



**SYARIKAT : Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah**  
Volume 5 Nomor 2, Desember 2022  
p-ISSN 2654-3923  
e-ISSN 2621-6051

## **Budaya dan Kepuasan Kerja: Perilaku *Silence* Sebagai Mediasi (Studi Kasus di Yayasan Pendidikan Islam Khaliqa)**

**Sri Widyawati<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Lancang Kuning Pekanbaru  
e-mail: [sriwidyawati@smk-binainsan.sch.id](mailto:sriwidyawati@smk-binainsan.sch.id)

**Abstrak** : Penelitian ini dilaksanakan pada Yayasan Pendidikan Islam Khaliqa dengan tujuan menguji peran perilaku *silence* dalam memediasi pengaruh budaya terhadap kepuasan kerja. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh, dimana seluruh populasi menjadi sampel yang berjumlah 52 orang. Analisa data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan analisis verifikatif, sebagai alat analisis digunakan *Struktural Equation Model* yang diproses dengan *Software Smart PLS2*. Hasil analisis membuktikan bahwa pengaruh positif budaya organisasi berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja, dan perilaku *silence* dinyatakan mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

**Kata Kunci:** Budaya, Kepuasan Kerja, Mediasi, Perilaku *Silence*

## PENDAHULUAN

Budaya organisasi dijelaskan oleh Robbins & Coulter (2005) sebagai nilai, keyakinan atau persepsi bersama yang dianut oleh karyawan dalam suatu organisasi atau unit organisasi. Karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, keyakinan dan norma perilaku yang digunakan oleh karyawan dalam organisasi untuk memberi makna pada situasi yang mereka pertemukan, hal itu dapat mempengaruhi sikap dan perilaku staf (Scott, et.al., 2006). Memahami nilai-nilai inti organisasi dapat mencegah kemungkinan konflik internal (Watson, 2005).

Di bidang manajemen lain, penelitian empiris budaya organisasi telah melibatkan para fungsionalis *spective*, memberikan bukti yang mengesankan tentang peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja (Denison, dan Mishra, 1995). Meluasnya budaya organisasi membutuhkan bahwa manajemen mengakui dimensi yang mendasarinya dan dampaknya pada variabel terkait karyawan, seperti kepuasan kerja (Lund, 2003; Arif, 2018). Lund (2003) percaya bahwa lebih sedikit penelitian dilakukan pada hubungan antara organisasi budaya dan kepuasan kerja dalam topik penelitian budaya organisasi dan hasil.

Penelitian Sharma, Pooja (2017) dengan tema *Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Age and Gender* menemukan bahwa nilai budaya organisasi seperti keadilan, peluang pertumbuhan, dan reputasi organisasi memiliki dampak positif berpengaruh pada kepuasan kerja. Kajian empiris MacIntosh dan Alison (2010) dengan tajuk *The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intentions to Leave* menyatakan bahwa Budaya organisasi hanya menjelaskan 14,3% *varians* dalam

kepuasan kerja. Lain halnya penelitian Hidayat, et al., (2018) yaitu Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada SPBU di Kabupaten Rokan Hilir menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian ini mengindikasikan masih adanya ketidak konsistenan hasil penelitian yang membutuhkan penelitian lebih lanjut.

Selain budaya organisasi, salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *silence behavior* (Fard dan Karina, 2015). Morrison & Milliken (2000) percaya bahwa perilaku *silence* (diam) akan berubah menjadi kekuatan yang kuat dalam organisasi tetapi studi serius tidak dilakukan dalam hal ini. Morrison & Milliken (2000) menunjukkan bahwa perilaku *silence* (diam) organisasi adalah fenomena sosial yang diciptakan di tingkat organisasi dan merupakan pengaruh oleh sebagian besar fitur organisasi seperti proses pengambilan keputusan, manajemen, budaya, dan persepsi karyawan. Meskipun para ahli teori menyatakan komitmen organisasi, kepuasan kerja atau kurangnya kepuasan kerja sebagai: prediktor atau faktor opini dari perilaku *silence* (diam), Morrison & Milliken menekankan pada variabel-variabel ini sebagai hasil dari *silence* organisasi (Fard dan Karimi, 2015).

Perilaku *silence* (diam) dapat menyebabkan hubungan kognitif dalam koordinasi antara variabel dan mereka akan memiliki motivasi, kepuasan kerja dan komitmen yang rendah. Kepuasan kerja adalah sesuatu yang umum dan merupakan respon sikap terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan bergabung dengan organisasi memiliki serangkaian keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu dan menciptakan harapan kerja. Salah satu kebutuhan

tersebut adalah kecenderungan untuk mencapai pelatihan, pembelajaran dan kemajuan ilmu pengetahuan, tunjangan yang sesuai, kecenderungan untuk promosi pekerjaan, keamanan dan kondisi kerja yang sesuai dan kepuasan mereka dalam organisasi mengarah pada kepuasan kerja karyawan (Maleknia, et al., 2011). Dewasa ini penelitian terkait budaya dan kepuasan kerja dalam sebuah institusi atau organisasi sudah banyak dilakukan, akan tetapi penelitian yang menambahkan variabel tentang perilaku *silence* (diam) karyawan masih sedikit ditemukan. Oleh karena itu penelitian ini akan mengkaji hubungan budaya dan kepuasan kerja yang dimediasi oleh perilaku *silence* karyawan pada suatu sekolah yang dimiliki Yayasan Pendidikan Islam Khaliqa di Desa Baru, Kecamatan Siak Hulu, Kabupaten Kampar.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Budaya terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan, nilai, gaya kerja, dan hubungan yang membedakan satu organisasi dari yang lain (Hofstede, 2001). Budaya organisasi telah dieksplorasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, produktivitas, dan *turn over Intentions* (Lund, 2003). Pettigrew (1979) menyatakan budaya organisasi dari organisasi manapun sebagian besar didasarkan pada pengaruh psikologis yang membantu bagaimana karyawan berpikir tentang organisasi, dan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi keputusan mereka. Ia juga percaya bahwa tingkat budaya organisasi yang berbeda berdasarkan kepercayaan, nilai, ritual, dan masa lalu yang berbeda cerita organisasi. Menurut Robbins & Sanghi (2007), Budaya organisasi adalah sistem bersama nilai yang kami dapat memperkirakan bahwa karyawan menerima budaya organisasi yang sama

walaupun dengan latar belakang yang berbeda dalam organisasi. Tichy (1982), menggambarkan bahwa budaya organisasi "*lem normatif*" yang artinya budaya organisasi memegang semua proses organisasi bersama. Budaya organisasi mempengaruhi kebijakan internal organisasi, itu juga mempengaruhi karyawan. Budaya Organisasi mempengaruhi orang yang berbeda karena pola berpikir dan, membuat keputusan yang dimiliki, akibat perasaan (Lok & Crawford, 2004; Hansen & Wernerfelt 1989). Berbagai penelitian telah menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, seperti Tsai Ya Fang (2011) *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*, Sharma, Pooja (2017) *Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Age and Gender*, MacIntosh dan Alison (2010) *The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intentions to Leave*, dan Kirimanop, et.al (2020) *The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction to Improve the Officer Performance Assigned In Boven Digoel Regency* menarik kesimpulan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dari penjelasan diatas dan penelitian-penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Budaya berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

### **Mediasi Perilaku *Selince* pada Pengaruh Budaya terhadap Kepuasan Kerja**

Mangkunegara menanggapi budaya organisasi adalah seperangkat atau asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi

eksternal dan integrasi internal. Menurut Robbins (2006) dalam Mariaty & Hanif (2018) budaya organisasi sebagai sistem makna bersama, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Selanjutnya Robbins (2006) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki dua bagian yang tak terpisahkan, yaitu budaya organisasi yang dominan, dimana merupakan nilai-nilai utama yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Perilaku diam berarti kurangnya pendapat karyawan dalam organisasi karena beberapa alasan seperti takut hukuman dan penghargaan untuk ide-ide dan kurangnya kepercayaan manajer pada karyawan atau ketakutan akan membahayakan situasi pekerjaan. Perilaku diam adalah fenomena berbahaya sebagai penghalang inovasi, perubahan organisasi, perbaikan terus-menerus, cocok umpan balik, manajemen pengetahuan organisasi, perbaikan kesalahan organisasi, kepuasan internal karyawan dan keputusan yang benar dari karyawan dan menyebabkan organisasi terbiasa menyajikan metode dan menjadi stagnasi (Fard dan Karina, 2015). Seorang individu dalam suatu organisasi yang memiliki kecenderungan nilai-nilai dan kebiasaan tidak mengemukakan pendapat akan membuat individunya berperilaku demikian, sebagai akibat Ketidakadilan Budaya), *Silence Climate* (Iklim Kebisuan), *Managerial Reasons* (Alasan Manajerial), *Negative Feedback Fears of Managers* (Ketakutan Tanggapan Negatif dari Manajer), *Prejudices towards Work and Worker* (Prasangka terhadap Kerja dan Pekerja), *Character of the Manager* (Karakter dari manajer), *Homogeneity of the Management Team* (Homogenitas dari Tim Manajemen) dan lain-lain (Blackman dan Sadler-Smith, 2009). Kajian Fard dan Karina, (2015) dengan tema *The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job*

*Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University menyatakan organizational silence had direct impact on job satisfaction.* Penelitian Serap, et al., 2020 "*Effect of organizational silence on the job satisfaction and performance levels of nurses*" mengungkapkan bahwa semua subdimensi dari keheningan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya Ketika keheningan organisasi perawat meningkat, kepuasan kerja mereka menurun. Sehingga, hipotesis kedua penelitian ini adalah:

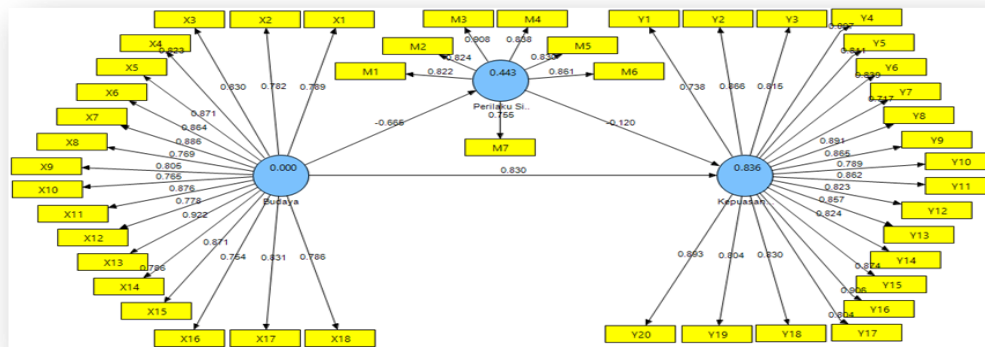
H2 : Perilaku selince memediasi pengaruh budaya terhadap kepuasan kerja.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menjelaskan bahwa paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau natural setting yang holistik, kompleks dan rinci. Sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif, menggambarkan tentang ciri-ciri variabel yang diteliti serta menguji kebenaran dari suatu hipotesis. Pada metode deskriptif ini menguji kebenaran hipotesis yang telah ditemukan melalui pengumpulan data di lapangan yaitu menguji peran perilaku selince dalam memediasi pengaruh budaya terhadap kepuasan kerja. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh, dimana seluruh populasi menjadi sampel yang berjumlah 52 orang. Analisa metode verifikatif dilaksanakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika, yaitu *Structural Equational Modelling* (SEM) PLS (Uma Sekaran, 2006, dalam Handayani, 2020).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambar 1. Analisis PLS



Sumber: Data Primer Diolah, 2022

### Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 1.  
Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Budaya Organisasi	Perilaku <i>Silence</i>	-0.665	0.072	9.190
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0.830	0.038	22.036
Perilaku <i>Silence</i>	Kepuasan Kerja	-0.120	0.039	3.094

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Dari tabel 1. di atas dapat dijelaskan bahwa:

- Path coefficient* hubungan antara budaya organisasi terhadap perilaku *silence* adalah sebesar -0.665 dengan T statistics sebesar 9.190. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *path coefficient* bernilai negatif dan nilai T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan budaya organisasi terhadap perilaku *silence*.
- Path coefficient* hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.830 dengan T statistics sebesar 22.036. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *path coefficient* bernilai positif dan nilai T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- Path coefficient* hubungan antara perilaku *silence* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar -0.120 dengan T statistics sebesar 3.094. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *path coefficient* bernilai negatif dan nilai T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan perilaku *silence* terhadap kepuasan kerja.

## Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 2.

### Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	Standard Error	T Statistics
Budaya Organisasi	Perilaku Silence	Kepuasan Kerja	0.080	0.027	2.932

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui perilaku *silence* diperoleh *indirect coefficient* sebesar 0.080 dengan T statistics sebesar 2.932. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *indirect coefficient* bernilai positif dan T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh

yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui perilaku *silence*. Oleh karena itu, perilaku *silence* dinyatakan mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

### Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Tabel 3.

### Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
Budaya Organisasi		Perilaku Silence	-0.665	
Budaya Organisasi	Perilaku Silence	Kepuasan Kerja	0.830	0.080
Perilaku Silence		Kepuasan Kerja	-0.120	

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

$$\text{Persamaan 1 : } M = -0.665 X$$

Koefisien *direct effect* budaya organisasi terhadap perilaku *silence* sebesar -0.665 menyatakan bahwa budaya organisasi negatif dan signifikan terhadap perilaku *silence*. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat menurunkan perilaku *silence*.

$$\text{Persamaan 2 : } Y = 0.830 X - 0.120 M$$

a. Koefisien *direct effect* budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.830 menyatakan bahwa budaya organisasi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

b. Koefisien *direct effect* perilaku *silence* terhadap kepuasan kerja sebesar -0.120 menyatakan bahwa perilaku *silence* negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin rendah perilaku *silence* maka cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

c. Koefisien *indirect effect* budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui perilaku *silence* sebesar 0.080 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui perilaku *silence*. Hal ini berarti semakin rendah perilaku *silence* yang disebabkan oleh semakin baiknya budaya organisasi, cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

## Pengaruh Dominan

Tabel 3.  
*Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung*

Eksogen	Endogen	Total
Budaya Organisasi	Perilaku Silence	-0.665
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0.910
Perilaku Silence	Kepuasan Kerja	-0.120

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Variabel yang memiliki total *coefficient* terbesar terhadap kepuasan kerja adalah budaya organisasi dengan total *coefficient* sebesar 0.910. Dengan demikian budaya organisasi merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja.

### SIMPULAN

Pengaruh positif budaya organisasi berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Perilaku *silence* dinyatakan mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Bagi seluruh elemen Yayasan Pendidikan Islam Khaliqa, harus mengupayakan perbaikan budaya organisasi dan minimalisasi perilaku *silence* guna meningkatkan kepuasan kerja.

Bagi Peneliti Selanjutnya, agar Memperluas populasi dan sampel penelitian yang digunakan. Populasi dan sampel yang digunakan untuk melihat kinerja suatu organisasi secara lebih objektif dan menyeluruh, sehingga diharapkan penelitian yang selanjutnya memilih populasi yang lebih besar agar mendapatkan hasil yang lebih baik. Mengidentifikasi faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja.

### DAFTAR RUJUKAN

Blackman, D., & Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management learning*, 40(5), 569-585.

Arif, M. (2018). Analisis Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Oase. *Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan*, 15(1), 42-63.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.

Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.

Handayani, Ririn. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Trussmedia Grafika

Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, 10(5), 399-411.

Hidayat, R., Chandra, T., & Panjaitan, H. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada SPBU di Kabupaten Rokan Hilir. *Kurs: Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis*, 3(2), 142-155.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. sage.

- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 219-236.
- Kirimanop, M., Pahlevi, C., Umar, F., & Balele, B. (2020). The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction to Improve the Officer Performance Assigned In Boven Digoel Regency. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2(4), 26-34.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport management review*, 13(2), 106-117.
- Maleknia, H. R., Mehrabi, M., Hemati-nejad, M. A., & Ramezan-nejad, R. (2011). The study of job satisfaction and organizational commitment among the employees of physical education general offices of Lorestan, Guilan, and Qom provinces. *Quarterly Journal of sport bioscience researches*, 1(3), 42-52.
- Mariati., & Hanif, Mauludin. 2018. "The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Robbins Stephen P, Coulter M. (2005). *Management. 8 edition. Pearson Prentice Hall.*
- Scott-Findlay Shannon, Estabrooks Carole A. 2006. Mapping the organizational culture research in nursing. In: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*. 56(5):498-513.
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 35-48.
- Tichy, N. M. (1982). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. *Organizational dynamics*, 11(2), 59-80.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 1-9.
- Watson Bill, Clarke Charlotte, Swallow Vera. (2005). Forster Stewart: Exploratory factor analysis of the research and development culture index among qualified nurses. *Journal of Clinical Nursing*. 14:1042-1047.