

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengujian Kuesioner

Pengujian kuesioner pada penelitian ini dilakukan di Badan Kesejahteraan Keluarga, Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana (BKKPPKB) kabupaten Bantul yang berlokasi di Komplek II Kantor Pemkab Bantul, Jl. Lingkar Timur, Manding Kecamatan Bantul. Pengambilan lokasi tersebut karena BKKPPKB Kabupaten Bantul merupakan organisasi yang berada di bawah BKKBN Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sehingga karakteristik responden dianggap sama. Adapun pengambilan sampel untuk pengujian kuesioner sebanyak tiga puluh responden.

1. Uji Validitas Data

Uji validitas menurut Field (2009:12) merupakan alat untuk mengukur apakah kuesioner benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi produk momen Pearson dengan menggunakan signifikansi 0.050 . Item kuesioner dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel). Hasil uji validitas budaya organisasi *participative* (X) dapat dilihat pada tabel 3.1 dibawah ini :

Tabel 3.1
Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi *Participative*
n = 30

No	Indikator	Nilai Validitas (r hitung)	r table	Sig	Keterangan
1.	Tradisi 1	-0.365	0.361	0.047	Valid
2.	Tradisi 2	0.448	0.361	0.013	Valid
3.	Inovasi	0.546	0.361	0.001	Valid
4.	Efisiensi	0.552	0.361	0.002	Valid
5.	<i>Participative Management Style 1</i>	-0.395	0.361	0.031	Valid
6.	<i>Participative Management Style 2</i>	0.434	0.361	0.016	Valid
7.	<i>Participative Management Style 3</i>	0.404	0.361	0.027	Valid
8.	<i>Participative Management Style 4</i>	0.685	0.361	0.000	Valid
9.	<i>Participative Management Style 5</i>	0.425	0.361	0.019	Valid
10.	<i>Participative Management Style 6</i>	0.712	0.361	0.000	Valid
11.	Nilai Liberal	0.780	0.361	0.000	Valid
12.	Kooperatif 1	0.823	0.361	0.000	Valid
13.	Kooperatif 2	0.655	0.361	0.000	Valid
14.	Sistem lingkungan terbuka	0.756	0.361	0.000	Valid

Sumber : Olah data peneliti

Hasil dari tabel 3.1 menunjukkan bahwa semua pertanyaan dari variabel budaya organisasi valid karena nilai signifikansi pertanyaan-

pertanyaan tersebut lebih kecil dari 0.050 dan r hitung lebih besar daripada r tabel.

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja
n = 30

No	Indikator	Nilai Validitas (r hitung)	r table	Sig	Keterangan
1.	Kompensasi 1	0.364	0.361	0.048	Valid
2.	Kompensasi 2	0.633	0.361	0.000	Valid
3.	Kompensasi 3	0.363	0.361	0.049	Valid
4.	Kompensasi 4	-0.394	0.361	0.031	Valid
5.	Kompensasi 5	0.440	0.361	0.015	Valid
6.	Pekerjaan 1	0.510	0.361	0.004	Valid
7.	Pekerjaan 2	0.638	0.361	0.000	Valid
8.	Pekerjaan 3	0.503	0.361	0.005	Valid
9.	Pekerjaan 4	0.471	0.361	0.009	Valid
10.	Pekerjaan 5	0.401	0.361	0.028	Valid
11.	Rekan Kerja 1	0.575	0.361	0.001	Valid
12.	Rekan Kerja 2	0.538	0.361	0.002	Valid
13.	Rekan Kerja 3	0.499	0.361	0.005	Valid
14.	Rekan Kerja 4	0.687	0.361	0.000	Valid
15.	Rekan Kerja 5	-0.145	0.361	0.444	Invalid
16.	Promosi Pekerjaan 1	0.545	0.361	0.002	Valid
17.	Promosi Pekerjaan 2	0.584	0.361	0.001	Valid
18.	Promosi Pekerjaan 3	0.610	0.361	0.000	Valid
19.	Promosi Pekerjaan 4	0.716	0.361	0.000	Valid

20.	Promosi Pekerjaan 5	0.415	0.361	0.022	Valid
21.	Supervision 1	0.530	0.361	0.003	Valid
22.	Supervision 2	0.604	0.361	0.000	Valid
23.	Supervision 3	0.632	0.361	0.000	Valid
24.	Supervision 4	0.187	0.361	0.322	Invalid
25.	Supervision 5	-0.039	0.361	0.836	Invalid

Sumber : Olah data peneliti

Hasil dari tabel 3.2 menunjukkan bahwa dari variabel kepuasan kerja terdapat item kuesioner yang tidak valid (invalid) sebanyak tiga butir pertanyaan karena r hitung lebih kecil dari r tabel dan nilai signifikansi ketiga pertanyaan tersebut lebih besar dari 0.050. Item kuesioner yang tidak valid kemudian gugur atau tidak diikuti sertakan dalam penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui alat pengukur *reliable* atau tidak. Uji reliabilitas mempunyai kemampuan untuk menghasilkan hasil yang sama dengan kondisi yang sama. Untuk menjadi valid, instrumen harus *reliable* terlebih dahulu (Field, 2009:12). Sebelum melakukan uji reliabilitas, item kuesioner yang invalid tidak diikuti sertakan dalam pengujian reliabilitas. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini :

Tabel 3.3
Hasil Uji Reliabilitas
n=30

Variabel	Cornbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0.750	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.830	Reliabel

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* ≥ 0.70 (Field, 2009:675) yang menandakan kedua variabel tersebut adalah *reliable*. Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa item kuesioner budaya organisasi *Participative* yang digunakan dalam penelitian berjumlah 14 butir sedangkan item kuesioner kepuasan kerja sebanyak 22 butir.

B. Karakteristik Responden

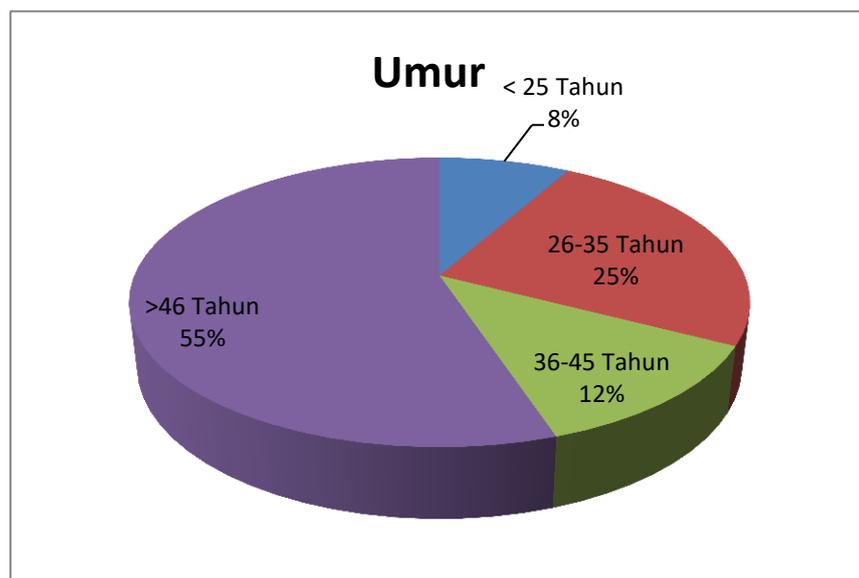
1. Identitas Responden

Penelitian ini dilakukan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *incidental sampling* karena responden yang sulit untuk ditemui. Peneliti membagikan 100 kuesioner kepada karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta tetapi kuesioner yang kembali ke peneliti sebanyak 50 kuesioner. Sebelum mengisi kuesioner, responden mengisi identitas responden meliputi umur, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan formal terakhir dan jabatan dalam institusi. Berikut ini merupakan data identitas responden yang telah peneliti kumpulkan :

a. Usia

Berikut ini merupakan hasil jawaban dari responden pada identitas responden berdasarkan usia :

Gambar 3.1
Data responden berdasarkan Usia
N: 50



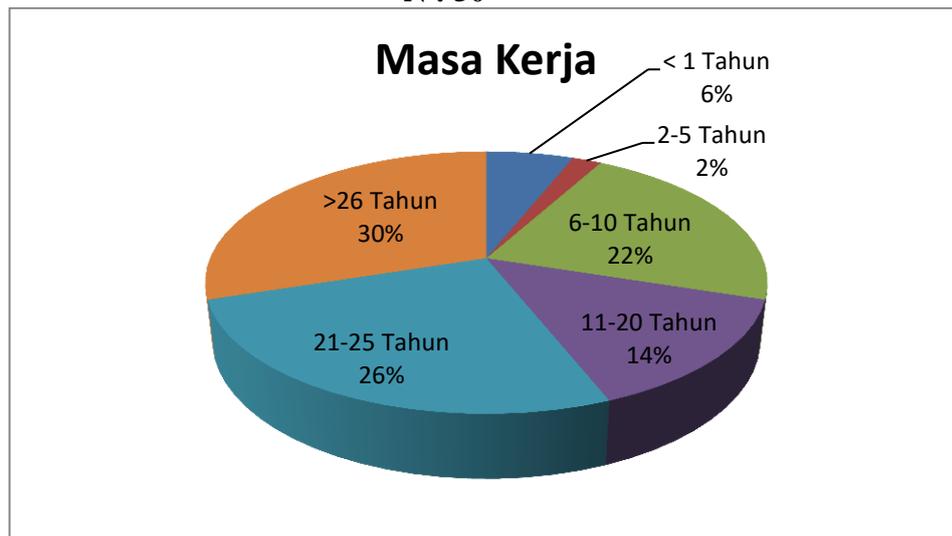
Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Identitas responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini memiliki rentang usia lebih dari 46 tahun (>46 tahun) yaitu sebanyak 27 responden atau 54% dari total responden kemudian disusul dengan rentang usia 26-35 tahun sebanyak 12 responden (24%), usia 36-45 tahun sebanyak 7 responden (14%), usia lebih dari (<25 tahun) diisi oleh 4 responden (8%).

b. Masa Kerja

Berdasarkan jawaban responden, berikut ini adalah hasil jawaban identitas responden berdasar masa kerja:

Gambar 3.2
Identitas responden berdasarkan masa kerja
N : 50



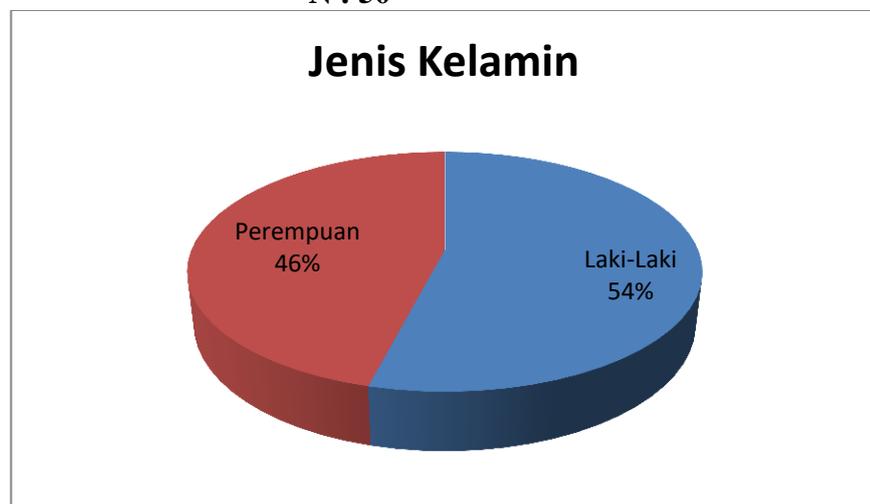
Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Berdasarkan data identitas responden dilihat dari masa kerja keseluruhan responden, masa kerja lebih dari 26 tahun (>26 tahun) menduduki peringkat pertama dengan jumlah responden sebanyak 15 responden (30%) kemudian masa kerja 21-25 tahun sebanyak 13 responden (26%) diikuti masa kerja 6-10 tahun sebanyak 11 responden (22%). Sementara itu masa kerja 11-20 tahun dipilih oleh 7 responden (14%), masa kerja kurang dari 1 tahun (<1 tahun) sebanyak 3 responden (6%) dan masa kerja 2-5 tahun sebanyak 1 responden (2%).

c. Jenis Kelamin

Berdasarkan jawaban responden, berikut ini adalah hasil jawaban identitas responden berdasar masa kerja:

Gambar 3.3
Identitas Responden berdasarkan jenis kelamin
N : 50



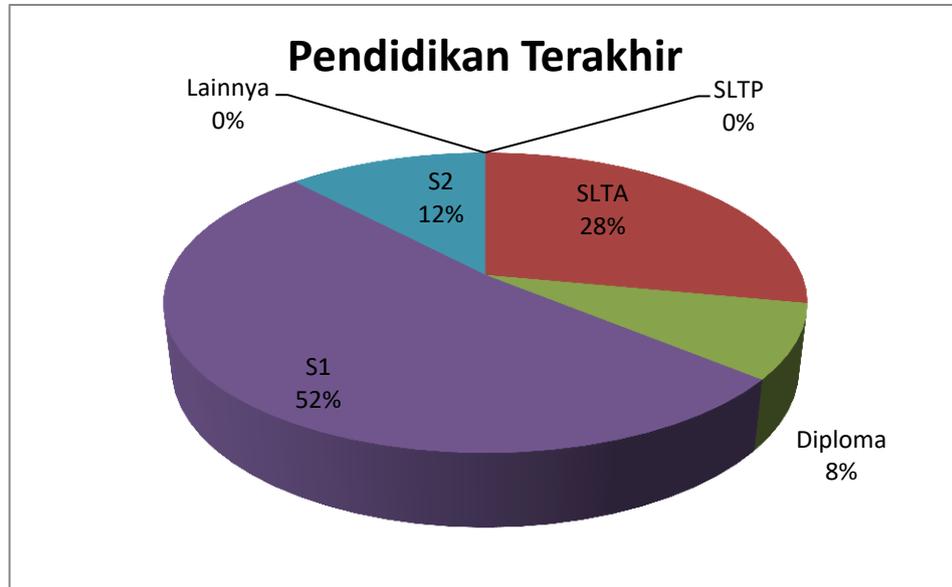
Sumber: Olah data peneliti, Agustus 2016

Data identitas responden berdasarkan jenis kelamin dengan jumlah responden 50 orang memiliki hasil bahwa responden laki-laki merupakan pengisi kuesioner terbanyak dengan jumlah 27 responden atau 52% dari jumlah keseluruhan responden. Sementara itu responden perempuan berjumlah 23 responden atau 46%.

d. Pendidikan Formal Terakhir

Berdasarkan jawaban responden, berikut ini adalah hasil jawaban identitas responden berdasar masa kerja:

Gambar 3.4
Identitas Responden berdasarkan pendidikan terakhir
N : 50



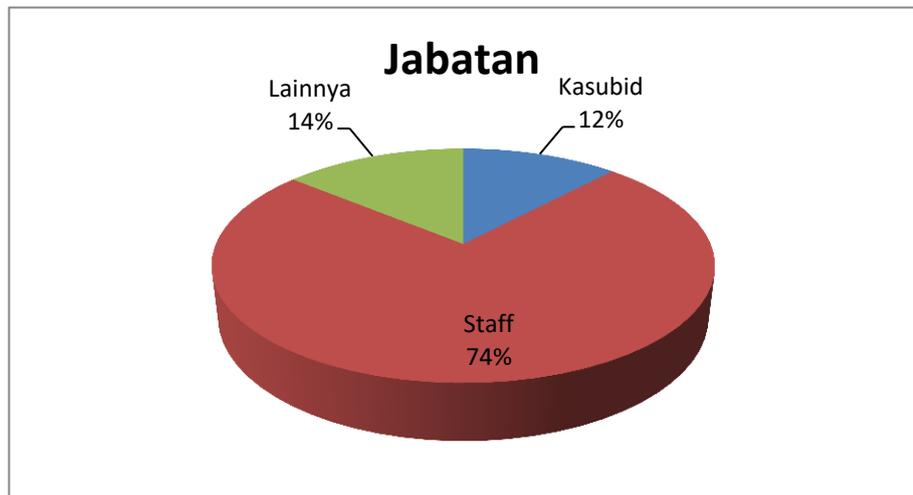
Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Data diatas menunjukkan tingkat pendidikan terakhir karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta. Gambar tersebut menunjukkan bahwa 52% atau sebanyak 26 responden menempuh pendidikan S1 sebagai pendidikan formal kemudian SLTA sebanyak 14 responden (28%). Sementara itu sebanyak 6 responden (12%) menempuh pendidikan S2 dan sebanyak 4 responden (8%) menempuh pendidikan diploma sebagai pendidikan formal terakhir.

e. Jabatan

Berdasarkan jawaban responden, berikut ini adalah hasil jawaban identitas responden berdasar masa kerja:

Gambar 3.5
Identitas responden berdasarkan jabatan
N : 50



Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Identitas responden berdasarkan jabatan menunjukkan bahwa 74% atau 37 responden merupakan staff BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedangkan 7 responden (14%) memilih opsi lainnya sebagai staff fungsional atau menjadi peneliti di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta. Jabatan Kasubid atau Kepala Sub Bidang diisi oleh 6 responden (12%).

Secara umum, karyawan yang berusia >46 telah melewati masa kerja >26 tahun dan karyawan-karyawan tersebut merupakan Pegawai

Negeri Sipil (PNS). Hal tersebut wajar mengingat BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan instansi pemerintahan yang memiliki kebijakan pensiun untuk karyawan pada usia 58 tahun sehingga kebanyakan karyawan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan karyawan senior. Sementara itu pada tingkat pendidikan formal terakhir, pendidikan S1 merupakan pendidikan yang banyak disandang oleh staff BKKBN. Pendidikan S2 diisi oleh karyawan fungsional yang merupakan peneliti di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta.

C. Budaya Organisasi *Participative*

Budaya organisasi *participative* dalam penelitian ini dihitung dengan tujuh indikator meliputi inovasi, tradisi, efisiensi, *participative management style*, nilai liberal, kooperatif dan sistem lingkungan yang terbuka di organisasi. Ke tujuh indikator tersebut diturunkan menjadi 14 pernyataan kuesioner yang kemudian dibagikan kepada responden di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta untuk meneliti mengenai budaya organisasi *participative*.

1. Tradisi sebagai nilai organisasi

Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tentang jawaban responden mengenai indikator budaya organisasi yaitu tradisi sebagai nilai organisasi :

Tabel 3.4
Organisasi terbuka dengan kritik dan saran
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	3	6%
Setuju (S)	36	72%
Ragu-ragu (R)	8	16%
Tidak Setuju (TS)	1	2%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Tabel tersebut merupakan pernyataan indikator tradisi sebagai nilai organisasi, sebanyak 36 responden atau 72% menjawab setuju pada pernyataan yang diajukan peneliti. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi mereka yaitu BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta terbuka dengan kritik, saran dan pendapat karyawan. Tetapi tidak semua kritik, saran atau pendapat dapat mengubah kebijakan karena kebijakan yang ada di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan kebijakan yang diturunkan melalui BKKBN pusat yang ada di Jakarta. Ada prosedur-prosedur di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penyampaian pendapat untuk organisasi misalnya melalui Rapim (Rapat Pimpinan). Berikut ini hasil wawancara peneliti terhadap salah karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta mengenai keterbukaan organisasi dengan kritik, saran dan pendapat, “Terbuka tetapi (kritik, saran atau pendapat) tidak selalu

dipenuhi atau tidak selalu bisa merubah kebijakan. Tidak ada larangan bagi karyawan untuk memberi kritik atau pendapat di BKKBN ini.” (Wawancara dengan responden, September 2016)

Tabel 3.5
Organisasi fokus pada capaian masa mendatang
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	3	6%
Setuju (S)	40	72%
Ragu-ragu (R)	2	16%
Tidak Setuju (TS)	3	2%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Indikator tradisi sebagai nilai organisasi memiliki dua item pertanyaan. Pernyataan ini menyatakan bahwa organisasi berfokus pada capaian masa mendatang dibandingkan dengan masa lalu. Hasil dari penilaian responden, 40 responden atau 80% dari keseluruhan responden menjawab setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta berfokus pada capaian masa mendatang dibandingkan dengan masa lalu. Sebagai contoh setiap tahun BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta selalu membuat target pencapaian program-program KB kemudian pada akhir tahun dilakukan evaluasi untuk membuat target baru yang lebih realistis. Peneliti mewawancarai karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai narasumber mengenai organisasi

yang fokus terhadap masa mendatang daripada masa lalu. Berikut ini hasil wawancara :

Iya. Setiap tahun ada target-target dan pada akhir tahun akan dievaluasi. Umpamanya target 100 orang (peserta KB baru) nanti realisasinya berapa persen ketidaksampaiannya. Setiap tahun ada target-target untuk lebih baik lagi tahun depan. (Wawancara dengan responden, September 2016)

2. Inovasi sebagai nilai organisasi

Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tentang jawaban responden mengenai indikator budaya organisasi yaitu tradisi sebagai nilai organisasi :

Tabel 3.6
Organisasi berinovasi dalam kebijakan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	10%
Setuju (S)	35	70%
Ragu-ragu (R)	6	12%
Tidak Setuju (TS)	3	6%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Tabel tersebut merupakan hasil jawaban responden pada pernyataan mengukur inovasi dalam organisasi. Sebanyak 35 responden atau 70% memilih setuju dengan pernyataan yang diajukan peneliti. Hal tersebut menandakan organisasi mereka telah berinovasi atau memprioritaskan strategi baru dalam kebijakan. Kebijakan dalam BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan turunan dari BKKBN pusat di Jakarta tetapi ada beberapa kebijakan yang berbeda di BKKBN

Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta misalnya setiap hari Senin sampai Jumat karyawan harus mengikuti apel pagi dan sore. Kebijakan tersebut merupakan contoh inovasi yang dilakukan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Efisiensi sebagai nilai organisasi

Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tentang jawaban responden mengenai indikator budaya organisasi yaitu tradisi sebagai nilai organisasi :

Tabel 3.7
Organisasi mengutamakan efisiensi dalam pekerjaan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	8	16%
Setuju (S)	33	66%
Ragu-ragu (R)	6	12%
Tidak Setuju (TS)	1	2%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Penilaian responden pada item pernyataan yang merupakan indikator efisiensi dalam nilai organisasi menandakan bahwa 33 responden atau 66% dari mereka setuju dengan pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Hasil tersebut menunjukkan bahwa BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta mengutamakan efisiensi dalam pekerjaannya yaitu tepat guna atau tidak membuang energy dalam mengerjakan sesuatu dan tidak membuang biaya. BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa mempunyai beberapa program seperti KB juga Bina Keluarga Balita. Dalam pelaksanaannya anggaran yang diperlukan dibuat seminimal mungkin untuk

mengurangi pengeluaran. Berikut ini merupakan hasil wawancara terhadap salah satu karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta mengenai efisiensi organisasi :

Iya. Khususnya untuk anggaran karena sekarang (anggaran) *dikepras-kepras* gitu ya. Kalau dulu dengan anggaran seratus juta bisa memperoleh peserta KB sepuluh ya umpamanya atau seratus. Nah sekarang bagaimana mendapatkan seratus tidak dengan seratus juta. Terus mengutamakan keefektifan SDM karena SDM terbatas disini banyak yang pensiun. (Wawancara dengan responden, September 2016)

4. *Participative Management Style*

Terdapat enam pernyataan dalam indikator *participative management style*. Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan mengenai jawaban responden:

Tabel 3.8
Kontrol atasan tidak terlalu ketat
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	-	0%
Setuju (S)	20	40%
Ragu-ragu (R)	6	12%
Tidak Setuju (TS)	22	44%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Tabel tersebut merupakan hasil jawaban responden mengenai pernyataan yang digunakan untuk mengukur *style management* yang *participative* dalam organisasi tersebut. Pernyataan yang diajukan peneliti adalah atasan di organisasi ini melakukan kontrol yang tidak terlalu ketat pada staffnya. Hasil menunjukkan bahwa 44% atau 22 responden tidak

setuju dengan item pernyataan yang diajukan. Hal tersebut menandakan bahwa atasan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta melakukan kontrol yang ketat terhadap staffnya. Tetapi jawaban antara setuju dengan tidak setuju memiliki selisih yang sedikit. Hal tersebut menandakan bahwa ada sebagian responden yang setuju dan tidak setuju. Kontrol di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta dilakukan menggunakan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang mana pada SKP tersebut terdapat uraian mengenai pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan oleh setiap pegawai kemudian pada akhir tahun dilakukan penilaian untuk menilai kinerja pegawai. Adanya penilaian tersebut membuat karyawan menganggap bahwa kontrol dari atasan ketat. Selain itu dalam SKP terdapat penilaian mengenai disiplin karyawan misal harus memenuhi 37,5 jam kerja atau keterlambatan yang dilakukan karyawan. Berikut ini merupakan hasil wawancara peneliti untuk memperjelas jawaban responden mengenai kontrol atasan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta:

Mulai 2014 sudah dicanangkan adanya SKP (Sasaran Kerja Pegawai) sehingga atasan langsung para pimpinan itu punya tanggung jawab untuk pencapaian SKP. Kontrol atau pengawasannya disitu. Misal kemarin kontrak kerjanya *gimana*, pembagiannya *gimana*. Kalau masalah ketat ya disiplin karena tidak hanya dalam kinerja tapi disiplin juga dengan aturan terlepas dari program. Misal pegawai harus masuk jam setengah delapan. Kalau ada keterlambatan urusannya dengan atasan masing-masing. (Wawancara dengan responden, September 2016)

Tabel 3.9
Mudah berinovasi karena kontrol yang tidak ketat
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	4	8%
Setuju (S)	23	46%
Ragu-ragu (R)	9	18%
Tidak Setuju (TS)	13	26%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Penilaian responden pada pernyataan mengenai kontrol yang tidak terlalu ketat dari atasan membuat mudah berinovasi menunjukkan sebanyak 23 responden atau 46% dari keseluruhan responden setuju dengan pernyataan yang diberikan peneliti. Responden setuju bahwa kontrol yang tidak terlalu ketat dari atasan membuat mereka mudah berinovasi. Tetapi hal tersebut berbanding terbalik dengan pernyataan sebelumnya yang menyatakan bahwa atasan mereka melakukan kontrol yang ketat. Hal tersebut membuktikan bahwa ada beberapa karyawan merasa meskipun kontrol dari atasan ketat tetapi mereka tetap dapat berinovasi. Inovasi yang dilakukan seperti menciptakan suatu kegiatan yang baru seperti *workshop* untuk pegawai atau pengajian rutin bulanan yang sebelumnya belum pernah diadakan. Peneliti mewawancarai salah satu responden sebagai wakil untuk memperjelas jawaban responden secara keseluruhan. Berikut ini merupakan hasil wawancara mengenai karyawan yang bisa berinovasi:

Iya bisa. Bisa selama *ending*-nya pada pencapaian program. Tapi terlepas dari SKP yang istilahnya tupoksi (tugas pokok fungsi) di lingkup pekerjaan memang ada tugas tambahan. Tugas tambahan itu tugas yang dilakukan secara kedinasan tapi tidak menjadi tupoksinya. Misal saya di bagian kepegawaian umpamanya ada *workshop* atau sosialisasi. Kalau BKKBN selain DIY biasanya ambil pembicara dari pusat. Kalau saya terbiasa apa yang didapat di sosialisasi pusat harus saya sampaikan. Sederhana tapi salah satu bentuk inovasi saya. (Wawancara dengan responden, September 2016)

Tabel 3.10
Karyawan mampu berinovasi tanpa diberi arahan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	2	4%
Setuju (S)	19	38%
Ragu-ragu (R)	12	24%
Tidak Setuju (TS)	15	30%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Sebanyak 19 responden atau 38% dari keseluruhan responden setuju dengan pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Hal tersebut menandakan responden setuju bahwa atasan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta menganggap karyawan mampu berinovasi sehingga tidak perlu diberi arahan secara otoriter. Beberapa karyawan melakukan pekerjaan mereka tanpa harus di perintah secara terus menerus oleh atasan. Hal tersebut karena mereka merasa bertanggung jawab dengan pekerjaan mereka. Selain itu pekerjaan yang akan mereka lakukan sudah tertulis di SKP (Sasaran Kerja Pegawai) sehingga mereka harus melakukan pekerjaan tersebut tanpa harus diberi arahan oleh atasan.

Tabel 3.11
Atasan merasa bawahan memiliki pengetahuan yang sama
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	1	2%
Setuju (S)	13	26%
Ragu-ragu (R)	15	30%
Tidak Setuju (TS)	19	38%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Tabel tersebut merupakan hasil jawaban responden mengenai pernyataan bahwa atasan mereka tidak merasa tahu segalanya dan bawahan mereka memiliki pengetahuan yang sama. Jawaban terbanyak menunjukkan 19 responden atau 38% dari seluruh responden menyatakan tidak setuju dengan pernyataan yang diajukan peneliti. Hal tersebut menandakan bahwa atasan mereka di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta terlalu meremehkan bawahannya dan berpikir bahwa bawahan mereka tidak memiliki pengetahuan yang sama dengan mereka. Ada beberapa karyawan yang merasa diremehkan oleh atasan mereka tetapi hal tersebut dimaklumi oleh karyawan karena beberapa atasan memiliki karakter. Selain itu ada yang memberikan keterangan bahwa porsi pekerjaan yang berbeda membuat mereka merasa diremehkan. Berikut ini merupakan hasil wawancara dengan salah satu responden mengenai atasan yang tidak meremehkan bawahan dalam hal pengetahuan:

Tidak semua atasan seperti itu. Sebenarnya mereka mungkin *nggak* ada niatan untuk meremehkan kita saja yang merasa diremehkan. Ya ada satu dua. Karakternya kan beda-beda, jadi *gimana* caranya bawahan itu justru harus pintar menyesuaikan siapa atasannya. Tidak semua atasan karakternya sama seperti yang kita harapkan. (Wawancara dengan responden, September 2016)

Tabel 3.12
Atasan berbagi kekuasaan dan tanggung jawab
dengan bawahan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	1	2%
Setuju (S)	27	54%
Ragu-ragu (R)	7	14%
Tidak Setuju (TS)	13	26%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Sebanyak 27 responden (54%) menjawab setuju pada pernyataan yang diajukan peneliti mengenai pembagian kekuasaan dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan di organisasi tersebut. Hal tersebut menandakan bahwa atasan (Kasubid) di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta tidak otoriter atau mau berbagi kekuasaan dan tanggung jawab mereka dengan karyawan yang lebih rendah jabatannya. Tetapi ada beberapa karyawan yang merasa bahwa atasan mereka otoriter mereka berpikir bahwa keotoriteran tersebut berasal dari karakter sang pemimpin tersebut. Berikut ini merupakan pendapat responden mengenai atasan mereka:

Harusnya (berbagi kekuasaan dan tanggung jawab) tapi kata harusnya itu belum berlaku. Baru ada satu dua pimpinan yang pada harusnya (berbagi kekuasaan dan tanggung jawab) tadi. Sekarang banyak pejabat yang SDM memang *pinter* tapi dalam pengambilan kebijakan dan penempatan karakter kurang. (Wawancara dengan responden, September 2016)

Tabel 3.13
Karyawan tidak takut untuk
berdiskusi dengan atasan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	4	8%
Setuju (S)	37	74%
Ragu-ragu (R)	5	10%
Tidak Setuju (TS)	2	4%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Pada pernyataan ini, responden sebanyak 37 atau 74% setuju dengan pernyataan yang diberikan peneliti yaitu karyawan tidak merasa takut untuk berdiskusi dengan atasannya. Jawaban responden tersebut menandakan bahwa karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta tidak takut untuk berdiskusi mengenai pekerjaan dengan atasannya. Peneliti menanyakan pendapat karyawan mengenai apakah mereka tidak takut untuk berdiskusi dengan atasan. Berikut ini merupakan pendapat salah satu karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta “*Engga*. Saya pribadi akan menyampaikan apa pendapat saya dengan diskusi. Orang kalau jujur dan berilmu pasti tidak minder untuk berdiskusi. selama tidak melakukan kesalahan kenapa tidak.” (Wawancara dengan responden, September 2016)

5. Nilai Liberal

Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tentang jawaban responden mengenai indikator budaya organisasi yaitu nilai liberal :

Tabel 3.14
Organisasi digolongkan sebagai organisasi
yang terbuka dengan ide-ide baru
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	4	8%
Setuju (S)	38	76%
Ragu-ragu (R)	5	10%
Tidak Setuju (TS)	2	4%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Penilaian responden terhadap pernyataan bahwa BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta tergolong organisasi yang terbuka dengan ide-ide baru menunjukkan bahwa 38 responden (76%) setuju dengan pernyataan yang diberikan oleh peneliti. Ide-ide baru yang dimaksud bukan ide untuk program-program BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta seperti program KB tetapi lebih pada program internal untuk karyawan seperti *workshop* karena program-program pokok seperti KB merupakan program yang harus dilaksanakan dari pusat. Berikut ini merupakan pemaparan responden saat ditanya mengenai apakah organisasi terbuka dengan ide-ide baru dari karyawan:

Program itu sudah *drop-drop* dari pusat jadi nasional sifatnya pelaksanaannya ada di provinsi, kabupaten dan lapangan. Ada juga ide-ide baru dalam hal program untuk internal. Misal *workshop* yang hanya lingkup satu eselon *disitu* ada apa yang dijalankan dan apa yang dievaluasi. (Wawancara dengan responden, September 2016)

6. Kooperatif

Terdapat dua pernyataan dalam indikator kooperatif. Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tentang jawaban responden mengenai indikator budaya organisasi yaitu kooperatif :

Tabel 3.15
Organisasi suka bernegosiasi dengan karyawan yang tidak setuju dengan kebijakan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	2	4%
Setuju (S)	17	34%
Ragu-ragu (R)	15	30%
Tidak Setuju (TS)	13	26%
Sangat Tidak Setuju	3	6%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Sebanyak 17 responden (34%) memilih opsi setuju pada pernyataan bahwa organisasi suka bernegosiasi dengan karyawan yang tidak setuju dengan kebijakan di organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta, karyawan yang memiliki pendapat berbeda dengan organisasi diapresiasi dan tidak dipaksa harus mengikuti apa yang organisasi inginkan tetapi didekati dengan negosiasi. Tabel tersebut menunjukkan penilaian responden antara setuju, ragu-ragu dan tidak setuju memiliki selisih yang tidak jauh

berbeda. Hal tersebut menunjukkan terdapat kebingungan pada responden dalam menjawab pernyataan yang diberikan peneliti. Kebijakan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah sehingga akan lebih rumit untuk bernegosiasi apabila terdapat pertentangan namun tidak semua kebijakan akan sulit di negosiasi. Seperti kebijakan yang ditetapkan sendiri oleh BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta dalam hal apel pagi dan sore. Terdapat beberapa karyawan yang merasa keberatan dengan apel sore sehingga diadakan diskusi untuk menentukan apakah apel sore tetap dilaksanakan. Berikut ini merupakan hasil wawancara peneliti dengan responden untuk memperjelas jawaban responden pada table diatas:

BKKBN semua aturannya nasional. Jadi jika ada kebijakan baru aturannya tidak jauh dari kebijakan pusat. Satu aturan sama. Tapi ada beberapa aturan yang karyawan agak keberatan. Misal ada apel pagi dan sore. *Nah* teman-teman pada keberatan untuk apel sore jadi diadakan diskusi untuk mencari solusinya. (Wawancara dengan responden, September 2016)

Tabel 3.16
Organisasi tidak mencoba untuk memaksakan
kehendak pada karyawan yang tidak setuju
dengan kebijakan organisasi
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	2	4%
Setuju (S)	24	48%
Ragu-ragu (R)	16	32%
Tidak Setuju (TS)	6	12%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Responden sebanyak 24 orang atau 48% dari keseluruhan responden memilih setuju pada pernyataan bahwa organisasi mereka tidak

mendominasi atau memaksakan kehendak pada karyawannya mengenai kebijakan. Hal tersebut menandakan bahwa BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta tidak memaksakan kehendak pada karyawannya mengenai kebijakan organisasi. Tetapi ada beberapa kebijakan atau aturan yang memang harus dipatuhi seperti jam kerja dalam seminggu yang harus mencapai 37,5 jam serta ketentuan seragam yang digunakan sehari-harinya. Berikut ini merupakan pendapat salah satu karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta, “Bukan memaksa tetapi peraturan *kan* mengikat. Misal Senin dan Kamis harus putih-putih seragamnya *udah* seperti itu peraturannya jadi *ya* tidak merasa dipaksa.” (Wawancara dengan responden, September 2016)

7. Sistem Lingkungan Terbuka

Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tentang jawaban responden mengenai indikator budaya organisasi yaitu sistem lingkungan terbuka

Tabel 3.17
Organisasi terbuka dengan ide baru dari karyawan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	10%
Setuju (S)	29	58%
Ragu-ragu (R)	11	22%
Tidak Setuju (TS)	3	6%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

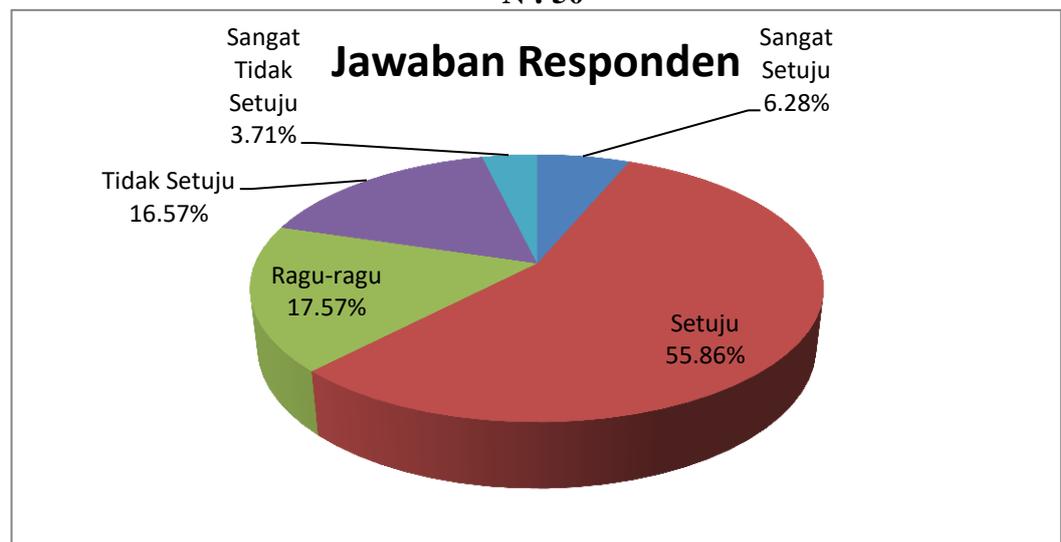
Penilaian responden terhadap pernyataan yang diajukan peneliti mengenai keterbukaan organisasi terhadap ide baru dari karyawan menunjukkan bahwa sebanyak 29 responden (58%) menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta selalu terbuka dan menerima ide-ide baru dari karyawan yang berupa kritik, saran, pendapat atau ide baru mengenai suatu program khususnya program internal untuk karyawan. Ide-ide tersebut seperti mengadakan *workshop* atau pelatihan untuk karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta juga pengajian rutin karyawan.

Hasil keseluruhan jawaban responden pada variabel budaya organisasi *participative* menunjukkan sebanyak 55,85% responden menjawab setuju pada empat belas pernyataan yang merupakan pernyataan untuk mengukur budaya organisasi *participative* di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta. Meskipun begitu, sebanyak 17,57% responden masih menjawab ragu-ragu pada pernyataan yang diajukan. Hal ini mendasakan bahwa mereka bingung dengan jawaban apa yang akan mereka berikan. Jawaban ragu-ragu terbanyak terdapat pada pernyataan nomor tiga belas yang menyebutkan bahwa organisasi tidak mencoba untuk mendominasi atau memaksakan kehendak pada karyawan yang tidak setuju dengan kebijakan di organisasi. Responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 16 orang. Dapat dikatakan bahwa jawaban ragu-ragu mereka merupakan penilaian yang netral terhadap organisasi. Kemungkinan lain dari banyaknya jawaban ragu-ragu adalah organisasi

mereka yang merupakan instansi pemerintah dimana kebijakan mereka diturunkan dari pusat, sehingga mereka harus mengikuti kebijakan yang ada di organisasi.

Jawaban terbanyak ketiga adalah tidak setuju dengan angka 16,57%. Jawaban tidak setuju terbanyak terdapat pada pernyataan indikator *participative management style* yang menyatakan bahwa atasan di organisasi ini melakukan kontrol yang tidak terlalu ketat terhadap staffnya. Banyaknya jawaban tidak setuju pada pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa beberapa atasan mereka melakukan kontrol yang cukup ketat kepada staffnya. Sebanyak 6,28% responden menjawab sangat setuju pada ke empat belas pernyataan yang diberikan oleh peneliti kemudian disusul dengan jawaban sangat tidak setuju dengan angka 3,71%.

Gambar 3.6
Jawaban Keseluruhan Responden Indikator Budaya
Organisasi Participative
N : 50



Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

D. Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja pada penelitian ini dihitung dengan lima indikator yaitu kompensasi atau gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan dan supervision atau pengawasan. Ke-lima indikator tersebut kemudian diuraikan menjadi 22 pernyataan mengenai kepuasan kerja karyawan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta.

1. Kompensasi seperti gaji dan upah

Terdapat lima pernyataan mengenai kompensasi. Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tentang jawaban responden mengenai indikator kepuasan kerja yaitu kompensasi :

Tabel 3.18
Karyawan bekerja dengan baik karena tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan upah dan kemampuan n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	4	8%
Setuju (S)	36	72%
Ragu-ragu (R)	3	6%
Tidak Setuju (TS)	5	10%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Pada pernyataan mengenai karyawan bekerja dengan baik karena gaji atau kompensasi yang diberikan sesuai kemampuan, sebanyak 36 responden (72%) menjawab setuju pada item pernyataan yang diberikan peneliti. Gaji atau upah karyawan yang diberikan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan golongan atau pangkat juga

masa kerja. Karyawan dengan golongan atau pangkat yang lebih tinggi memiliki gaji yang lebih besar karena tanggung jawab mereka lebih besar dan tentu mereka lebih berpengalaman daripada karyawan yang memiliki golongan atau pangkat yang lebih rendah.

Tabel 3.19
Karyawan merasa puas dengan tunjangan yang diberikan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	3	9%
Setuju (S)	39	78%
Ragu-ragu (R)	3	6%
Tidak Setuju (TS)	3	6%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Sebanyak 39 responden (78%) menjawab setuju pada item pernyataan mengenai kepuasan mereka terhadap tunjangan yang diberikan organisasi kepada mereka. BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan organisasi pemerintahan sehingga gaji dan tunjangan yang diberikan sesuai dengan peraturan pemerintah dan tentu selalu konsisten setiap bulannya.

Tabel 3.20
Karyawan puas karena gaji yang diberikan
sesuai dengan aturan yang berlaku
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	3	6%
Setuju (S)	43	86%
Ragu-ragu (R)	2	4%
Tidak Setuju (TS)	-	0%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Responden sebanyak 43 orang (86%) menjawab setuju pada pernyataan mengenai kepuasan mereka terhadap tunjangan karena sesuai dengan aturan yang berlaku. BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan organisasi pemerintahan. Pembagian gaji disesuaikan dengan aturan pemerintah sesuai dengan golongan pangkat dan juga masa kerja.

Tabel 3.21
Karyawan puas karena tidak terdapat kesenjangan
kompensasi antar karyawan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	2	4%
Setuju (S)	34	68%
Ragu-ragu (R)	8	16%
Tidak Setuju (TS)	4	8%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Penilaian responden terhadap pernyataan mengenai kepuasan gaji karena tidak ada kesenjangan gaji antar karyawan adalah sebanyak 34 responden (68%) menjawab setuju pada pernyataan tersebut. Tidak ada perbedaan yang signifikan antara gaji karyawan satu dengan karyawan yang lainnya. Perbedaan jumlah gaji yang diterima hanya berdasarkan pangkat atau golongan dan masa kerja tetapi hanya sedikit perbedaannya karena BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan organisasi pemerintahan yang kebijakannya diatur oleh pemerintah. Berikut ini merupakan hasil wawancara peneliti dengan responden

mengenai perbedaan gaji di BKKBN Perwakilan Daerah istimewa Yogyakarta :

Kalau pegawai negeri *nggak* keliatan ya. Pegawai negeri *kan* dari negara. Masih *pake* sistem lama. Kalau memang masa kerja segitu ya gajinya segitu. Jadi belum ada bedanya. Gaji disini masih melihat masa kerja sama golongan. (Wawancara dengan responden, September 2016)

Tabel 3.22
Organisasi memberikan gaji lebih baik daripada pesaing
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	-	0%
Setuju (S)	31	62%
Ragu-ragu (R)	10	20%
Tidak Setuju (TS)	7	14%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Tabel tersebut merupakan tabel yang menunjukkan bahwa organisasi memberikan gaji yang lebih baik daripada organisasi pesaing. Hasil menunjukkan bahwa 31 responden (62%) setuju dengan pernyataan tersebut. Dibandingkan dengan perusahaan swasta, BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta yang merupakan organisasi pemerintahan memiliki status yang menjanjikan yaitu PNS. Selain itu gaji yang diterima karyawan selalu konsisten dibanding dengan perusahaan swasta yang kadang menggunakan sistem karyawan *outsourcing* dengan gaji rendah.

2. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan indikator kepuasan kerja yang memiliki lima pernyataan yang diajukan pada responden. Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tentang jawaban responden mengenai pekerjaan itu sendiri :

Tabel 3.23
Pekerjaan karyawan menarik
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	3	6%
Setuju (S)	40	80%
Ragu-ragu (R)	2	4%
Tidak Setuju (TS)	2	4%
Sangat Tidak Setuju	3	6%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Sebanyak 40 responden (80%) menjawab setuju pada pernyataan yang menyatakan bahwa pekerjaan mereka sangat menarik. Hal tersebut menandakan bahwa karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta menganggap pekerjaan mereka sangat menarik. Terutama BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta melaksanakan program-program pemerintah yaitu KB. Dalam pelaksanaannya karyawan dapat bertemu dengan orang (masyarakat) dengan karakter yang berbeda untuk melakukan penyuluhan atau sosialisasi mengenai KB. Hal tersebut menjadi tantangan yang menarik bagi karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tabel 3.24
Karyawan senang dengan tingkat
tanggungjawab pekerjaan mereka
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	4	8%
Setuju (S)	41	82%
Ragu-ragu (R)	2	4%
Tidak Setuju (TS)	1	2%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Sebanyak 41 responden (82%) menjawab setuju pada pernyataan mengenai kesenangan pada tingkat tanggung jawab mereka dalam pekerjaan. Hasil dari jawaban responden tersebut menunjukkan bahwa karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta merasa senang dengan tingkat tanggung jawab pekerjaan mereka. Karyawan menganggap pekerjaan mereka merupakan bagian dari amanah dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Ada beberapa pekerjaan yang tanggung jawabnya besar seperti menjadi Kasubag yang berarti harus memimpin karyawan yang lainnya tetapi tetap dilakukan dengan senang hati karena hal tersebut merupakan amanah yang diberikan kepada orang tersebut.

Tabel 3.25
Karyawan senang sebab diberi kesempatan
mengerjakan sesuatu yang berbeda
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	6	12%
Setuju (S)	32	64%
Ragu-ragu (R)	6	12%
Tidak Setuju (TS)	4	8%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Responden sebanyak 32 orang (64%) menjawab setuju pada pernyataan mengenai kesempatan melakukan pekerjaan yang berbeda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta melakukan pekerjaan yang berbeda setiap harinya. Pekerjaan di BKKBN banyak variasinya seperti di bagian kepegawaian yang mengutamakan pada pelayanan untuk karyawan tidak melulu mengutamakan pelayanan dari dalam tetapi juga pelayanan keluar misal untuk membantu mahasiswa yang ingin penelitian dalam memperoleh informasi mengenai BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tabel 3.26
Karyawan termotivasi dengan pekerjaan mereka
karena membuat mereka berkembang
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	10%
Setuju (S)	35	70%
Ragu-ragu (R)	5	10%
Tidak Setuju (TS)	3	6%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Penilaian responden pada pernyataan mengenai pekerjaan yang membuat berkembang dan termotivasi menunjukkan bahwa mereka setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 35 responden atau 70% dari keseluruhan responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta termotivasi dengan pekerjaan mereka. Beberapa karyawan yang masih tergolong baru di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta mengaku termotivasi dengan pekerjaan mereka karena pekerjaan mereka merupakan proses untuk mengembangkan potensi diri dan juga mengembangkan karir. Sementara untuk karyawan yang lebih berpengalaman mengaku termotivasi dengan pekerjaan karena pekerjaan mereka sebagian dari amanah dan sarana untuk dakwah dalam hal kesejahteraan keluarga.

Tabel 3.27
Karyawan merasa bahagia karena memiliki peran
dalam membantu masyarakat
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	6	12%
Setuju (S)	39	78%
Ragu-ragu (R)	2	4%
Tidak Setuju (TS)	1	2%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Sebanyak 39 responden (78%) menjawab setuju pada pernyataan yang diajukan oleh peneliti mengenai kepuasan dalam membantu masyarakat. Jawaban setuju tersebut dapat menggambarkan bahwa karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki

peran dalam membantu masyarakat terutama dalam hal KB (Keluarga Berencana). Salah satu motivasi karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta adalah untuk membantu masyarakat dalam hal pengkualitan keluarga, penjarangan anak dan pensejahteraan keluarga. Program-program BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta dibuat untuk mewujudkan hal tersebut. Sehingga karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki peran besar dalam melaksanakan program yang dibuat untuk masyarakat.

3. Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan indikator dari kepuasan kerja. Terdapat empat pernyataan mengenai rekan kerja yang diberikan oleh peneliti kepada responden. Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tentang jawaban responden mengenai rekan kerja :

Tabel 3.28
Rekan kerja memberi dukungan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	3	6%
Setuju (S)	43	86%
Ragu-ragu (R)	2	4%
Tidak Setuju (TS)	1	2%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Pernyataan mengenai rekan kerja yang menyatakan bahwa rekan kerja memberikan dukungan yang cukup adalah sebanyak 43 responden (86%) menjawab setuju. Dukungan yang diberikan seperti menyemangati

dalam pekerjaan juga membantu pekerjaan. BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta memang menerapkan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dimana telah ditentukan pekerjaan untuk masing-masing individu tetapi dalam pelaksanaannya karyawan bekerja bersama seperti bekerja dalam tim. Hal tersebut menunjukkan bahwa sesama rekan kerja saling mendukung dalam hal pekerjaan.

Tabel 3.29
Karyawan puas karena rekan kerja dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	4	8%
Setuju (S)	38	76%
Ragu-ragu (R)	4	8%
Tidak Setuju (TS)	3	6%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Sebanyak 38 responden (76%) menjawab setuju pada pernyataan yang menyatakan bahwa mereka puas dengan rekan kerja yang dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik. Karyawan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta melakukan pekerjaan dengan kerjasama tim. Beberapa karyawan mengaku senang dengan rekan kerja mereka karena rekan kerja mereka mendukung, membantu dan melakukan pekerjaan dengan baik. Performa kerja yang baik tersebut karena di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta menerapkan system SKP (Sasaran Kerja Pegawai) untuk individu. Meskipun begitu ada beberapa

divisi yang mengerjakan bersama pekerjaan mereka. Sehingga karyawan harus bekerja dengan baik agar SKP tersebut tercapai.

Tabel 3.30
Karyawan menikmati bekerja dengan rekan kerja di organisasi
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	3	6%
Setuju (S)	41	82%
Ragu-ragu (R)	2	4%
Tidak Setuju (TS)	3	6%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Responden sebanyak 41 orang (82%) menjawab setuju pada pernyataan yang merupakan indikator rekan kerja dalam kepuasan kerja. Hal tersebut karena rekan kerja mereka memberi motivasi dan terbuka untuk diskusi masalah pekerjaan.

Tabel 3.31
Karyawan bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	7	14%
Setuju (S)	37	74%
Ragu-ragu (R)	2	4%
Tidak Setuju (TS)	3	6%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Pernyataan yang menyatakan bahwa karyawan menikmati bekerja dengan rekan kerja di organisasi ini dijawab setuju oleh responden sebanyak 37 orang (74%). BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa

Yogyakarta menggunakan system kerjasama tim dalam pekerjaan. Program-program yang dilaksanakan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta membutuhkan banyak tenaga karyawan sehingga memerlukan kerjasama tim. Dengan kerjasama tim, karyawan satu dengan yang lain membaaur sehingga saling mengenal satu sama lain. Karyawan juga menikmati bekerja dalam tim. Mereka selalu merasa menjadi bagian dari tim tersebut.

4. Promosi Pekerjaan

Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tentang jawaban responden mengenai indikator kepuasan kerja yaitu promosi pekerjaan :

Tabel 3.32
Promosi terjadi di organisasi
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	2	4%
Setuju (S)	35	70%
Ragu-ragu (R)	9	18%
Tidak Setuju (TS)	3	6%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Sebanyak 35 responden (70%) menjawab setuju terhadap pernyataan yang menyebutkan bahwa terjadi promosi di tempat mereka bekerja. Sedangkan 9 responden (18%) menjawab ragu-ragu. Sebanyak tiga responden (9%) menjawab tidak setuju serta satu responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Jawaban responden tersebut menunjukkan bahwa terdapat promosi di organisasi mereka. Promosi yang ada di

BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu promosi regular biasanya terjadi empat tahunan, promosi berdasarkan prestasi juga promosi berdasarkan masa kerja. Berikut ini merupakan pemaparan salah satu karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta mengenai kebijakan promosi untuk karyawan :

Kenaikan pangkat atau promosi beda. Kalau kenaikan pangkat ada regular ada pilihan. Kalau yang regular empat tahunan. Jika memang masa kerja sudah memenuhi dan masa kerja bagus maka setiap pegawai berhak. Promosi lebih ke jabatan untuk pegawai yang sudah memenuhi persyaratan seperti dari golongan, masa kerja biasanya diikuti tes baru nanti dipilih. (Wawancara dengan responden, September 2016)

Tabel 3.33
Karyawan merasa puas dengan kebijakan
promosi di organisasi
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	3	6%
Setuju (S)	31	62%
Ragu-ragu (R)	9	18%
Tidak Setuju (TS)	6	12%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Penilaian responden terhadap pernyataan mengenai kepuasan mereka terhadap kebijakan promosi di organisasi menunjukkan bahwa 31 responden (62%) setuju dengan pernyataan tersebut, sebanyak 9 responden (18%) menjawab ragu-ragu. Sedangkan 6 responden (12%) menjawab tidak setuju, 1 responden (2%) ragu-ragu dan tiga responden (6%) menjawab sangat setuju. Kebijakan promosi yang ada di BKKBN

merupakan kebijakan yang diturunkan dari pemerintah. Semua organisasi pemerintahan mempunyai kebijakan yang hampir sama dalam hal promosi pekerjaan. Berikut ini merupakan pemaparan salah satu karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta, “Menurut saya adil. Meskipun *pake tes* tapi karyawan yang sudah memenuhi persyaratan diikutkan semua.” (Wawancara dengan responden, September 2016)

Tabel 3.34
Karyawan merasa senang karena pekerjaannya
dapat menjanjikan status kepegawaian yang baik
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	10%
Setuju (S)	31	62%
Ragu-ragu (R)	6	12%
Tidak Setuju (TS)	7	14%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Responden sebanyak 31 atau 63% menjawab setuju terhadap pernyataan mengenai pekerjaan mereka yang menjanjikan status kepegawaian yang baik. Hal tersebut tentu saja karena status BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta yang merupakan organisasi pemerintahan. Karyawan organisasi pemerintahan disebut PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang segala sesuatunya diatur oleh pemerintah seperti gaji, pangkat dan juga golongan.

Tabel 3.35
Kesempatan untuk memperoleh promosi
bagi karyawan tidak terbatas
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	3	6%
Setuju (S)	30	60%
Ragu-ragu (R)	9	18%
Tidak Setuju (TS)	7	14%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Sebanyak 30 orang (60%) responden menjawab setuju pada pernyataan mengenai organisasi mereka yang memberikan promosi tidak terbatas pada karyawan. Promosi-promosi tersebut dilakukan saat karyawan memiliki prestasi dalam hal kinerja juga masa kerja mereka. Misal pegawai baru akan diberi promosi setelah empat tahun bekerja di organisasi.

Tabel 3.36
Tersedia promosi bagi karyawan berprestasi
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	4	8%
Setuju (S)	35	70%
Ragu-ragu (R)	6	12%
Tidak Setuju (TS)	4	8%
Sangat Tidak Setuju	1	2%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Responden sebanyak 33 orang (66%) menjawab setuju pada pernyataan mengenai ketersediaan promosi bagi karyawan yang berprestasi. BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta

menggunakan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) untuk menilai kinerja masing-masing pegawai. Apabila kriteria pegawai memenuhi seperti mempunyai prestasi dan juga masa kerja yang lama maka karyawan tersebut akan diberikan promosi.

5. Supervision

Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tentang jawaban responden mengenai indikator kepuasan kerja yaitu supervision :

Tabel 3.37
Para atasan memberikan dukungan kerja pada karyawan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	2	4%
Setuju (S)	42	84%
Ragu-ragu (R)	3	6%
Tidak Setuju (TS)	1	2%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Penilaian responden terhadap pernyataan mengenai atasan yang memberikan dukungan kepada mereka, sebanyak 42 responden (84%) menjawab setuju. Ada beberapa atasan yang terbuka untuk berdiskusi mengenai pekerjaan sehingga meringankan beban pegawai. Selain itu dukungan seperti kebebasan atau tidak terlalu menekan bawahan serta koordinasi yang sering dilakukan merupakan salah satu dukungan yang diberikan atasan untuk karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tabel 3.38
Karyawan puas karena diberi kesempatan untuk
memberi masukan dalam pekerjaan
yang dilakukan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	10%
Setuju (S)	37	74%
Ragu-ragu (R)	2	4%
Tidak Setuju (TS)	4	8%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Sebanyak 37 responden (74%) memberikan jawaban setuju pada pernyataan yang menyatakan bahwa mereka diberikan kesempatan untuk memberikan masukan kepada atasan dalam hal pekerjaan. Penyampaian pendapat tersebut dapat dilakukan secara langsung dengan berbicara dengan atasan atau melalui Rapim (Rapat Pimpinan) apabila masukan yang diberikan merupakan sesuatu hal yang harus didiskusikan bersama.

Tabel 3.39
Para atasan mau mendengar dan
memperhatikan masalah karyawan
n=50

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju (SS)	3	6%
Setuju (S)	35	70%
Ragu-ragu (R)	6	12%
Tidak Setuju (TS)	4	8%
Sangat Tidak Setuju	2	4%
Total	50	100%

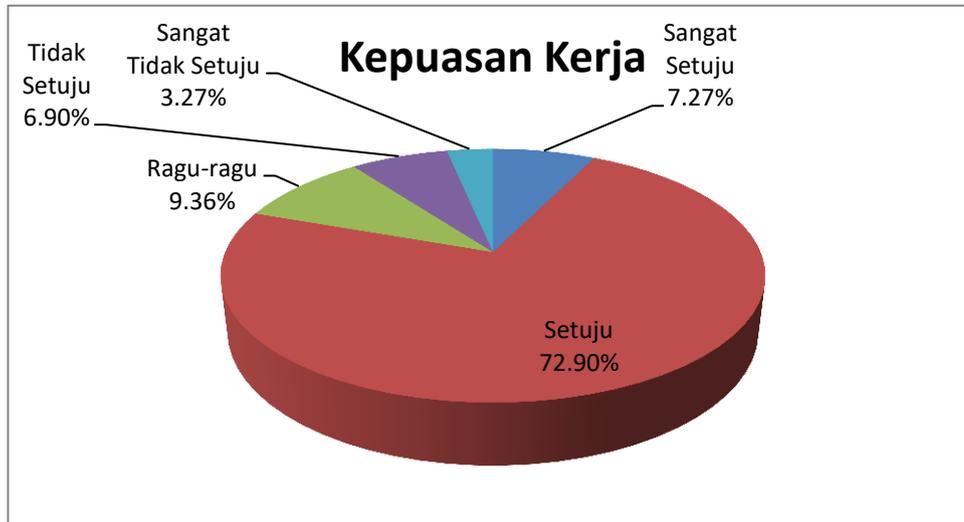
Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

Responden sebanyak 35 orang (70%) menjawab setuju pada pernyataan yang diberikan peneliti mengenai atasan mereka yang mau

mendengar masalah mereka. Atasan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta sering berdiskusi dengan karyawan sehingga pada diskusi tersebut tentu saja merupakan tanda bahwa atasan mereka mau mendengar masalah mereka. Sebagai contoh apabila terjadi perbedaan pendapat misal mengenai harus diadakannya apel sore, diadakan diskusi untuk mencari solusi dari permasalahan tersebut.

Hasil keseluruhan jawaban responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua jawaban responden terbanyak adalah setuju. Sebanyak 72,90% responden menjawab setuju pada keseluruhan pernyataan mengenai kepuasan kerja sedangkan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 3,27% yang merupakan jawaban tersedikit yang dipilih responden. Banyaknya jawaban setuju menunjukkan bahwa mereka setuju dengan pernyataan yang diajukan peneliti. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki kepuasan kerja. Jawaban ragu-ragu dari seluruh responden menduduki peringkat kedua dengan 9,36% kemudian jawaban sangat setuju dari responden dengan nilai 7,27% dan jawaban tidak setuju dengan nilai 6,90%.

Gambar 3.7
Jawaban Keseluruhan Responden Indikator Kepuasan Kerja
N : 50



Sumber : Olah data peneliti, Agustus 2016

E. Pengujian Hipotesis

Peneliti menggunakan *Rank Order Spearman* untuk mengetahui korelasi antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Rumus penghitungan *rank order Spearman* dalam statistik adalah $r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{N(N^2-1)}$. Peneliti menggunakan rangkaian SPSS untuk mempermudah dalam penghitungan. Berikut ini merupakan hasil dari *rank order Spearman* penelitian

Tabel 3.40
Korelasi Rank Order *Spearman*
Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Correlations			Budaya_Organisasi _2	Kepuasan _Kerja_2
Spearman's rho	Budaya_Organisasi_2	Correlation	1.000	.546**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	50	50
	Kepuasan_Kerja_2	Correlation	.546**	1.000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	50	50

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

1. Pada tabel tersebut koefisien korelasi antar kedua variabel dengan N=50 (jumlah reponden) menunjukkan nilai 0.546. Koefisien korelasi menunjukkan kekuatan hubungan antar variabel. Berikut ini merupakan kriteria kekuatan korelasi antar variabel menurut de Vaus (2002:259):

Tabel 3.41
Kriteria kekuatan korelasi antar variabel

Korelasi	Tingkat Hubungan
0	Tidak ada hubungan
0.10 – 0.29	Hubungan sangat lemah
0.30 – 0.49	Hubungan sedang
0.50 – 0.69	Hubungan kuat
0.70 – 0.89	Hubungan sangat kuat
0.90 – 1	Hubungan hampir sempurna

Nilai koefisien korelasi pada penelitian ini adalah 0.546 menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja termasuk dalam kategori kuat.

2. Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai signifikansi 0.000 pada tingkat taraf kepercayaan 0.01. Berikut ini kriteria pengujian hipotesis :
 - a. Jika taraf signifikansi $< \alpha$ (kurang dari α), maka H_0 ditolak dan H_a diterima
 - b. Jika taraf signifikansi $> \alpha$ (lebih dari α), maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Penghitungan nilai signifikansi pada penelitian ini menunjukkan $0.000 < 0.01$ maka H_a diterima. Artinya terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja karyawan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta.

F. Pembahasan

Budaya organisasi menurut Schein (1989) dalam Poerwanto (2008:15) merupakan seperangkat asumsi yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal. Banyak penelitian yang meneliti hubungan budaya organisasi dengan variabel-variabel lain seperti hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dan hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini, peneliti meneliti hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta. Sriramesh, Grunig dan Dozier (1996:244)

menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki dua dimensi yaitu *participative* dan *authoritarian*.

Peneliti meneliti hubungan budaya organisasi *participative* yang sebelumnya diteliti oleh Sriramesh, Grunig dan Dozier (1996:254) dengan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) menurut George dan Jones (2002:81) adalah kumpulan dari kepercayaan dan perasaan yang seseorang (karyawan) punyai mengenai pekerjaannya. Luthans (2011:142) menyebutkan bahwa terdapat lima dimensi pekerjaan yang merepresentasikan karakteristik penting dari pekerjaan yaitu kompensasi, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan dan supervision atau pengawasan.

Hasil dari uji Rank Order Spearman menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi (r_s) dari variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja adalah 0.546 dengan nilai signifikansi 0.000. Nilai koefisien korelasi Rank Spearman berada diantara $-1 \leq \leq 1$. Apabila nilai koefisien korelasi mendekati satu (± 1) maka korelasi antar kedua variabel semakin kuat dan tanda positif atau negatif menunjukkan korelasi kedua variabel. Jika angka menunjukkan nilai positif maka hubungan kedua variabel tersebut positif sedangkan jika angka menunjukkan nilai negatif maka hubungan antar keduanya negatif. Hasil penelitian ini menunjukkan koefisien korelasi *Rank Order Spearman* berada di angka 0.546 sehingga menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara kedua variabel yaitu budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja.

Variabel budaya organisasi *participative* memiliki beberapa indikator seperti tradisi, efisiensi dan inovasi sebagai nilai organisasi, *participative management style*, nilai liberal dalam organisasi, nilai kooperatif serta sistem lingkungan terbuka. Indikator-indikator budaya organisasi *participative* yaitu *participative management style* dan sistem lingkungan terbuka (*open system environment*) telah terlebih dahulu diteliti hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian milik Stefanovska dan Petkovska (2015:84) dalam *Serbian Journal of Management* menunjukkan bahwa apabila atasan menerapkan *participative management style* maka akan terdapat kepuasan kerja pada karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *participative management style* mendukung kepuasan kerja. Selain itu sistem lingkungan terbuka juga telah diteliti hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Ardakani, Jowkar dan Mooghali (2012:135) dalam *Journal of Basic and Applied Scientific Research* menunjukkan bahwa sistem lingkungan terbuka di organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian-penelitian tersebut menguatkan angka 0.546 yang merupakan hasil dari penelitian ini karena indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini telah diuji dan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan.

Nilai korelasi 0.546 menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara indikator-indikator budaya organisasi *participative* dengan indikator-

indikator kepuasan kerja. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 0.454 dipengaruhi oleh faktor lain seperti menurut Davies (2006) dalam Belias dan Kuostelios (2014:139) kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh nilai individual (*Individual values*), prinsip, personaliti juga kesempatan yang diberikan untuk mengerjakan pekerjaan. Selain itu, angka koefisien korelasi yang positif menunjukkan bahwa budaya organisasi *participative* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga apabila budaya organisasi di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta semakin *participative* maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Nilai signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa koefisien *Rank Order Spearman* pada penelitian ini adalah signifikan. Nilai signifikansi yang berada dibawah 0.01 menunjukkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak dengan derajat kepercayaan 99%. Maka hasil keseluruhan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya milik Sriramesh, Grunig dan Dozier tahun 1996 yang meneliti mengenai hubungan budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja di Amerika. Penelitian Sriramesh, Grunig dan Dozier tersebut dilakukan di negara yang memiliki budaya egaliter sedangkan penelitian ini dilakukan di Indonesia dengan masyarakat yang berbudaya hierarki. Hasil penelitian Sriramesh, Grunig dan Dozier (1996:258) menunjukkan bahwa budaya organisasi

berhubungan dengan kepuasan kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.34 sedangkan hasil penelitian yang dilakukan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta (Indonesia) menunjukkan nilai korelasi sebesar 0.546. Hal tersebut menunjukkan ada perbedaan hasil yang cukup banyak antara hubungan budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja di negara yang memiliki budaya egaliter dengan negara yang berbudaya hierarki.

Hasil penelitian Sriramesh, Grunig dan Dozier (1996:258) menunjukkan hubungan kekuatan yang sedang antar kedua variable yaitu 0.34 apabila dilihat melalui indikator kekuatan de Vaus (2002:259) sedangkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya hierarki dan egaliter juga mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian dari negara yang memiliki budaya egaliter menunjukkan tingkat hubungan yang sedang kemungkinan karena kepribadian mereka yang tanpa basa-basi dalam menjawab pernyataan atau tanpa perasaan tidak enak kepada atasan sehingga lebih jujur dalam menjawab pernyataan. Sedangkan di negara dengan budaya hierarki mereka merasa tidak enak kepada atasan apalagi mengenai pernyataan yang menyangkut atasan dan rekan kerja mereka untuk menjawab dengan jujur apa yang mereka rasakan. Hal tersebut tentu saja mempengaruhi hasil penelitian.

Menurut Lund (2003) dalam Davoodalmousavi (2013:391), apabila hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja kuat maka hal tersebut mengindikasikan bahwa organisasi tersebut memiliki budaya organisasi yang kuat sebaliknya apabila kedua variabel tersebut hubungannya lemah maka organisasi memiliki budaya yang lemah. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hubungan yang kuat (0.546) antara budaya organisasi *participative* dengan kepuasan kerja sehingga mengindikasikan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki budaya organisasi yang kuat. Dozier dan Grunig (1995:141) menyebutkan bahwa kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila organisasi memenuhi syarat-syarat budaya organisasi *participative* yaitu mudah bekerjasama dengan atasan juga rekan kerja dan pengakuan atas pekerjaan yang bagus. BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta berhasil memenuhi syarat-syarat budaya organisasi *participative*. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 3.12 yang merupakan pernyataan bahwa atasan di BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta berbagi kekuasaan dan tanggung jawab dengan karyawan yang lebih rendah jabatannya. Sebanyak 27 responden menjawab setuju. Selain itu pada tabel 3.18 mengenai karyawan tidak takut untuk berdiskusi dengan atasannya terdapat 37 responden menjawab setuju pada pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta mudah bekerjasama dengan atasan.

Kepuasan kerja secara umum merupakan kemasam dari perasaan karyawan mengenai pekerjaannya. Finck, Mennes dan Timmers (1998) dalam Natasha (2012:6) menekankan bahwa keunggulan kerja dapat dicapai hanya ketika karyawan memiliki semangat kerja (capaian kerja) yang tinggi dan termotivasi. Menurut Nitisemito dalam Purnamasari (2013:11) semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah perusahaan. Semangat kerja memiliki beberapa indikator diantaranya disiplin, kesediaan untuk bekerjasama, kepuasan kerja dan absensi. Berdasarkan hasil penelitian ini, semangat karyawan BKKBN ditunjukkan dengan kerjasama yang ada di organisasi. Pada tabel 3.12 yang menyebutkan bahwa atasan berbagi kekuasaan dan tanggung jawab dengan bawahan menunjukkan bahwa setengah dari keseluruhan karyawan setuju dengan pernyataan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan BKKBN Daerah Istimewa Yogyakarta telah memenuhi salah satu indikator semangat kerja yaitu kerjasama. Selain itu BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta juga memiliki kepuasan kerja, dengan melihat jawaban keseluruhan responden mengenai kepuasan kerja didapat bahwa 72,90% responden setuju mengenai pernyataan kepuasan kerja yang diajukan peneliti. Selain itu, karyawan BKKBN sebanyak 35 orang merasa termotivasi dengan pekerjaan yang mereka lakukan karena pekerjaan itu membuat mereka berkembang selain itu pekerjaan mereka merupakan amanah yang harus dilaksanakan juga menganggap pekerjaan

sebagai bagian dari proses untuk pengembangan diri dan karir. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan-karyawan tersebut dapat mencapai keunggulan kerja karena mereka mempunyai semangat kerja dan termotivasi dengan pekerjaan mereka. Keunggulan kerja yang tercapai tidak terlepas dari budaya organisasi *participative* yang positif. Sehingga dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara umum BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki budaya organisasi *participative* yang positif karena karyawannya mencapai keunggulan kerja.

Budaya organisasi *participative* juga berkaitan dengan komunikasi organisasi yang ada di dalam organisasi. Dozier dan Grunig dalam Cutlip (2009:262) menyebutkan bahwa apabila organisasi memiliki budaya organisasi *participative* maka organisasi tersebut mempunyai pola komunikasi simetrikal. Pola komunikasi yang simetrikal memperlihatkan bahwa karyawan akan merasa nyaman ketika berbicara dengan atasan mengenai pekerjaan, berani mendiskusikan perbedaan pendapat dengan atasan. Dozier dan Grunig (1995:142) mendeskripsikan komunikasi organisasi yang ada di organisasi berbudaya *participative* sebagai *two way communication* atau komunikais dua arah.

Peneliti menghitung kepuasan kerja rata-rata berdasarkan masa kerja karyawan menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja paling tinggi dialami oleh masa kerja 2-5 tahun dengan nilai rata-rata 88 kemudian

disusul dengan masa kerja 11-20 tahun dengan nilai rata-rata 87,57. Masa kerja diatas 26 tahun (>26) menunjukkan nilai rata-rata 86,86 sedangkan masa kerja kurang dari satu tahun (<1) memiliki rata-rata 81,66. Nilai rata-rata kepuasan kerja 6-10 tahun menunjukkan nilai 78,72 kemudian nilai rata-rata paling rendah diperoleh karyawan dengan masa kerja 21-25 tahun dengan nilai 76,61. Perbandingan nilai rata-rata kepuasan kerja berdasarkan masa kerja tersebut dapat menjadi gambaran yang mewakili kepuasan kerja seluruh karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerjaan dari karyawan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan di dalam organisasi, gaji atau upah, serta supervision atau pengawasan dari atasan. Nilai rata-rata kepuasan kerja tersebut menunjukkan nilai keseluruhan dari indikator tersebut. Pada gambaran tersebut menunjukkan bahwa dibandingkan dengan masa kerja kurang dari satu tahun (<1 tahun), masa kerja 21-25 tahun memiliki nilai rata-rata lebih rendah. Hasil nilai rata-rata kepuasan kerja karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta kurang dari satu tahun (<1 tahun) menunjukkan nilai yang cukup tinggi yaitu 81,67. Menurut Robbins (2009) dalam Davoodalmousavi (2013:391) kepuasan kerja dapat mencegah karyawan dari pengunduran diri dan membuat karyawan lebih produktif juga menghasilkan sikap kerja yang positif. Nilai rata-rata yang cukup tinggi pada karyawan dengan masa kerja kurang dari satu tahun (<1 tahun) di

BKKBN menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja kurang dari satu tahun merasa puas dengan pekerjaan mereka serta menunjukkan bahwa BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta berhasil dalam memberikan kepuasan kerja pada karyawan yang tergolong baru di organisasi mereka sehingga dapat mencegah pengunduran diri karyawan baru tersebut.

Sementara itu masa kerja >26 tahun juga menunjukkan nilai rata-rata kepuasan kerja yang cukup tinggi yaitu sebesar 86,87. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja diatas 26 tahun puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi tersebut menurut Robbins (2009) dalam Davoodalmousavi (2013:391) membuat karyawan lebih produktif . Walaupun sudah bekerja selama lebih dari 26 tahun, tetapi karyawan BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta bisa produktif dengan kepuasan kerja yang tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa BKKBN Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta berhasil memberikan kepuasan kerja pada karyawan selama lebih dari 26 tahun bekerja di organisasi tersebut.