

---

## PERANAN ORIENTASI NILAI BUDAYA PADA KEPUASAN KERJA

Bagus Riyono

*Penelitian ini bertujuan untuk melihat peranan orientasi nilai budaya pada kepuasan kerja. Subjek penelitian ini adalah karyawan berkebangsaan Indonesia yang bekerja pada perusahaan swasta asing di bidang administrasi di bawah pimpinan seorang atau tim yang berlatar belakang individualisme, yang berdomisili di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) skor orientasi nilai budaya pada kelompok karyawan perusahaan asing mempunyai distribusi normal, (2) orientasi nilai budaya mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan perusahaan asing, (3) orientasi nilai budaya individualisme subjek penelitian ternyata tidak signifikan pengaruhnya terhadap kepuasan secara keseluruhan, kepuasan terhadap upah, dan kepuasan terhadap promosi, (4) orientasi nilai budaya individualisme dan kolektivisme pada karyawan perusahaan asing mempunyai hubungan yang positif, dan (5) secara keseluruhan kepuasan kerja subjek penelitian cukup tinggi.*



**Drs. Bagus Riyono**, lahir di Surakarta pada 12 Juni 1963, adalah dosen Fakultas Psikologi UGM. Sebelumnya ia bekerja sebagai Management Analyst pada PT Astra International (1991-

1992) dan staf human resource development pada PT Conoco Indonesia (1992-1995), keduanya di Jakarta. Selama menjadi mahasiswa ia sangat aktif dalam Senat Mahasiswa dan Majalah Mahasiswa PSIKOMEDIA. Juga aktif di organisasi AFS Cabang Yogyakarta.

**P**erkembangan dunia dewasa ini telah menyadarkan manusia akan pentingnya pergaulan antar bangsa yang semakin meningkat. Berkembangnya teknologi menyebabkan pertukaran informasi antar negara dan antar budaya semakin mudah dan cepat. Sebagai akibatnya, negara-negara dengan budaya yang berbeda-beda saling mempengaruhi. Hal ini sudah sejak beberapa tahun belakangan ini menjadi pembicaraan.

Bidang perekonomian yang sangat berpengaruh terhadap perubahan wajah dunia merupakan bidang yang menjadi perhatian terbesar dalam proses globalisasi tersebut. Naisbitt dan Aburdene (1990) mengilustrasikan bahwa kita tak dapat lagi

mengatakan komponen mobil Swiss yang dipasang dalam mobil Nissan yang dibuat di Inggris untuk dijual di Austria dan untuk usaha patungan dengan Cekoslowakia sebagai bagian dari ekonomi negara tertentu.

Dalam proses perubahan seperti itu pemahaman akan budaya yang berbeda menjadi agenda penting dalam setiap perusahaan yang semakin mendunia. Oleh karena itu unsur-unsur kebudayaan, terutama hal-hal yang dapat mempengaruhi prestasi kerja, perlu untuk ditelaah dengan lebih seksama.

Faktor yang paling jelas akan mendapat pengaruh dalam pergaulan antar budaya dalam sebuah perusahaan adalah kepuasan kerja. Mengapa demikian? Karena kepuasan kerja adalah respon dari karyawan yang menunjukkan secara langsung kecocokan atau ketidakcocokan terhadap interaksi yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat menunjukkan bagaimana proses interaksi yang dilandasi oleh perbedaan nilai budaya dapat mempengaruhi perasaan mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

#### Empat Dimensi Kebudayaan

Menurut Hofstede (1984), kebudayaan adalah program kolektif dari pikiran yang membedakan suatu kelompok manusia dengan yang lainnya. Dengan definisi ini Hofstede menekankan bahwa kebudayaan bukanlah milik individu melainkan milik kelompok, yaitu kumpulan dari karakteristik yang dimiliki orang-orang yang telah terdondong oleh praktek sosialisasi, prosedur pendidikan dan pengalaman hidup yang sama. Jadi, kebudayaan adalah sistem aturan maupun tindakan yang diciptakan atau lebih tepatnya tercipta dalam kehidupan manusia, yang dipelajari dan disesuaikan dengan kebutuhan hidupnya.

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa kebudayaan adalah segala aktivitas dan karakteristik dari suatu kelompok manusia baik yang berupa gagasan, ide-ide maupun karya manusia serta sistem nilai yang terintegrasi dalam diri manusia melalui proses belajar.

Adapun sifat dari kebudayaan tersebut adalah berkesinambungan, kumulatif, dan progresif (Segall, 1979). Kebudayaan diturunkan dari generasi ke generasi dan semakin lama semakin berkembang karena ada penciptaan-penciptaan baru yang menuju ke kemajuan.

Perkembangan kebudayaan ini tidak selalu berarti bahwa kebudayaan yang lama ditinggalkan atau dihilangkan, tetapi terakumulasi, seperti disebutkan oleh Segall (1979) di atas. Yang dimaksud dengan kebudayaan itu kumulatif adalah bahwa dengan berjalannya waktu kebudayaan suatu masyarakat akan bertambah dengan unsur-unsur budaya baru yang muncul kemudian.

Dalam penelitian mengenai perbedaan kebudayaan dari 50 negara di dunia, Hofstede (dalam AFS, 1984) mengemukakan empat dimensi kebudayaan dari suatu bangsa, yaitu jarak kekuasaan, penghindaran dari ketidakpastian, individualisme dan maskulinitas.

Jarak kekuasaan menunjukkan seberapa jauh suatu masyarakat menerima kenyataan bahwa suatu lembaga atau organisasi kekuasaan terdistribusi secara tidak merata di antara individu. Hal ini berarti bahwa suatu masyarakat yang mempunyai jarak kekuasaan yang renggang berpendapat bahwa beberapa orang dapat mandiri dan sebagian besar seharusnya tergantung. Sebaliknya, masyarakat yang mempunyai jarak kekuasaan yang dekat berpendapat bahwa masing-masing harus saling tergantung.

**Penghindaran dari ketidakpastian** menunjukkan seberapa jauh suatu masyarakat merasa terancam oleh situasi tidak menentu dan berusaha untuk menghindarinya dengan membuat peraturan-peraturan, percaya kepada kebenaran yang mutlak dan menolak untuk mentoleransi penyimpangan.

Dalam masyarakat yang mempunyai penghindaran dari ketidakpastian yang kuat, ketidakpastian dalam hidup itu dirasakan sebagai ancaman yang terus-menerus dan harus dilawan sehingga ada dorongan kuat dari dalam untuk bekerja keras dan waktu adalah uang. Mereka cenderung perfeksionis.

Sebaliknya, masyarakat yang mempunyai penghindaran yang lemah terhadap ketidakpastian lebih bisa menerima ketidakpastian dalam hidup. Bagi mereka kerja keras bukan suatu keharusan dan merasa bebas dalam menggunakan waktu.

**Individualisme** menunjukkan seberapa jauh suatu masyarakat merupakan lingkungan yang bebas, tempat orang tidak harus peduli kecuali terhadap dirinya sendiri dan keluarga dekatnya. Sebaliknya, masyarakat yang kolektif adalah masyarakat yang anggotanya membedakan adanya *in-group* dan *out-group* dan mengharapkan *in-group* mereka untuk menjaganya.

Dalam masyarakat individualistis terdapat ciri-ciri antara lain pentingnya kesadaran akan "aku". Keterlibatan seseorang dalam organisasi selalu diperhitungkan dengan kepentingan dan aspirasi individu. Dalam masyarakat kolektif kesadaran akan "kami" atau "kita" lebih menonjol. Keterlibatan seseorang dalam organisasi dipandang sebagai tugas moral.

**Maskulinitas** menunjukkan seberapa jauh nilai-nilai yang dominan dalam suatu masyarakat mengarah pada asertivitas dan kemahiran akan suatu hal. Sebaliknya, masyarakat feminin, adalah masyarakat yang

memberikan perhatian terhadap kemanusiaan dan kualitas kehidupan.

Masyarakat yang maskulin beranggapan bahwa prestasi adalah yang paling diperhitungkan, orang hidup adalah untuk bekerja, uang dan barang adalah penting dan pria seharusnya mendominasi masyarakat. Masyarakat yang feminin beranggapan bahwa kualitas kehidupan adalah prioritas utama. Seseorang bekerja adalah untuk hidup dan peran pria-wanita dalam masyarakat seharusnya merata.

Dalam penelitian tersebut Hofstede meneliti 50 negara dan membuat skor berdasarkan keempat dimensi kebudayaan tersebut. Terlihat perbedaan yang menarik antara Indonesia, Jepang dan Amerika Serikat. Skor untuk masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1  
Perbedaan Kebudayaan Antara Indonesia, Jepang, dan Amerika dalam Empat Dimensi Kebudayaan

Dimensi Kebudayaan	Ind	Jpn	USA
Jarak Kekuasaan	78	54	40
Penghindaran dan Ketidakpastian	48	92	46
Individualisme	14	46	91
Maskulinitas	46	95	62

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa Indonesia mempunyai ciri kebudayaan yang mempunyai jarak kekuasaan besar, penghindaran dari ketidakpastian kecil, kolektif, dan feminin. Jika kita lihat dalam kenyataan, ciri-ciri tersebut memang nampak dalam kehidupan sehari-hari.

Jarak kekuasaan berhubungan dengan masalah kepemimpinan. Dalam masyarakat kita ada kecenderungan untuk mem-

biarkan seorang pemimpin berkuasa berlama-lama dan cenderung "nrimo" dengan status sebagai yang terpimpin. Seolah kebanyakan dari masyarakat Indonesia menerima begitu saja bahwa sekelompok orang tertentu memang "ditakdirkan" sebagai pemimpin dan sebagian besar masyarakatnya sebagai yang dipimpin.

Hal ini dapat dilihat baik dalam skala nasional, regional maupun lokal; mulai dari presiden sampai lurah. Kecenderungan untuk tetap mempertahankan seorang pemimpin yang telah berkuasa begitu kuat. Bahkan jika ada seseorang yang kelihatan mempunyai ambisi untuk menggantikan pemimpin yang sedang berkuasa, oleh masyarakat dianggap "tidak sopan".

Dimensi penghindaran dari ketidakpastian berhubungan dengan sikap hidup terhadap waktu, kerja dan perencanaan masa depan. Dalam hal ini Indonesia tergolong lemah, walaupun tidak berbeda jauh dengan Amerika. Hal ini mungkin agak mengejutkan karena selama ini Amerika dianggap cukup kuat dalam perencanaan dan serius dalam bekerja. Namun jika dilihat dari kacamata Jepang, Amerika terkenal santai dan terlalu banyak berlibur.

Bagi Jepang kehidupan Amerika adalah kehidupan yang santai, sebaliknya bagi Amerika kehidupan Jepang adalah hanya bekerja dan bekerja tanpa pernah istirahat. Yang agak mengundang pertanyaan adalah skor Indonesia yang lebih tinggi - walaupun sedikit - dari Amerika.

Dalam dimensi individualisme terlihat perbedaan yang lebih mencolok antara ketiga negara tersebut. Hal ini dapat dimengerti karena, *pertama*, Amerika memang jelas-jelas menganut paham individualisme. *Kedua*, orang Jepang, walaupun ada kecenderungan pada kolektivisme tapi kehidupannya yang sangat sibuk dan penduduknya yang sangat padat, menyebabkan mereka tidak ada waktu untuk mem-

perhatikan orang lain jika tidak mempunyai keperluan.

Dimensi maskulinitas menunjukkan bahwa Indonesia cukup "feminin" dalam arti, dalam memandang hidup tidak sekedar untuk materi tapi juga mementingkan kualitas hidup.

Jepang memang "nagaranya lelaki". Hal itu terlihat tidak hanya dalam arti perbedaan kelamin tetapi juga dalam pandangan mereka terhadap hidup dan kehidupan yang sudah sedemikian materialistik.

### Nilai Budaya Individualisme dan Kolektivisme

Nilai budaya adalah nilai-nilai yang dominan dalam suatu masyarakat dengan budaya tertentu. Nilai budaya individualisme adalah nilai-nilai yang dominan dalam masyarakat individualistis, sedang nilai budaya kolektivisme adalah nilai-nilai yang dominan dalam masyarakat kolektif.

Secara garis besar dapat dikatakan bahwa individualisme ditandai dengan dikalahkannya kepentingan kelompok dari kepentingan individu. Dalam masyarakat individualistis kepentingan individu cenderung didahulukan dari kepentingan kelompok.

Dari pendapat Hofstede (dalam AFS, 1984) dan Triandis dkk (1988) dapat diambil kesimpulan bahwa masyarakat individualistis mempunyai nilai-nilai sebagai berikut:

*Pertama*, nilai kebebasan, yang meliputi nilai bahwa keterlibatan seseorang dalam organisasi diperhitungkan berdasar tujuan dan kepentingan pribadi dan tidak mempunyai keterikatan emosional; penekanan ada pada inisiatif dan prestasi individu; bahwa setiap orang mempunyai hak atas kehidupan pribadi, pendapat pribadi dan otonomi. Mereka memilih sendiri dengan siapa menjalin persahabatan, yaitu

dengan orang yang mempunyai minat (*interest*) yang sama.

*Kedua*, nilai keadilan, yang meliputi keyakinan bahwa standar nilai diakui dan diterapkan pada semua (*universalisme*) tanpa melihat kedudukan atau status dan bahwa setiap individu berhak akan imbalan yang sesuai dengan apa yang dikerjakannya.

*Ketiga*, nilai hedonisme dan kenyamanan, yaitu keyakinan bahwa setiap orang mempunyai hak atas variasi hidup, kenikmatan, dan bahwa kebutuhan finansial yang cukup adalah bagian dari sistem.

*Keempat*, nilai pengakuan sosial (*status sosial*), meliputi kesadaran akan "saya" yang sangat dominan, pandangan bahwa identitas adalah berdasarkan atribut individual, dan penonjolan diri seorang diri adalah idaman, dan bahwa menjadi pemimpin adalah ideal.

*Kelima*, nilai kejujuran yang meliputi pandangan bahwa setiap masalah harus diselesaikan secara terbuka dan jujur, serta harus tegas siapa yang salah dan siapa yang benar dalam setiap perkara.

Kebalikan dari individualisme adalah paham kolektivisme. Ciri-ciri paham ini juga dapat dikatakan sebagai kebalikan dari ciri-ciri individualisme. Dalam masyarakat kolektif kepentingan kelompok lebih penting dan dipentingkan daripada kebutuhan individual.

Paham kunci dari masyarakat kolektif adalah bahwa unit terkecil dalam masyarakat yang bisa hidup adalah sebuah kelompok (Triandis dkk, 1988). Nilai-nilai yang dominan adalah harmoni, "penyelamatan muka", kewajiban terhadap orang tua, rendah hati, moderat, pemerataan, pemenuhan kebutuhan orang lain dan hemat. Rumusan lebih detilnya adalah sebagai berikut:

*Pertama*, nilai harmoni dan "penyelamatan muka" berhubungan dengan cara menghadapi konflik dan perbedaan pendapat. Mereka cenderung menghindari konflik terbuka karena hal itu akan mengganggu keharmonian hubungan dan akan menoreng muka.

*Kedua*, nilai moderat dan pemerataan, berhubungan dengan masalah hak. Mereka tidak terlalu tinggi menuntut hak pribadi dan lebih mementingkan pembagian secara merata pada setiap anggota suatu kelompok yang setingkat. Nilai moderat ini juga berhubungan dengan standar nilai yang diterima sebagai berbeda antara suatu kelompok yang satu dengan kelompok yang lain, sehingga mereka lebih bisa menerima adanya perbedaan hak antar kelompok masyarakat yang berbeda status dan kedudukannya (*partikularisme*).

*Ketiga*, nilai rendah hati dan kewajiban terhadap orang tua, meliputi kesetiaan terhadap keluarga besar (*extended family*) atau *in-group*nya. Mereka akan merasa bangga jika mempunyai kenalan orang yang terpandang atau mempunyai garis keturunan yang terhormat.

*Keempat*, pemenuhan kebutuhan orang lain, meliputi penekanan pendapat pribadi oleh pendapat kelompok, dan kepatuhan pada keputusan kelompok. Mereka memandang bekerja sebagai kewajiban dan mereka mempunyai ikatan yang kuat dengan institusi.

*Kelima*, Nilai hemat.

### Orientasi nilai budaya

Yang dimaksud sebagai orientasi nilai budaya dalam penelitian ini adalah kecenderungan pada suatu nilai budaya tertentu, dalam hal ini nilai budaya individualisme atau kolektivisme. Mereka yang berorientasi nilai budaya individualisme adalah mereka yang lebih menghargai nilai-nilai bu-

daya individualisme dan sebaliknya mereka yang berorientasi nilai budaya kolektivisme adalah mereka yang lebih menghargai nilai-nilai budaya kolektivisme.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu dia merasa senang atau tidak senang, bangga atau jenuh, sebagai hasil dan penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

Locke (1976) dan Luthans (1985) menyebut dimensi kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok sebagai berikut:

*Pertama*, pekerjaan itu sendiri, yang meliputi kerja itu sendiri dan kondisi kerja.

*Kedua*, upah dan kesejahteraan.

*Ketiga*, pengawasan, yang meliputi manajemen, perusahaan dan pengakuan.

*Keempat*, rekan kerja.

*Kelima*, promosi

Salah satu teori kepuasan kerja yang berkaitan dengan nilai budaya ini adalah teori nilai yang dikemukakan oleh Locke (1976). Nilai adalah sesuatu yang secara sadar atau prasadar diinginkan oleh individu, berbeda dengan kebutuhan. Jadi sifatnya subjektif.

Jika kebutuhan merupakan sesuatu yang bersifat objektif dan bawaan, maka nilai bersifat subjektif dan diperoleh dari hasil belajar (dari lingkungan).

Jadi dapat dikatakan bahwa jika semua manusia mempunyai kebutuhan dasar yang sama, namun mereka masing-masing mempunyai nilai yang berbeda-beda (Locke, 1976). Bahkan kebutuhan dasar manusia bisa sama dengan hewan, tetapi hewan tak mempunyai nilai (Rokeach, 1973). Nilai adalah transformasi dan representasi kognitif dari kebutuhan. Kebutuhan yang ditransformasikan secara kognitif ini

bukan hanya kebutuhan individual tetapi juga merupakan kebutuhan dari suatu masyarakat atau permintaan dari suatu institusi.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhinya kebutuhan seseorang yang sesuai dengan nilai yang dianutnya. Dengan demikian jika seseorang mempunyai nilai tertentu yang menjadi pegangannya, dia akan mengalami ketidakpuasan seandainya terbentur pada nilai lain yang tidak sesuai atau bertentangan dengan nilainya itu (Locke, 1976).

Nilai itu sendiri mempunyai dua komponen, yaitu isi dari nilai itu dan ukuran kecenderungannya. Isi menyangkut apa yang menjadi nilai tersebut, dan ukuran kecenderungan adalah seberapa penting nilai tersebut terhadap individu. Locke (1976), mirip dengan Abraham H. Maslow, menggambarkan bahwa nilai dari individu mempunyai tingkatan-tingkatan yang hirarkis. Masing-masing tingkatan tersebut menunjukkan tingkat kepentingannya bagi individu yang bersangkutan.

Setiap respon emosional mempunyai dua macam penilaian. Pertama, diskrepansi antara apa yang diinginkan individu (termasuk seberapa besar keinginannya) dengan apa yang, menurut persepsi dia, diperolehnya. Untuk selanjutnya disebut diskrepansi nilai-persepsi. Yang kedua adalah seberapa penting keinginan tersebut bagi dirinya. Untuk selanjutnya disebut tingkat kepentingan.

### Orientasi Nilai Budaya dan Kepuasan Kerja

Di atas telah disebutkan bahwa nilai-nilai dalam masyarakat individualistis dan masyarakat kolektif berbeda orientasinya. Dalam masyarakat kolektif nilai-nilai pemerataan dan "penyelamatan muka" termasuk dominan. Ini berarti bahwa ma-

syarakat kolektif tidak suka dengan konflik terbuka yang dapat mencoreng muka mereka di hadapan orang lain. Hal ini juga sesuai dengan nilai harmoni yang dijunjung tinggi sehingga segala sesuatu yang dianggap mengancam keharmonisan tersebut cenderung dihindari.

Lain halnya dengan masyarakat individualistis. Mereka lebih mementingkan kebebasan dan kejujuran sehingga lebih terbuka dalam mengkritik seperti apa adanya. Di lain pihak mereka akan merasa terganggu jika harus memendam atau menyimpan pendapat atau "uneg-uneg"-nya.

Dalam pekerjaan, hal ini berkaitan dengan hubungan antar karyawan baik dengan pimpinan maupun dengan rekan kerja. Dalam perusahaan yang mempunyai iklim budaya barat atau individualistis tentu nilai-nilai keterbukaan dan apa adanya tersebut lebih dominan dalam pergaulan sehari-hari. Oleh karena itu dalam aspek ini tentunya mereka yang mempunyai orientasi nilai budaya cenderung ke kolektivisme akan lebih terganggu dengan iklim semacam itu sehingga kepuasan kerjanya pun tentunya akan cenderung lebih rendah, sedangkan mereka yang cenderung pada nilai budaya individualisme akan cenderung lebih tinggi tingkat kepuasannya karena iklim yang sesuai tersebut.

Mengenai faktor kepuasan kerja yang menyangkut upah dan promosi akan terjadi dinamika yang berbeda karena hal ini ada hubungannya dengan hak pribadi. Mengenai masalah hak tersebut nilai budaya yang mempengaruhi adalah pemerataan dan keadilan. Di samping itu pandangan mengenai bekerja juga dapat mempengaruhi pandangan terhadap hak ini. Mereka yang individualistis, yang didasari nilai-nilai keadilan, kenyamanan dan hedonisme, tentunya akan lebih banyak menuntut hak mereka.

## HIPOTESIS

Dari uraian di atas dikemukakan dua hipotesis utama sebagai berikut.

*Pertama*, orientasi nilai budaya subjek penelitian tersebar dalam kurve normal.

*Kedua*, orientasi nilai budaya mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja subyek penelitian. Hipotesis ke dua ini diuraikan dalam empat hipotesis minor yaitu:

1. Orientasi nilai budaya kolektivisme berhubungan dengan kepuasan kerja terhadap upah, yaitu bahwa mereka yang berorientasi nilai budaya cenderung ke kolektivisme akan cenderung lebih tinggi kepuasannya dalam hal upah.
2. Orientasi nilai budaya kolektivisme berhubungan dengan kepuasan kerja terhadap promosi, yaitu bahwa mereka yang berorientasi nilai budaya cenderung ke kolektivisme akan cenderung lebih tinggi kepuasannya dalam hal promosi.
3. Orientasi nilai budaya individualisme berpengaruh terhadap kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu bahwa mereka yang lebih cenderung pada individualisme akan cenderung lebih puas dalam hubungannya dengan rekan kerja.
4. Orientasi nilai budaya individualisme berpengaruh terhadap kepuasan terhadap mutu pengawasan, yaitu bahwa mereka yang lebih cenderung pada individualisme akan cenderung lebih puas dalam hal mutu pengawasan.

## METODE

Berikut ini diuraikan metode yang digunakan dalam penelitian ini.

### Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan diukur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Variabel tergantung :	Kepuasan kerja
Variabelbebas :	Orientasi nilai budaya
Variabelsertaan :	1. Masa kerja 2. Usia
Variabel kontrol :	Jenis pekerjaan (bagian administrasi)

### Populasi dan Metode Pengambilan Sampel

Kriteria subjek penelitian ini adalah karyawan berkebangsaan Indonesia yang bekerja pada perusahaan swasta asing di bidang administrasi di bawah pimpinan seorang atau suatu tim yang mempunyai latar belakang budaya individualisme, yang berdomisili di Jakarta. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa budaya perusahaan banyak dipengaruhi oleh latar belakang budaya para pimpinan yang menentukan arah perusahaan tersebut (Christiawan, 1990).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Sampel penelitian diambil berdasarkan ciri-ciri populasi dan dipilih secara acak dari para karyawan PT Stanvac Indonesia yang berlokasi di Jakarta. Sengaja dipilih perusahaan yang pimpinan tertingginya dipegang oleh orang Amerika, karena Amerika mempunyai latar belakang kebudayaan individualisme yang kuat, seperti terungkap dalam penelitian Hofstede (dalam AFS, 1984), yaitu bahwa skor individualisme orang Amerika adalah tertinggi di antara 50 negara yang diteliti.

### Metode Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode angket yang terdiri dari tiga bagian, yaitu: Angket Orientasi Nilai Budaya, Kepuasan Kerja dan Biodata.

Analisis data dengan statistik dilakukan untuk menguji hipotesis pertama dan kedua. Untuk menguji normalitas penyebaran orientasi nilai budaya dianalisis dengan tes Kolmogorov-Smirnov menggunakan SPSS/PC + (Norusis, 1988; Putrawan, 1990). Hipotesa kedua diuji dengan teknik statistik analisis regresi dan korelasi parsial.

### HASIL PENELITIAN

**Validitas.** Sebanyak 105 aitem, valid dengan taraf signifikansi  $< 0,01$ , kecuali satu aitem saja yang  $p = 0,021$ . Demikian pula untuk perhitungan validitas sub aspek dan aspek diperoleh korelasi yang sangat signifikan ( $p < 0,01$ ).

**Reliabilitas.** Reliabilitas skala-skala penelitian secara umum cukup baik dengan  $\alpha$  di atas 0,75. Hanya untuk skala budaya agak sedikit kurang  $\alpha = 0,63$ . Untuk skala kepuasan secara keseluruhan bahkan mencapai  $\alpha = 0,95$ .

**Analisis Data.** Dari analisis data dapat diketahui sebagai berikut:

1. Normalitas variabel penelitian  
Semua variabel bebas mempunyai distribusi normal dengan  $p > 0,05$ . Adapun nilai  $p$  untuk masing-masing variabel bebas tersebut adalah sebagai berikut: Usia  $p = 0,848$ ; Masa kerja  $p = 0,129$ ; Budaya  $p = 0,456$ ; Individualisme  $p = 0,697$ ; Kolektivisme  $p = 0,938$ . Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa dalam subjek penelitian skor orientasi nilai budaya mempunyai distribusi normal dapat diterima.
2. Korelasi antar variabel bebas  
Hubungan nilai budaya individualisme dan kolektivisme terlihat mempunyai korelasi yang positif. Hal ini menarik untuk ditelaah lebih lanjut karena belum pernah ada penelitian yang mendapatkan hasil serupa.

3. Regresi dari variabel-variabel penelitian Hasil dari analisis regresi adalah sebagai berikut:

$$\text{PROMOSI} = 18,05 + 0,119 \text{ KOLEKTIVISME}$$

$p = 0,051 \quad r = 0,21765 \quad r^2 = 0,0474$

$$\text{UPAH} = 12,96513 + 0,07746 \text{ BUDAYA}$$

$p = 0,0843 \quad r = 0,19301 \quad r^2 = 0,03725$

$$\text{UPAH} = 16,82 + 0,11363 \text{ KOLEKTIVISME}$$

$p = 0,0157 \quad r = 0,26767 \quad r^2 = 0,07165$

$$\text{KEPUASAN} = 103,06 + 0,609 \text{ KOLEKTIVISME}$$

$p = 0,002 \quad r = 0,338 \quad r^2 = 0,1143$

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa hanya variabel kolektivisme yang mempunyai hubungan yang berarti dengan variabel tergantung kepuasan terhadap promosi, upah dan kepuasan secara keseluruhan, serta variabel budaya yang juga cukup signifikan pada kepuasan terhadap upah.

Adapun sumbangan variabel kolektivisme tersebut pada masing-masing variabel tergantung adalah sebesar 11,43 persen untuk kepuasan secara keseluruhan, 7,165 persen untuk kepuasan terhadap upah dan 4,74 persen untuk kepuasan terhadap promosi, sedangkan sumbangan variabel budaya pada kepuasan terhadap upah adalah sebesar 3,725 persen. Sumbangan tersebut ternyata tidak cukup besar namun cukup berarti terutama sumbangan kolektivisme terhadap kepuasan secara keseluruhan dan kepuasan terhadap upah.

## KESIMPULAN

Dari hasil analisis data didapatkan beberapa kesimpulan. Berikut ini kesimpulan-kesimpulan yang merupakan jawaban atas hipotesis yang telah dirumuskan dan juga temuan baru yang tidak dirumuskan sebelumnya dalam hipotesis penelitian.

*Pertama*, orientasi nilai budaya dalam kelompok karyawan perusahaan asing adalah berdistribusi normal. Hal ini berarti bahwa dalam kelompok tersebut terdapat orang-orang yang berorientasi nilai budaya individualisme, atau disebut idiosentrik, dan ada yang berorientasi nilai budaya kolektivisme, atau disebut sebagai allosentrik. Namun yang paling banyak adalah mereka yang di tengah-tengah antara idiosentrik dan allosentrik tersebut. Mereka yang idiosentrik kemungkinan menginternalisasi nilai-nilai budaya asing melalui media masa dan pergaulan antar pribadi.

*Kedua*, orientasi nilai budaya mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan perusahaan asing. Semakin tinggi tingkat kolektivisme karyawan perusahaan asing cenderung semakin tinggi pula kepuasan mereka terhadap promosi dan upah serta kepuasan mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pemberian promosi dan upah yang relatif cepat dan tinggi, tidaklah lebih penting bagi peningkatan kepuasan kerja bagi mereka yang mempunyai nilai kolektivisme.

*Ketiga*, orientasi nilai budaya individualisme populasi penelitian ternyata tidak signifikan pengaruhnya terhadap kepuasan secara keseluruhan, kepuasan terhadap upah dan kepuasan terhadap promosi. Hal ini kemungkinan disebabkan karena nilai tersebut bukan milik asli (nilai asing yang diinternalisasi melalui pergaulan sosial dan media masa) dari subyek penelitian sehingga pengaruhnya terhadap individu yang bersangkutan tidak begitu kuat. Selain itu kemungkinan subjek penelitian secara umum telah mencapai tingkat kebutuhan untuk aktualisasi diri sehingga upah dan promosi sudah bukan menjadi masalah lagi.

*Keempat*, orientasi nilai budaya individualisme dan kolektivisme pada karyawan

perusahaan asing mempunyai hubungan yang positif. Semakin tinggi penghargaan mereka terhadap nilai budaya individualisme, akan semakin tinggi pula penghargaan mereka terhadap nilai budaya kolektivisme. Penemuan ini sejalan dengan pendapat Naisbitt dan Aburdene (1990) bahwa semakin orang berinteraksi pada budaya yang berbeda akan semakin kuat pula dia mendalami nilai budaya sendiri. Namun demikian hal ini perlu untuk diteliti lebih lanjut pada populasi yang lebih luas dan lebih bervariasi.

*Kelima*, secara keseluruhan kepuasan kerja subjek penelitian cukup tinggi. Hal ini berarti bahwa pihak perusahaan telah cukup peka terhadap kebutuhan dan nilai-nilai para karyawannya.

## SARAN

Saran-saran untuk peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

*Pertama*, dalam rangka menemukan rumusan yang tepat mengenai manajemen Indonesia disarankan untuk meneliti kepuasan kerja mereka yang menjadi pegawai negeri dan yang menjadi pegawai swasta asing (yang berbeda sistem upah dan promosinya) dengan mengontrol orientasi nilai budaya mereka. Hal ini untuk menyelidiki asumsi bahwa dari segi kepuasan kerja, pegawai negeri yang berorientasi nilai budaya kolektivisme, tidak mempunyai masalah yang berarti. Seandainya hal ini terbukti, maka langkah selanjutnya adalah memperbaiki unsur-unsur manajemen lain yang lebih mendasar dalam menjalankan organisasi.

*Kedua*, penelitian ini dilakukan pada subyek yang relatif tinggi tingkat pendidikan dan inteligensinya. Lingkungan kerja mereka juga mewah dan nyaman. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk dilakukan pada lingkungan kerja yang ber-

beda, misalnya pada operator pabrik atau karyawan lapangan. Diharapkan tingkat kebutuhan mereka belum mencapai tingkat aktualisasi diri sehingga mungkin dapat dilihat pengaruh nilai budaya individualisme. Di samping itu juga disarankan untuk menyertakan variabel posisi kerja misalnya, pimpinan, staff, penyalia dan operator.

*Ketiga*, disarankan pula untuk membandingkan karyawan Indonesia dengan karyawan asing (misalnya Amerika) untuk menyelidiki perbedaan tingkat kepuasan mereka pada situasi kerja yang sama.

*Keempat*, pada penelitian selanjutnya kiranya perlu diikutkan beberapa variabel lain seperti pendidikan, inteligensi dan tempat kedudukan subyek penelitian, misalnya di kota kecil. Tempat kedudukan ini dapat mempengaruhi interaksi subyek dengan media atau lingkungan yang mempunyai nilai budaya individualisme. Dengan demikian dapat diketahui apakah adanya korelasi yang positif antara individualisme dan kolektivisme juga berlaku pada kelompok lain.

Saran praktis bagi dunia usaha dan manajemen secara umum adalah sebagai berikut:

*Pertama*, dalam menghadapi karyawan yang mempunyai nilai budaya kolektivisme pemacu motivasi yang dipergunakan disarankan lebih bervariasi dan tidak hanya dengan menaikkan gaji atau mempercepat promosi mereka. Pemberian motivasi ini bisa berupa pemberian arti kerja mereka sebagai suatu tugas mulia dan hubungan yang lebih bersifat kekeluargaan.

*Kedua*, pihak manajemen disarankan untuk lebih berhati-hati dalam berhubungan dengan karyawan mereka terutama yang mempunyai latar belakang budaya berbeda. Pendekatan budaya perlu dilakukan agar langkah yang tepat dapat diambil untuk memacu motivasi mereka.

*Ketiga*, bagi perusahaan multi nasional disarankan untuk memberikan training mengenai orientasi nilai budaya bagi pimpinan/ manajer yang akan ditempatkan pada lingkungan atau negara dengan budaya yang berbeda.●

#### DAFTAR PUSTAKA

AFS International/Intercultural Programs. 1984. *AFS Orientation Handbook (Vol. 4)*. New York: AFS International/Intercultural Programs, Inc.

Hofstede, G. 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications.

Locke, E.A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction, dalam M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Naisbitt, J. and Aburdene, P. 1990. *Mega-trends 2000*. New York: William Morrow and Company, Inc.

Segall, M.H. 1979. *Cross Cultural Psychology: Human Behavior in Global Perspective*. Monterey: Books/Cole Publishing Company.

Triandis, H.C., Brislin, R., and Hui, C.H. 1988. Cross Cultural Training Across The Individualism-Collectivism Devide. *International Journal of Intercultural Relations*, 12, 269-289.

