaik dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja melalui 2 cara, yaitu bahwa budaya organisasional tampaknya lebih perlu ditekankan atau tidak perlu ketimbang iklim organisasional (Glisson et al., in press). Namun demikian, dengan melihat hasil temuan tersebut tampaknya lebih mudah untuk meningkatkan iklim organisasional yang kondusif daripada harus merubah budaya organisasional. Meskipun demikian, sebenarnya keberhasilan merubah budaya organisasional jauh lebih disukai untuk menciptakan iklim organisasional yang kondusif dan kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana dinyatakan oleh Burke (1994), bahwa budaya organisasional dapat diciptakan melalui kebijakan dan norma-norma yang ditanamkan oleh atasan (pimpinan puncak). Perubahan budaya organisasional diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi proses dan hasil kinerja organisasional.

Upaya pengurangan tingkat perputaran tenaga kerja akan mendatangkan banyak manfaat. Pertama, biaya-biaya yang telah diinvestasikan untuk membiayai training bagi karyawan setidaknya tidak terbuang percuma dengan tidak jadinya karyawan itu keluar atau pindah pekerjaan. Biaya training yang sudah dikeluarkan merupakan biaya yang tak sedikit, demikian juga hasil pengembangan kemampuan karyawan yang kian profesional tidak hilang begitu saja. Karyawan yang telah profesional akan semakin marketable dan akan mampu menyebarluaskan keahliannya pada karyawan lainnya. Bila kemudian dia meninggalkan organisasi, jelas ini merupakan kerugian besar. Meskipun upaya untuk dapat memelihara tenaga kerja dapat dilakukan melalui program penggajian yang menarik, namun hal lain yang penting pula adalah menciptakan budaya dan iklim organisasional yang kian kondusif. Kedua, peningkatan hubungan antar karyawan yang semakin baik (best performance in human relationships) merupakan factor penting khususnya dalam industry jasa. Tingginya tingkat perputaran tenaga kerja memberikan dampak negative pada hubungan relasi antara pihak perusahaan dengan kliennya. Oleh karena itu, penciptaan budaya dan iklim organisasional yang kondusif dapat meningkatkan rasa persaudaraan dan dukungan diantara rekan kerja. Terakhir, perputaran tenaga kerja seringkali terjadi pada organisasi yang melaju dengan perubahan-perubahan yang cepat (Gill, Greenberg, & Vazquez, 2002), dan oleh karenanya organisasi harus mempertimbangkan bagaimana cara memperkuat atau mengatasi upaya penolakan terhadap implementasi cara kerja atau teknologi baru (Aarons, 2005).

Peningkatan budaya organisasional yang positif secara potensial dapat meningkatkan iklim organisasional yang selanjutnya akan meningkatkan kepuasan kerja. Sebagaimana telah dinyatakan pada bagian awal artikel ini, proses penciptaan budaya organisasi tampaknya selalu “top-down”, dan ini potensial menimbulkan resistensi diantara karyawan bilamana berbagai pendekatan pada berbagai tingkatan organisasi tidak dipertimbangkan. Oleh karena itu, upaya merangkul atau mengajak karyawan berpartisipasi dalam setiap perubahan dan melakukan perubahan pada seluruh level manajemen diperlukan untuk meningkatkan budaya organisasional (Barriere, Anson, Ordning, & Rogers, 2002). Berdasarkan hasil temuan pada penelitian ini perlu dibangun budaya yang konstruktif, dan perubahan budaya organisasional hendaknya difokuskan pada peningkatan partisipasi karyawan serta pemberian otonomi pada mereka untuk mengembangkan dan mendukung kemajuan organisasi.

Peran penting lainnya dapat dimainkan melalui efektivitas kepemimpinan dalam menciptakan perubahan budaya organisasional (George, Sleeth, & Siders, 1999). Kepemimpinan telah memperlihatkan dampak yang kuat dan signifikan pada iklim organisasional (Aarons et al., 2003). Dengan demikian, manakala sebuah tim kerja tak mampu memperlihatkan kinerja yang baik, maka perhatian yang ditujukan pada efektivitas kepemimpinan tampaknya dapat merubah suasana atau iklim organisasional dan konsekuensinya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Berbeda dengan budaya organisasional, nampaknya iklim organisasional lebih memungkinkan untuk dikembangkan pada organisasi. Strategi untuk mengembangkan iklim

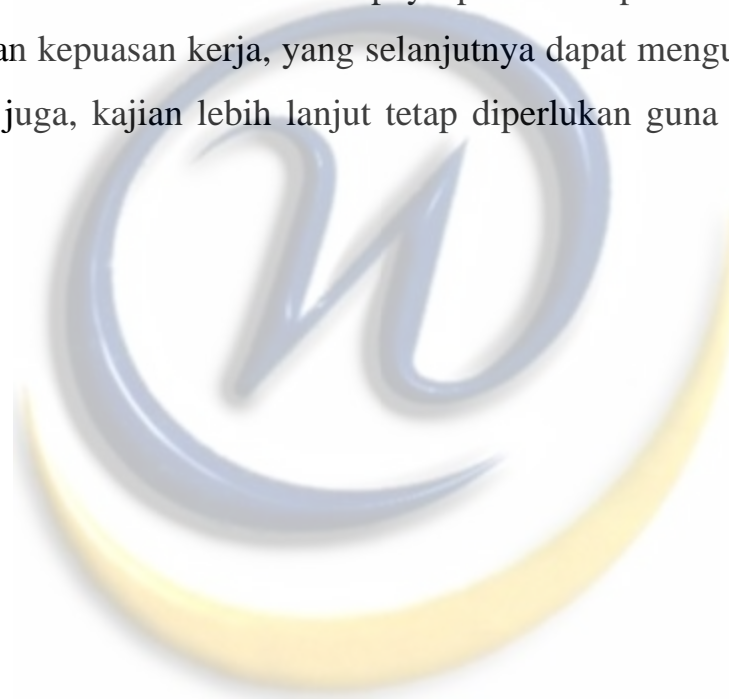
organisasional dapat diterapkan melalui pemahaman budaya organisasional, termasuk bagaimana cara untuk memodifikasi sikap “like and dislike” yang sering menggejala pada praktek organisasi. Beberapa kelebihan dalam strategi pengembangan iklim organisasional pada pekerja di sector jasa lebih menjanjikan pada saat mengembangkan iklim organisasional pada tim kerja di sector jasa dan dapat menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja. Hasil temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa budaya dan iklim organisasional harus dipertimbangkan dalam strategi pengembangan organisasi. Meskipun demikian, masih dibutuhkan campur tangan manajemen dalam pencapaian target dan efektivitas kinerja organisasi.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam menciptakan perubahan budaya organisasional memainkan peran dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penciptaan iklim organisasional yang kian kondusif. Hal ini didukung dari hasil pengujian empiris yang menunjukkan bahwa kepemimpinan telah memperlihatkan dampak yang kuat dan signifikan pada iklim organisasional. Studi ini menghasilkan sebuah temuan bahwa peningkatan hubungan antar karyawan yang semakin baik (*best performance in human relationships*) merupakan faktor penting khususnya dalam industri jasa. Hasil uji empiris juga memperlihatkan hasil yang mengejutkan, bahwa semakin buruk iklim organisasional justru

semakin memperlihatkan sikap positif. Sikap positif inilah yang menjadikan kecenderungan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja.

Hasil kajian ini dapat memberi saran bahwa upaya perbaikan pada budaya dan iklim organisasional tampaknya dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya dapat mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja. Namun bagaimanapun juga, kajian lebih lanjut tetap diperlukan guna mendapatkan hasil kajian yang lebih kukuh (rigorous).



DAFTAR PUSTAKA

- Aarons, G. A. 2005. Measuring provider attitudes toward adoption of evidence-based practice: Consideration of organizational context and individual differences. *Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America*, 14(2), 255–271.
- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. 2006. Organizational culture and climate and mental health provider attitudes toward evidence-based practice. *Psychological Services*, 3(1), 61–72.
- Aarons, G. A., Woodbridge, M., & Carmazzi, A. 2003. Examining leadership, organizational climate and service quality in a children's system of care. In C. Newman, C. Liberton, K. Kutash, & R. Friedman (Eds.), *The 15th Annual Research Conference Proceedings, A System of Care for Children's Mental Health: Expanding the Research Base* (pp. 15–18). Tampa: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. 2000. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barriere, M. T., Anson, B. R., Ording, R. S., & Rogers, E. 2002. Culture transformation in a health care organization: A process for building adaptive capabilities through leadership development. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 54(2), 116–130.
- Burke, W. W. 1994. Diagnostic models for organization development. In A. Howard (Ed.), *Diagnosis for organizational change: Methods and models* (pp. 53–84). New York: Guilford Press.
- Carmazzi, A., & Aarons, G. A. 2003. Organizational culture and attitudes toward adoption of evidence-based practice. Paper presented at the *NASMHPD Research Institute's 2003 Conference on State Mental Health Agency Services Research, Program Evaluation, and Policy*, Baltimore, MD.

- Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. 1988. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245–273.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. 2000. Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 147–162). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Drake, B., & Yadama, G. N. 1996. A structural equation model of burnout and job exit among Child Protective Services workers. *Social Work Research*, 20(3), 179–187.
- Farrel, D. 1983. Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A Multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 296-607.
- Gallon, S. L., Gabriel, R. M., & Knudsen, J. R. W. 2003. The toughest job you'll ever love: A Pacific Northwest treatment workforce survey. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 24(3), 183–196.
- George, G., Sleeth, R. G., & Siders, M. A. 1999. Organizing culture: Leader roles, behaviors, and reinforcement mechanisms. *Journal of Business & Psychology*, 13(4), 545–560.
- Gill, S., Greenberg, M. T., & Vazquez, A. 2002. Changes in the service delivery model and home visitors' job satisfaction and turnover in an Early Head Start program. *Infant Mental Health Journal. Special Issue: Early Head Start*, 23(1–2), 182–196.
- Glisson, C., & Hemmelgarn, A. 1998. The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse and Neglect*, 22(5), 401–421.

- Glisson, C., & James, L. R. 2002. The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767–794.
- Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (in press). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker *turnover*, climate, and culture in children’s service systems. *Child Abuse & Neglect*.
- Gray, A., Phillips, V., & Normand, C. 1996. The costs of turnover: Evidence from the British National Health Service. *Health Policy*, 38, 117–128.
- Hedeker, D. R., Gibbons, R. D., & Davis, J. M. 1991. Random regression models for multicenter clinical trials data. *Psychopharmacology Bulletin*, 27(1), 73–77.
- Hirschman, A. O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, M.A: Harvard University Press.
- Howard, B., & Gould, K. E. 2000. Strategic planning for employee happiness: A business goal for human service organizations. *American Journal on Mental Retardation*, 105(5), 377–386.
- James, L. R., & Sells, S. B. 1981. Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275–450). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. 1978. Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783–813.
- Jayaratne, S., & Chess, W. A. 1984. Job satisfaction, burnout, and turnover: A national study. *Social Work*, 29(5), 448–453.
- Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldman, G. R. 1974. Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1), 139–155.

- Michaels, C. E., & Spector, P. E. 1982. Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53–59.
- Morris, A., & Bloom, J. R. 2002. Contextual factors affecting job satisfaction and organizational commitment in community mental health centers undergoing system changes in the financing of care. *Mental Health Services Research*, 4(2), 71–83.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 1982. *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. 1973. The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 9(1), 126–146.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. 2002. *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rei, I. 2009. Turn-over Sangat Tinggi, Bagaimana Cara Mengatasi? Dalam Klinik HR Strategis, diunduh pada tanggal 6 Agustus 2009 dari <http://www.portalhr.com/klinikhr/strategis/4id2134.html>.
- Robbin, S. 1999. *Organizational Behavior*. 12th ed. New Jersey: Prentice-Hall Publisher.
- Rosbult, C.E., Farrel, D., Rogers, G., & Mainous, A.G. 1988. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Schoenwald, S. K., Sheidow, A. J., Letourneau, E. J., & Liao, J. G. 2003. Transportability of multisystemic therapy: Evidence for multilevel influences. *Mental Health Services Research*, 5(4), 223–239.

- Setiadi, N.J., Boediprasetya, A., & Sudibyo, N.V. 2009. *Peran iklim organisasional dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada organisasi jasa*. Laporan Hasil Penelitian Kelompok (unpublished working paper). Bandung: Widayatama University.
- Snijders, T., & Bosker, R. 1999. *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: Sage.
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. 1998. Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303–330.
- Withey, M.J., & Cooper, W.H. 1989. Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Wyatt 2008. Survei Global Strategic Rewards 2007/2008, diunduh pada 15 Januari 2009 dari <http://www.marketing.co.id/WebSite/DisplayOpinion.aspx?id=11>.