

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan tugasnya terkait dengan harapannya dan kenyataan yang ada. Kepuasan kerja menurut **Robbins (2002; 30)** adalah “suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Selain itu **Hasibuan (2007; 202)** menyebutkan bahwa “kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Definisi yang diungkapkan oleh Robbins dan Hasibuan di atas mengarahkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan sikap emosional yang menunjukkan perasaan menyenangkan maupun tidak menyenangkan dari harapan yang seharusnya diterima karyawan dengan kenyataan yang ada. Perasaan yang timbul dari kepuasan kerja karyawan melibatkan beberapa aspek yang di antaranya adalah faktor internal karyawan yaitu, kemampuan, kesehatan, usia, jenis kelamin, motivasi, serta faktor eksternal karyawan yaitu, hubungan dengan rekan kerja, lingkungan dan kondisi kerja, jenis pekerjaan, mutu pengawasan, kepemimpinan pemimpin.

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi harus diciptakan sehingga karyawan meningkatkan kecintaan terhadap pekerjaannya.

## 1. Teori Kepuasan Kerja

Salah satu teori kepuasan kerja adalah teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg yaitu teori dua faktor. Dari penelitian yang dilakukan Herzberg ditemukan terdapat dua faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua adalah faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah faktor primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sedangkan ketidakpuasan berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan dalam organisasi.

Kepuasan kerja muncul didasari atas faktor-faktor tertentu. Faktor tersebut bisa berasal dari luar individu yang disebut faktor ekstrinsik dan faktor yang berasal dari dalam individu yang disebut faktor intrinsik. Menurut **Mangkunegara (2007; 67)** faktor ekstrinsik yang menyebabkan timbulnya rasa tidak puas, yaitu administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status”. Faktor intrinsik kepuasan kerja diungkapkan oleh **Tampubolon (2004; 87)** yaitu “faktor intrinsik yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, antara lain: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang”. Bilamana kedua faktor ini terpenuhi dalam diri individu, maka individu tersebut akan puas dan memunculkan sikap loyal serta menunjukkan kecintaanya terhadap

pekerjaan. Namun, apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, maka individu akan merasa tidak puas dan menunjukkan kinerja yang buruk dalam organisasi.

Adapun teori-teori lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja menurut **Munandar (2001)** ada tiga macam, yakni :

#### *A. Discrepancy Theory (Teori Pertentangan)*

Teori dari Locke ini menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap aspek-aspek pekerjaan memperlihatkan pertimbangan dua nilai, yaitu 1.) Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang ia terima; dan 2.) pentingnya apa yang diinginkan bagi individu tersebut. Menurut Locke juga individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan hal pribadi, tergantung bagaimana mempersepsikan ada kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

#### *B. Facet Satisfaction (Model Kepuasan Bidang/Bagian)*

Menurut teori ini, orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara actual mereka terima.

#### *C. Opponent-Process Theory (Teori Proses-Bertentangan)*

Prinsip teori ini adalah jika individu memperoleh imbalan atas pekerjaan yang dilakukan mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang. Setelah beberapa waktu rasa senang tersebut menurun sedemikian rupa sehingga menjadi agak sedih sebelum kembali lagi ke tingkatan normal. Hal ini terjadi karena emosi yang berlawanan berlangsung lebih lama.

## **2. Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja**

Menurut **Munandar (2006; 357)**, faktor-faktor penentu kepuasan kerja meliputi :

1. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan.
  - a. Keragaman keterampilan. Suatu pekerjaan membutuhkan berbagai keterampilan. Hal ini akan berguna agar karyawan tersebut tidak bosan. Para karyawan cenderung akan menyukai posisi yang mana sesuai dengan ketrampilannya.
  - b. Jati diri tugas (*task identity*). Jati diri nilai ini akan memberikan nilai atau kedudukan penting dalam organisasi. Nilai ini merupakan bentuk penghargaan bagi para anggota organisasi, misalnya penentuan jabatan.
  - c. Tugas yang penting. Para karyawan akan memiliki rasa kepuasan kerja apabila ia merasa memiliki tugas yang penting dan membuatnya pekerjaan itu menjadi berarti.

- d. Otonomi. Otonomi merupakan hak yang diberikan kepada karyawan untuk mengungkapkan pendapat dan mengambil suatu keputusan. Otonomi ini diharapkan akan mampu memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan.
- e. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan kepuasan kerja. Pemberian balikan ini biasanya berupa evaluasi kerja yang merupakan bentuk perhatian atasan kepada bawahan.

## 2. Ciri-ciri ekstrinsik pekerjaan

- a. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil (*equitable reward*). Setiap karyawan yang melaksanakan tugasnya akan diberikan gaji/imbalan. Akan tetapi tidak semua orang menjadikan gaji sebagai tujuan yang paling utama dalam bekerja. Banyak orang yang bersedia menerima gaji sedikit di tempat yang mereka sukai. Apabila gaji/upah disesuaikan dengan pekerjaannya, tingkat kompetensi yang dimiliki, serta standar gaji/upah yang telah berlaku, maka kepuasan kerja akan diperoleh.
- b. Penyeliaan. Pemimpin yang ideal akan mampu menjaga kepuasan kerja para karyawannya. Salah satunya adalah dengan cara melakukan kepenyeliaan. Penyeliaan

(*supervise*) merupakan suatu bantuan yang akan diberikan oleh atasan kepada bawahan, jika dalam suatu pekerjaan yang akan diberikan oleh atasan kepada bawahan, bawahan mengalami kesulitan.

- c. Rekan-rekan sejawat yang menunjang. Tugas dari setiap pekerjaan ini menuntut adanya interaksi di antara sesama rekan seperkerjaan. Selain itu, sebagai karyawan juga dapat menciptakan suasana kinerja yang ideal, sehingga dapat terjalin hubungan yang harmonis demi tercapainya tujuan dari pekerjaannya.
- d. Kondisi kerja yang menunjang. karyawan membutuhkan kondisi kerja yang dapat membantu meningkatkan kepuasan kerjanya, seperti kebutuhan fisik yang terpenuhi misalnya ruangan kerja yang nyaman dan menyenangkan.

## **2.2. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Organisasi**

Menurut pandangan sosiologi, manusia merupakan makhluk sosial yang tidak terlepas dari manusia lain. Hal ini menunjukkan bahwa kehidupan manusia selalu membutuhkan orang lain, agar kebutuhannya dapat terpenuhi maka individu maupun kelompok membentuk suatu organisasi.

Dalam arti manajemen organisasi memiliki beberapa pengertian yakni dalam arti badan dan dalam arti bagan, dalam arti badan organisasi memiliki arti sebagai kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan namun dalam arti bagan organisasi memiliki arti sebagai gambaran sekematis tentang hubungan kerjasama dari orang yang melakukan hubungan demi mencapai tujuan.

Suatu organisasi mempunyai perilakunya masing-masing. Menurut **Sagala (2008; 129)**, perilaku organisasi adalah:

“Suatu studi yang mempelajari mengenai persepsi individu, nilai-nilai, kapasitas belajar, dan tindakan yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku interaksi antara orang dengan lingkungan dalam organisasi dan menganalisis dampak lingkungan eksternal terhadap organisasi dan sumber daya manusia, misi, sasaran, dan strategi dengan maksud menerapkan pengetahuan perilaku untuk memperbaiki keefektifan organisasi dan mengambil keputusan organisasi”.

Perilaku organisasi merupakan fungsi interaksi antara individu dan lingkungan organisasi. Perilaku organisasi dapat menjadi ciri khas dari suatu organisasi, yang di dalamnya terdapat perilaku dari pemimpin sampai dengan yang dipimpin. Organisasi yang efektif dan efisien dapat dilihat dari interaksi yang ada dalam organisasi dan kondisi maupun situasi yang kondusif serta hubungan antar individu yang harmonis.

## **2. Pengertian Budaya Organisasi**

Suatu organisasi selalu mempunyai budayanya sendiri yang tentu berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi akan membentuk sikap dari para anggota organisasi dalam mengerjakan tugasnya. Menurut **Wirawan (2007; 7)** “setiap (organisasi) mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual dan kelompok”. Pernyataan tersebut menyatakan bahwa ada pengaruh dari budaya organisasi terhadap perilaku anggota dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan karakteristik suatu organisasi. Menurut **Wirawan (2007; 10)** menjelaskan bahwa:

“Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi”.

Definisi budaya organisasi di atas berisi sejumlah kata kunci yang memerlukan penjelasan.

1. **Isi budaya organisasi.** Isi budaya organisasi terdiri atas beragam jenis, seperti dilukiskan dalam tabel II.1 Isi budaya organisasi ada yang dapat diindra dengan mudah



seperti artefak dan ada yang sukar diindra seperti nilai-nilai, norma, asumsi, dan filsafat organisasi. Isi budaya organisasi besar dan kompleks lebih banyak dari pada isi budaya organisasi kecil dan sederhana.

2. **Sosialisasi.** Budaya organisasi di sosialisasikan atau di difusikan dan di ajar kepada setiap anggota organisasi baru. Isi budaya organisasi di perkenalkan dan di ajarkan serta di terapkan dalam kegiatan organisasi. Mereka yang ingin menjadi anggota organisasi wajib memahami, merasa memiliki, dan menerapkannya dalam perilakunya. Anggota organisasi yang melanggar di kenai sanksi. Misalnya anggota organisasi wajib melaksanakan kode etik organisasi. Agar setiap anggota organisasi melaksanakan norma kode etik, di sejumlah organisasi diawasi pelaksanaannya oleh di rektur kode etik.
3. **Mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi.** Ketika melaksanakan tugasnya, anggota organisasi mempunyai pola pikir, sikap dan perilaku tertentu. Semua hal tersebut di bimbing oleh norma, nilai-nilai dan kode etik organisasi. Misalnya, budaya organisasi mempengaruhi cara bicara, menghormati, melayani klien, berpakaian, memproduksi produk dan sebagainya.

4. **Dikembangkan dalam waktu yang lama.** Budaya organisasi di kembangkan pertama kalinya oleh pendiri organisasi ketika mendirikan organisasi. Norma, nilai-nilai, pola pikir, budaya, dan agama, dan pendiri organisasi mempengaruhi budaya organisasi yang di kembangkannya.

<b>Isi budaya organisasi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artefak</li> <li>• Simbol-simbol/ lambang /bendera</li> <li>• Bahasa</li> <li>• Seni/Arsitektur Bangunan</li> <li>• Kepercayaan</li> <li>• Filsafat organisasi</li> <li>• Norma</li> <li>• Nilai-nilai</li> <li>• Pola perilaku</li> <li>• Cara melakukan sesuatu</li> <li>• Adat istiadat</li> <li>• Kebiasaan</li> <li>• Harapan</li> <li>• Etos kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kode etik/kredo</li> <li>• Dress code</li> <li>• Pahlawan</li> <li>• Sejarah</li> <li>• Ritual/upacara/seremoni</li> <li>• Sumpah/janji</li> <li>• Cara berkomunikasi</li> <li>• Cara menghormati</li> <li>• Teknologi</li> <li>• Produk organisasi</li> <li>• Struktur organisasi dan birokrasi</li> <li>• Pola hubungan antara anggota organisasi: atasan dan bawahan, antara teman sekerja</li> </ul>

**Tabel 2.1. Dimensi Isi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebenarnya merupakan karakteristik dari suatu organisasi bukan karakteristik anggota di dalamnya. Karakteristik dari

organisasi ini akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota di dalamnya.

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam organisasi dan mendapat perhatian khusus dalam manajemen organisasi. **Wirawan (2007; 35)** mengemukakan peran budaya organisasi antara lain:

1. Identitas organisasi. Budaya organisasi menggambarkan identitas yang berbeda dari organisasi lain. Nilai-nilai dalam suatu organisasi dijunjung tinggi oleh setiap anggota organisasi.
2. Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengoordinasi anggota organisasi. Norma, nilai-nilai, dan kode etik organisasi menyatukan pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Isi budaya organisasi mengontrol apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi.
3. Reduksi konflik. Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama akan memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik di antara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya.

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok. Budaya organisasi bukan hanya menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
5. Reduksi ketidakpastian. Budaya organisasi menentukan ke mana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana cara mencapainya.
6. Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi.
7. Motivasi. Budaya organisasi merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
8. Kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan.

9. Keselamatan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Penelitian Richard I. Gardner menunjukkan ada hubungan antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan keselamatan kerja dan kesehatan kerja maka perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.
10. Sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar persaingan.

Budaya dalam suatu organisasi harus dibentuk untuk meningkatkan potensi dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat dibentuk dengan cara menyebarkan nilai-nilai dan norma organisasi, meningkatkan interaksi dalam anggota organisasi, serta membentuk kebiasaan atau rutinitas organisasi. **Robert Stringer dalam Wirawan (2007; 127)** menyebutkan ada 5 komponen dalam budaya organisasi, yakni:

1. Nilai-nilai. Nilai-nilai adalah cara anggota organisasi mengevaluasi atau mengakses sifat-sifat tertentu, kualitas, aktivitas atau perilaku sebagai baik atau buruk, produktif, atau pemborosan.

2. Kepercayaan. Kepercayaan merefleksikan pemahaman anggota organisasi mengenai cara organisasi dan kemungkinan konsekuensi tindakan yang mereka lakukan.
3. Mite. Mite adalah cerita atau legenda mengenai organisasi dan pemimpinnya untuk memperkuat nilai-nilai inti atau kepercayaan. Cerita mentransmisikan budaya organisasi kepada anggota baru organisasi dan memperkuat budaya bagi anggota yang ada.
4. Tradisi. Tradisi adalah kejadian-kejadian penting yang berulang dalam suatu organisasi. Termasuk dalam tradisi adalah ritual-ritual seperti upacara sambut-pisah, upacara promosi, pesta pensiun, atau hari ulang tahun perusahaan. Tradisi mengabadikan nilai-nilai budaya organisasi, kemajuan, atau prestasi khusus dalam kepercayaan tinggi dari organisasi.
5. Norma. Norma adalah peraturan informal yang ada dalam organisasi mengenai pakaian, kebiasaan kerja, dan norma perilaku interpersonal.

#### **4. Audit Budaya Organisasi**

Budaya organisasi perlu diketahui dan dianalisis untuk meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, untuk meningkatkan kinerja organisasi, budaya organisasi harus dibentuk sekuat mungkin,

sehingga budaya organisasi menciptakan motivasi, etos kerja dan kepuasan kerja setiap anggota organisasi. Motivasi, etos kerja, dan kepuasan kerja anggota organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi.

Selain mempunyai pengaruh positif, budaya organisasi juga mempunyai dampak negatif di dalam suatu organisasi. Dampak negatif ini disebut malfungsi. **Wirawan (2007; 37)** menjelaskan “malfungsi budaya organisasi adalah tidak dilaksanakannya norma, nilai-nilai, asumsi, filsafat, atau kode etik organisasi oleh anggota organisasi”. Tidak berfungsinya budaya organisasi ditandai dengan kualitas kinerja yang buruk, komitmen organisasi rendah, absensi tinggi, pindah kerja, kecelakaan kerja, kesehatan kerja rendah, stress kerja tinggi, dan kepuasan kerja rendah.

Audit budaya organisasi merupakan salah satu cara untuk mencegah malfungsi budaya organisasi dengan mengukur aplikasi dimensi-dimensi budaya organisasi dalam aktivitas organisasi dan mengukur ketercapaian tujuan organisasi. Artikel yang ditulis oleh **Ben Fletcher dan Fiona Jones dalam Wirawan (2007; 38)** membahas audit budaya organisasi menjelaskan bahwa elemen-elemen budaya organisasi yang harus diukur dalam audit budaya organisasi yaitu:

1. Sebab-sebab dari problem, merupakan indikator-indikator untuk mengukur permasalahan yang sedang dialami. Indikator tersebut antara lain, tuntutan kerja, hubungan

interpersonal di tempat kerja, dukungan dan hambatan kerja, serta lingkungan kerja fisik.

2. Hasil akhir (*outcome*), meliputi indikator-indikator sebagai berikut: 1) kinerja. Kinerja mengukur persepsi individual karyawan apakah mereka bekerja secara efektif dengan kapasitas penuh, 2) komitmen organisasi. Komitmen organisasi, mengindikasikan kepuasan karyawan dengan profil karirnya dalam organisasi dan keinginan untuk tetap bekerja bagi organisasi, 3) ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja mengukur kepuasan menyeluruh mengenai pekerjaan dan manajemen serta upah dan hubungan teman sekerja.

Hasil audit budaya organisasi ini dipergunakan untuk menyusun rencana perbaikan aplikasi atau penerapan organisasi dalam aktivitas karyawan.

## **5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Untuk melihat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, maka satu hal yang menjadi dasar adalah pengaruh dari esensi nilai dalam budaya organisasi yang mempengaruhi nilai, sikap dan perilaku anggota organisasi tersebut. Dari titik pandang seorang karyawan budaya memberi pedoman bagi karyawan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh



(Nurtjahjani 2007 dalam maulvi nizar 2011, 21). Sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya dalam perusahaan adalah:

- a. Membantu mengembangkan rasa memiliki jati diri bagi karyawan.
- b. Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan perusahaan.
- c. Membantu stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
- d. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk.

Untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi ini, maka organisasi tersebut harus dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia dan memperketat budaya sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Budaya kerja yang dimiliki akan sangat berharga bagi perusahaan maupun bagi karyawan (Assegaf, 2006 dalam maulvi 2011, 21).

Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi ini karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi,

nilai—nilai dan standart perilaku organisasi, serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pentingnya kepuasan kerja karyawan untuk mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya membutuhkan serangkaian penelitian Yang terus menerus berkembang guna memperoleh penjelasan yang lebih memuaskan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan yang berarti kinerja karyawan yang tinggi dan sebaliknya. Kepuasan kerja yang rendah menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan yang artinya kinerja karyawan rendah.

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (**Robbins, 2003**). Sebenarnya antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan, dimana budaya (culture) dikatakan memberikan pedoman bagi seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan system dan adminitrasi, serta berinteraksi dengan atasannya.

Hasil penelitian **Kirl L. Rogga dalam Soedjono (2005)** menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan juga menghasilkan bahwa terdapat pengaruh budaya

organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh **Soedjono (2005)** menyatakan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh nilai-nilai, inovasi, perhatian terhadap detail, tim, hasil, individu, agresivitas dan stabilitas, dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Jika budaya yang diterapkan dalam perusahaan kuat, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **2.3 Iklim Organisasi**

Suatu organisasi pasti mempunyai iklim di lingkungan organisasinya. Iklim organisasi menurut **Wirawan (2007; 122)** adalah :

“Persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi sebenarnya merupakan persepsi seseorang atau sekelompok orang dari budaya organisasi”.

Iklim organisasi merupakan ciri khas dari suatu organisasi yang menunjukkan karakteristik perilaku anggota dalam suatu organisasi. Adapun dimensi iklim organisasi menurut **Sagala (2008; 130)**, yakni “a) rasa tanggungjawab, b) standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan, c) reward yang diperoleh sebagai pengakuan terhadap prestasi, d) saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan, dan e) semangat yang kuat dalam tim kerja.

Sedangkan menurut **Stringer dalam Wirawan (2007; 131)** dimensi iklim organisasi meliputi:

- a. Struktur. Struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggungjawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika pekerjaan didefinisikan secara baik, dan begitu pula sebaliknya.
- b. Standar-standar. Standar digunakan untuk mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.
- c. Tanggungjawab. Tanggungjawab merefleksikan perasaan karya-wan bahwa mereka pemimpin diri sendiri sehingga tidak memerlukan keputusan yang dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya.
- d. Penghargaan. Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik.
- e. Dukungan. Dukungan berarti perasaan percaya dan saling men-dukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja.

- f. Komitmen. Komitmen mengindikasikan perasaan bangga anggota organisasi terhadap organisasinya dan derajat kesetiaan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Replikasi dari A.gani dan Farooq A.shah (2001) “ Correlates Of Organizational Climate In Banking Industry”. Indian Journal Of Industrial Relation. Vol. 36. No. 3. January. 301-322 **dalam Fuad (2004; 163)** indicator-indikator dalam iklim organisasi adalah :

- a. Hubungan Antarpersonal
- b. Manajemen Partisipatif
- c. Formalisasi dan Standarisasi
- d. Pelatihan dan Pengembangan
- e. Tunjangna Finansial
- f. Objektivitas dan Rasionalitas
- g. Cakupan Kemajuan
- h. Supervisi (Penyeliaan)
- i. Perhatian Terhadap Kesejahteraan
- j. Keselamatan dan Keamanan

### **1. Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Rongga (2001, dalam Eko 2012, 40) menemukan bahwa iklim kerja dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat apabila membandingkannya dengan hubungan antara struktur organisasi dengan kepuasan kerja, atau hasil kerja dengan kepuasan kerja maupun antara

proses dalam organisasi dengan kepuasan kerja. Iklim yang berorientasi kepada pekerja, lebih terbuka dan bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang positif.

Kemudian Davis dan Newton (1985, dalam Eko 2011, 40) menyatakan iklim kerja di dalam suatu organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggotanya. Iklim kerja diartikan lingkungan psikologis yang dirasakan oleh setiap anggota organisasi sehingga mereka memiliki penilaian berbeda-beda di dalam merasakan, mempersepsikan serta menghayati suasana iklim kerja yang dirasakan sedangkan kepuasan kerja merujuk pada respon afektif yang dimiliki karyawan dalam bekerja. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja.

Karyawan yang merasakan suasana kerja yang kondusif maka dia akan mewujudkan hasil kerjanya melalui disiplin yang tinggi dalam penyelesaian tugas-tugasnya dan pengurangan terhadap adanya keluhan yang diberikan kepada tempat kerjanya. Kedua perilaku ini bisa menjadi implementasi dari rasa puas yang dirasakan seorang karyawan.

#### **2.4 Hubungan Budaya Organisasi, Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

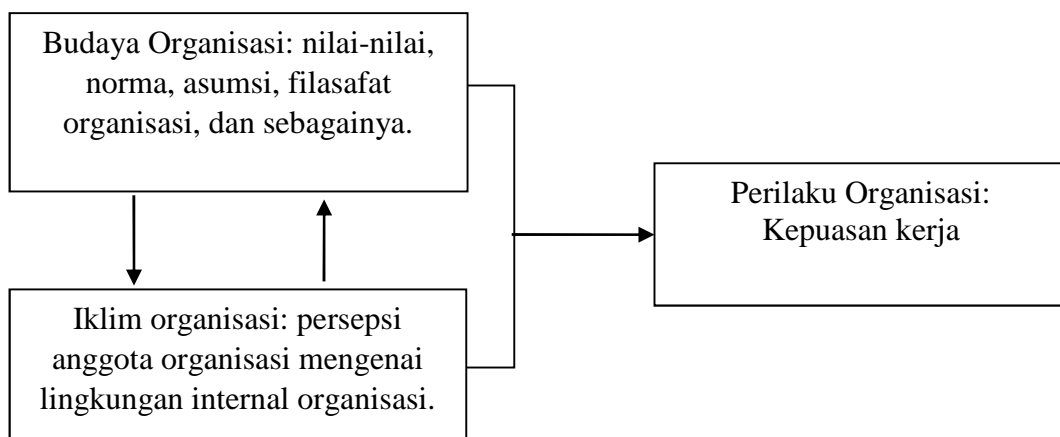
Budaya organisasi merupakan nilai, norma, asumsi di dalam suatu organisasi. Sedangkan iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi terhadap budaya yang ada dalam organisasi. Menurut **Soetopo (2010; 178)** menjelaskan bahwa “budaya organisasi mempengaruhi iklim organisasi dan

keefektifan organisasi. Budaya organisasi yang kuat diikuti makin terbukanya iklim organisasi yang terbuka, pada gilirannya akan meningkatkan keefektifan organisasi”. Jadi, budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap karakteristik iklim organisasi yang dapat juga meningkatkan keefektifan organisasi.

Budaya organisasi juga mempunyai peran dalam kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat **Wirawan (2007; 37)** bahwa budaya organisasi menciptakan kepuasan kerja, etos kerja dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator dari terciptanya kinerja organisasi yang optimal.

Budaya organisasi dan iklim organisasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja digambarkan oleh **Wirawan (2007; 125)** sebagai berikut.

**Gambar 2.2 : Hubungan Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja**



Gambar di atas menjelaskan budaya organisasi yang berisi nilai, norma, asumsi dalam suatu organisasi membentuk suatu iklim organisasi yang

di dalam iklim organisasi, anggota organisasi mempunyai persepsi terhadap budaya organisasi. Hubungan antara budaya organisasi dan iklim organisasi merupakan hubungan timbal balik antar keduanya. Maksudnya, budaya mempengaruhi iklim organisasi dan iklim organisasi yang terbentuk juga mempengaruhi budaya organisasi. Hubungan keduanya jika berlangsung secara kondusif akan memunculkan perilaku organisasi yang berbentuk kepuasan kerja anggota organisasi.

## 2.5 Kepuasan kerja dalam pandangan islam

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai *satisfaction* tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar *output*. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh.

Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat (Q.S Ibrahim ayat 7) :

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ



artinya, *“Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih”*.

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya. Seseorang yang memiliki sikap menerima apa adanya bisa menerima keberhasilan dan ketidakberhasilan. Selalu siap menerima kenyataan bahwa output kerjanya lebih banyak dinikmati orang lain daripada untuk diri sendiri. Meski sudah kerja keras, dan kerja keras, outputnya ternyata adalah untuk pihak lain. Oleh sebab itu, kita diharuskan untuk bersyukur dan melihat ke golongan bawah serta tidak membandingkan dengan golongan atas. Hal tersebut sesuai dengan hadist Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah RA, dia berkata *“Rasulullah Saw pernah bersabda, "Lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima."* (HR Bukhari-Muslim).

Jika seseorang tersebut bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur maka ketika diberi nikmat oleh Allah SWT, ia akan berdoa sebagaimana dinyatakan dalam firman Allah surat (Q.S An Nahl : 121) :

*شَاكِرًا لِّلْأَنْعَمِ ۖ أَجْتَبَهُ وَهَدَانَهُ إِلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ*

Artinya : *“(Lagi) yang mensyukuri nikmat-nikmat Allah. Allah telah memilihnya dan menunjuknya kepada jalan yang lurus”*.

Syukur berarti memaksimalkan potensi yang ada, punya fisik yang sempurna digunakan dengan baik, indra yang diberikan akan maksimal jika kita menyadari akan potensinya, kondisi sadar atas kepemilikan diri adalah konsep syukur, begitu juga kita diberi umur, kesehatan digunakan dengan baik, harta yang cukup digunakan seefektif dan seefisien mungkin. Jika tidak mendapatkan itu selanjutnya adalah sabar dan ikhlas dengan tetap memperhatikan potensi diri, memahami kondisinya, tetap stabil tidak larut dalam kesedihan atau kesenangan, tidak mudah putus asa yang mengakibatkan stres atau depresi yang akan menimbulkan perilaku negatif, merugikan diri sendiri bahkan orang lain, jadi bukan sabar yang 'bodoh' tetapi penuh dengan kreatifitas, keteguhan, optimis jiwanya, tidak gampang terombang-ambing keadaan, Itulah kesadaran kita tetap terjaga dan terbaharui yang memungkinkan untuk mengambil keputusan dan tindakan secara bijaksana walaupun dalam situasi yang sulit sekalipun.

## **2.6 Penelitian Terdahulu**

**Siti Hamidah (2001).** "Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada lembaga keuangan syariah baitul maal wat tamwil". Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari faktor-faktor budaya organisasi pada Lembaga Keuangan Syariah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil uji analisis regresi linier berganda yang menunjukkan pengaruh dari masing-masing faktor terhadap kepuasan kerja secara signifikan dan

positif. Hal ini berarti meningkatnya budaya organisasi pada masing-masing faktor akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil uji ini bermakna hipotesa yang menduga adanya pengaruh secara parsial dari faktor-faktor budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

**Soedjono, (2005).** “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi melalui kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Fatia Ayu Cahyati, (2010).** Pengaruh Budaya Organisasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di dinas pendidikan kabupaten malang. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Ada hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja;
2. Ada hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja;
3. Secara simultan ada hubungan antara budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

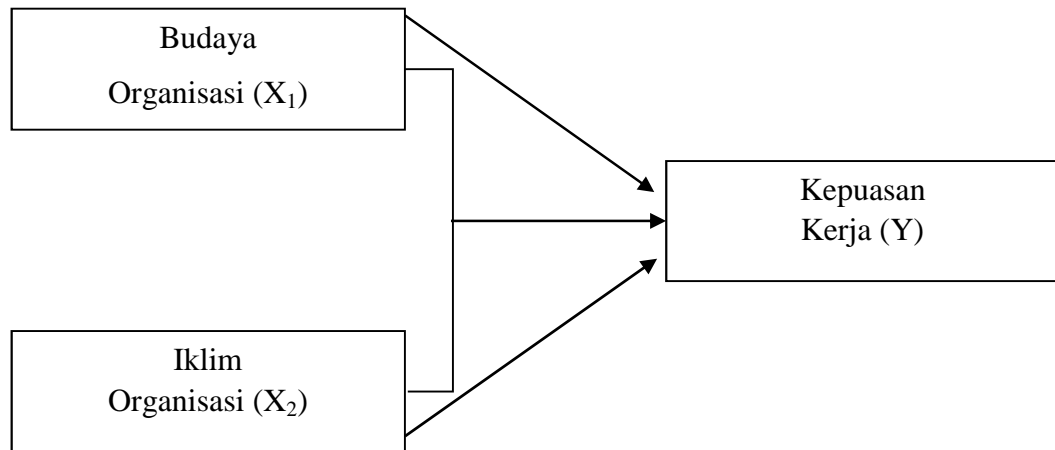
## **2.7 Kerangka Penelitian**

Menurut **Soetopo (2010; 178)** menjelaskan bahwa “budaya organisasi mempengaruhi iklim organisasi dan keefektifan organisasi. Budaya organisasi yang kuat diikuti makin terbukanya iklim organisasi yang terbuka, pada gilirannya akan meningkatkan keefektifan organisasi”. Jadi, budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap karakteristik iklim organisasi yang dapat juga meningkatkan keefektifan organisasi.

Budaya organisasi juga mempunyai peran dalam kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat **Wirawan (2007; 37)** bahwa budaya organisasi menciptakan kepuasan kerja, etos kerja dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator dari terciptanya kinerja organisasi yang optimal.

Rancangan penelitian merupakan strategi peneliti untuk memudahkan penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Penelitian deskriptif menurut **Sugiyono (2005; 11)** adalah “penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih, untuk menjawab pertanyaan dari rumusan masalah penelitian”. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikatnya yakni kepuasan kerja ( $Y$ ). Kerangka konseptual dari variabel

penelitian adalah sebagai berikut.



Keterangan:  $\longrightarrow$  = Hubungan

**Gambar 2.3 : Kerangka Konsep Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) Wirawan dan Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>) Fuad Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Munandar.**

Gambar tersebut menunjukkan adanya hubungan secara parsial antara X<sub>1</sub> dan Y, serta X<sub>2</sub> dengan Y. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> mempunyai hubungan dengan Y. Adapun penjelasan masing-masing variabel diuraikan di bawah ini

## 2.8 Defenisi Konsep Operasional Variable Penelitian.

**Tabel 2.3 Definisi Konsep Operasional Variabel Penelitian**

Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
Kepuasan kerja (Y). Kepuasan kerja karyawan merupakan sikap emosional yang menunjukkan perasaan menyenangkan maupun tidak menyenangkan dari harapan yang seharusnya diterima karyawan dengan kenyataan yang ada. (Hasibuan, 2007; 202)	a. Faktor intrinsik	1. keragaman keterampilan 2. Jati diri tugas 3. Tugas yang penting 4. Otonomi berpendapat 5. Pemberian balikan	Likert
	b. Faktor ekstrinsik	1. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil 2. Penyeliaan 3. Rekan-rekan sejawat 4. Kondisi kerja	

		(Munandar, 2006; 357)	
<p>2. Budaya Organisasi (X1). Budaya organisasi merupakan nilai, norma, asumsi di dalam suatu organisasi yang memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. (Wirawan, 2007; 7)</p>	<p>a. Nilai-nilai</p> <p>b. Kepercayaan</p> <p>c. Mite</p> <p>d. Tradisi</p> <p>e. Norma</p>	<p>1. Pemahaman nilai-nilai</p> <p>2. pelaksanaan nilai-nilai</p> <p>3. Pelaksanaan kode etik organisasi</p> <p>1. Kepercayaan dan filasafat</p> <p>1. Pemahaman sejarah organisasi</p> <p>2. Pemahaman profil organisasi</p> <p>1. Pelaksanaan seremoni</p> <p>1. Kerapian dalam busana</p> <p>2. Kebiasaan kerja</p> <p>3. Perilaku interpersonal (Wirawan, 2007; 127)</p>	Likert
<p>3. Iklim Organisasi (X2). Iklim organisasi sebenarnya merupakan persepsi seseorang atau sekelompok orang dari budaya organisasi. (Wirawan, 2007; 122)</p>		<p>1. Hubungan Antarpersonal</p> <p>2. Manajemen Partisipatif</p> <p>3. Formalisasi dan Standarisasi</p> <p>4. Pelatihan dan Pengembangan</p> <p>5. Tunjangan Finansial</p> <p>6. Objektivitas dan Rasionalitas</p> <p>7. Cakupan Kemajuan</p> <p>8. Supervisi (Penyeliaan)</p> <p>9. Perhatian Terhadap Kesejahteraan</p> <p>10. Keselamatan dan Keamanan (Fuad, 2004; 163)</p>	Likert

## 2.9 Hipotesis Penelitian

**Hipotesis menurut Hasan (2002; 50)** adalah “proposisi yang masih masih bersifat sementara dan masih harus diuji kebenarannya. Proposisi adalah pernyataan suatu konsep”. Jadi, hipotesis merupakan pernyataan sementara yang akan diuji dalam penelitian. Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka peneliti mengambil hipotesis dalam penelitian ini

adalah “**Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indosat Tbk Pekanbaru**”.

### **2.10 Variabel Penelitian**

Adapun yang menjadi variabel penelitian ini adalah:

Variabel Terikat (Dependen) : Kepuasan Kerja (Y)

Variabel Bebas (Independen) : Budaya Organisasi (X1)

Iklm Organisasi (X2)