BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari organization culture yang didefenisikan dalam berbagai pengertian. Beberapa defenisi budaya organisasi dikemukan oleh para ahli, Susanto (1997:3), memberikan defenisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Davis (1984) menyatakan bahwa Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Sedangkan Schein (1992:5) mendefenisikan budaya organisasi adalah

> "asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menangani masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut".

Mondy & Noe (1996) menyatakan budaya organisasi adalah sistem dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya Luthans (2002:122) mengatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Kreitner dan Kinicki (2003:83) menyatakan budaya organisasi dikonsepsikan sebagai pemahaman bersama terhadap hal-hal yang penting yang dimanifestasikan dalam perkataan yang diucapkan bersama, pekerjaan yang dilakukan bersama, serta perasaan yang dirasakan bersama. Selanjutnya Kreitner dan Kinicki (2003:68), memberi batasan bahwa budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen, kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Pendapat Robbins (2003:223), bahwa budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi, yang berfungsi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap

organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Beberapa pendapat ahli secara umum menekankan, bahwa dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku. Dan pedoman dalam mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal, dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi. Sedangkan peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Jadi kesimpulan dari penulis menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai, pola keyakinan, sistem dari shared values, dan norma-norma , yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku. Dan pedoman dalam mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal, dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi. yang berfungsi untuk menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan

sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2001:248), memberikan tujuh karakteristik Budaya Organisasi, ketujuh karakteristik tersebut sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian pengambilan resiko

   Inovasi adalah suatu gagasan baru yang ditetapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Melalui inovasi dapat diketahui seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk menemukan cara-cara baru yang lebih baik, tingkat kreativitas, dorongan untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam bekerja dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan. Pengambilan resiko merupakan dorongan kepada anggota organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada.

2. Perhatikan ke rincian

   Seberapa besar pegawai diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya, kepercayaan untuk bertanggung jawab, tuntutan untuk bertanggung jawab dan kebebasan memiliki cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan fungsinya.

3. Orientasi hasil

   Bagaimana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, meliputi : kejelasan informasi keberhasilan kerja pegawai, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas.

4. Orientasi orang/individu

   Seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu melalui pemberdayaan organisasi, ada tidaknya persetujuan atasan, kesempatan yang diberikan atasan untuk belajar terus menerus, diperbolehkan atau tidak diperbolehkan adanya kritik dan saran satu dengan yang lainnya, serta sistem penghargaan yang jelas.

5. Orientasi pada tim

   Bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dalam pelaksanaan tugas dan seberapa dalam interdependensi antar anggota ditanamkan.

6. Agresivitas

   Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dalam penyelesaian pekerjaan dan persaingan kerja

7. Stabilitas

   Kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum (suatu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar bagi anggota organisasi untuk memahami organisasi itu, bagaimana penyelesaian di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku (Robbins, 2001:248).

Budaya organisasi memiliki karakteristik yang penerapannya mendukung pencapaian sasaran organisasi. Karakteristik ini merupakan ciri utama budaya organisasi yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, juga berlaku pada semua jenis organisasi baik yang berorientasi kepada jasa atau produk. Selanjutnya Luthans (2002:123), memaparkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik :

1. Perarturan-perarturan perilaku yang harus dipenuhi
2. Norma-norma
3. Nilai-nilai yang dominan
4. Filosofi
5. Aturan-aturan

6. Iklim organisasi

Karakteristik budaya organisasi tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Artinya unsur-unsur tersebut mencerminkan budaya yang berlaku dalam suatu jenis organisasi baik yang berorientasi pada pelayanan jasa atau organisasi yang menghasilkan produk barang.

2.1.1.3 Kekuatan Budaya Organisasi

Luthans (1989) dalam (Pabundu Tika, 2006:109) mengatakan bahwa faktor-faktor utama yang menentukan budaya organisasi adalah :

1. Kebersamaan yaitu sejauhmana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota baru khususnya melalui program-program pelatihan. Sedangkan imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang memperkuat nilai-nilai budaya organisasi.

2. Intensitas merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu pimpinan organisasi perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

Robbins (2001) menyatakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat antara lain :

1. Menurunnya tingkat keluarnya karyawan
2. Adanya kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota organisasi mengenai apa yang harus dipertahankan oleh organisasi.
3. Sehingga membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

Dipertegas oleh Sathe (1985) dalam (Pabundu Tika, 2006:109) bahwa tiga ciri khas budaya kuat yaitu :

1. Kejelasan nilai-nilai dan keyakinan
2. Penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan
3. Intensitas pelaksanaan nilai-nilai inti

Killman at al dalam (Pabundu Tika, 2006:111), menyatakan budaya organisasi yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya dan sangat dipaksakan akan berpengaruh negatif pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para karyawannya. Jika hal ini terjadi pada suatu perusahaan, maka tugas-tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya motivasi atau semangat kerja, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi yang kurang lancar, lunturnya loyalitas atau kesetiaan pada tugas utamanya dan komitmen karyawan pada perusahaan. Akibatnya, perusahaan menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif. Dengan kata lain, perusahaan

menjadi kurang mampu menyelesaikan masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.

Budaya kuat menunjukkan suatu tingkat persetujuan antara anggota-anggota organisasi mengenai kepentingan dari nilai-nilai yang spesifik. Jika konsensus menghadirkan kepentingan dari nilai-nilai budaya menjadi kohesif dan kuat, tetapi jika persetujuan kurang maka budaya menjadi lemah, Daft (1998:373).

Budaya yang kuat harus diimbangi dengan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan luar. Dimana organisasi merupakan sistem “terbuka” yang dapat mempengaruhi, tetapi dapat juga dipengaruhi oleh lingkungan yang merupakan sistem yang dinamis. Untuk bisa sukses dalam lingkungan yang senantiasa berubah, organisasi harus tanggap terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, dapat membaca kecenderungan-kecenderungan penting, dan dapat melakukan penyesuaian secara cepat. Saat ini terdapat kecenderungan ke arah globalisasi, dunia bisnis mengalami persaingan yang semakin kuat dan sumber kekuatan organisasi akan lebih terpusat pada sumber daya manusia dan informasi teknologi.

Penjelasan budaya organisasi yang adaptif dan non adaptif seperti pada tabel 2.1 :

Tabel 2.1

Adaptif dan non adaptif Budaya Organisasi

	Budaya organisasi yang adaptif	*Budaya organisasi yang tidak adaptif*
Nilai inti	Manajer sangat peduli pada konsumen, pemegang saham, dan karyawan, juga mempunyai nilai yang tinggi terhadap orang dan proses yang dapat menciptakan perubahan yang berguna. Contohnya kepemimpinan inisiatif ke atas dan ke bawah dalam hirarki manajemen.	Manajer peduli pada dirinya sendirinya, kelompok kerjanya, atau beberapa produk (atau teknologi) yang berhubungan dengan kelompok kerja.
Perilaku umum	Manajer menutup perhatian pada semua pilihan, kecuali konsumen dan perubahan yang diperlukan untuk menguatkan kepentingan, meskipun mendatangkan beberapa resiko.	Manajer cenderung agak tertutup, menurut paham publik, birokrasi, sebagai hasilnya mereka tidak melakukan perubahan strategi dengan cepat untuk menyesuaikan atau untuk mengambil keuntungan dari perubahan tersebut dalam lingkungan bisnisnya.

Sumber : Daft (1998:373)

Budaya organisasi yang adaptif yaitu mempunyai pola perilaku dan nilai-nilai berbeda, jika dibandingkan dengan budaya yang tidak adaptif. Di dalam budaya yang adaptif perhatian para manajer kepada pelanggan dan karyawan, dimana mereka betul-betul menghargai proses perubahan yang bermanfaat. Perilaku fleksibel, dimana para manajer memulai perubahan ketika diperlukan, sekalipun akan membawa resiko. Di dalam suatu budaya organisasi yang tidak adaptif, para manajer lebih memperhatikan diri sendiri. Mereka takut terhadap resiko dan perubahan.

Hakekat budaya dalam segi-segi nilai dan perilaku-perilaku yang umum, menegaskan bahwa tidak ada resep umum untuk menyatakan seperti apa hakekat budaya yang baik itu. Budaya yang baik hanya jika “cocok” dengan konteksnya. Maksud konteks disini berupa kondisi objektif dari industrinya, segmen industrinya yang dispesifikasi oleh strategi perusahaan atau strategi bisnis itu sendiri.

Perspektif memiliki keabsahan atau valid, konsep utamanya tentang kecocokan, Nampaknya bermanfaat, khususnya dalam menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam kinerja jangka pendek dan menengah. Konsep ini juga memiliki implikasi penting untuk perusahaan-perusahaan multi bisnis. Konsep itu mengatakan bahwa suatu budaya yang seragam tidak akan berfungsi, beberapa variasi dibutuhkan untuk mencocokkan tuntutan-tuntutan spesifik dari bisnis-bisnis yang berbeda itu.

Budaya kuat akan mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk mempunyai keinginan untuk maju bersama perusahaan. Sebaliknya, jika organisasi mempunyai budaya yang lemah tidak akan mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk keinginan maju bersama perusahaan.

2.1.1.4 Mengukur kekuatan Budaya Organisasi

Pendapat Robbins sama dengan Sathe yang mengatakan "*a strong culture is characterized by organization's core values being intensely held, clearly ordered, and widely shared*". Berdasarkan pendapat kedua tokoh budaya organisasi di atas, Taliziduhu mendefinisikan bahwa budaya organisasi kuat sebagai budaya organisasi yang dipegang semakin insentif (semakin dasar dan kokoh), semakin luas dianut, semakin jelas disosialisasikan, dan diwariskan.

Taliziduhu (1997:115) membuat metoda pengukuran budaya organisasi kuat dimana tiap unsur diberi skor berupa rendah (R), sedang (S), dan tinggi (T). Kekuatan budaya organisasi sangat ditentukan oleh jumlah jenis skor dari ketiga unsur tersebut. Untuk memudahkan mengukur kekuatan budaya organisasi, digunakan skala likert pada setiap pertanyaan yang diajukan di setiap unsur budaya organisasi kuat. Skala Likert yang dimaksud :

1. Sangat kuat (SK)
2. Kuat (K)
3. Sedang (S)
4. Lemah (L)

5. Sangat lemah (SL)

Setiap unsur skala diberi skor sesuai dengan derajat atau tingkatannya seperti sangat kuat diberi skor 5 ; kuat 4 ; sedang 3 ; lemah 2 ; sangat lemah 1.

2.1.1.5 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Robbins (2002:253), mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang
4. Budaya merupakan perekat sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Kreitner dan Kinicki (2005:83) menyebutkan empat fungsi budaya organisasi yaitu :

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.

   Fungsi identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi
2. Memudahkan komitmen kolektif.

   Dalam fungsi ini setiap karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi sehingga setiap karyawan merasa menjadi bagian yang tidak

terpisahkan dari organisasi tersebut karena adanya pengakuan dan kesempatan untuk mengembangkan diri

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

   Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf lingkungan kerja yang dirasakan positif dan mendukung; konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Strategi ini membantu mempertahankan lingkungan kerja yang positif dalam menghadapi kesulitan

4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

   Fungsi budaya ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjang.

Fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi. Dimana budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda.

2.1.1.6 Pembentukan Budaya Organisasi

Seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan harus dapat memahami dengan benar budaya perusahaan yang ada. Pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap gerak langkah, setiap kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal maupun kegiatan dari implementasi perencanaan. Disamping itu untuk memberikan dukungan kepada sumber daya manusia di dalam usaha memahami budaya organisasi/perusahaan perlu diketahui terlebih dahulu bagaimana budaya organisasi/perusahaan itu dibentuk.

Budaya organisasi pertama kali berasal dari pendiri (founder) atau pimpinan paling atas (*Top management*) dari organisasi sebagai perintis. Pendiri ini memiliki pengaruh yang besar terhadap pertumbuhan organisasi dan menetapkan suatu cara tersendiri yang dijalankan dalam organisasinya.

Setiap organisasi terutama organisasi formal mempunyai budaya tersendiri dan menjadi ciri khas organisasinya. Efektifitas dan keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan motivasi karyawan atau manajer, tetapi juga diukur oleh bagaimana orang-orang di dalam kelompok dapat bekerja sama. Oleh karena itu kedua faktor tersebut merupakan faktor yang penting dalam pencapaian keberhasilan organisasi.

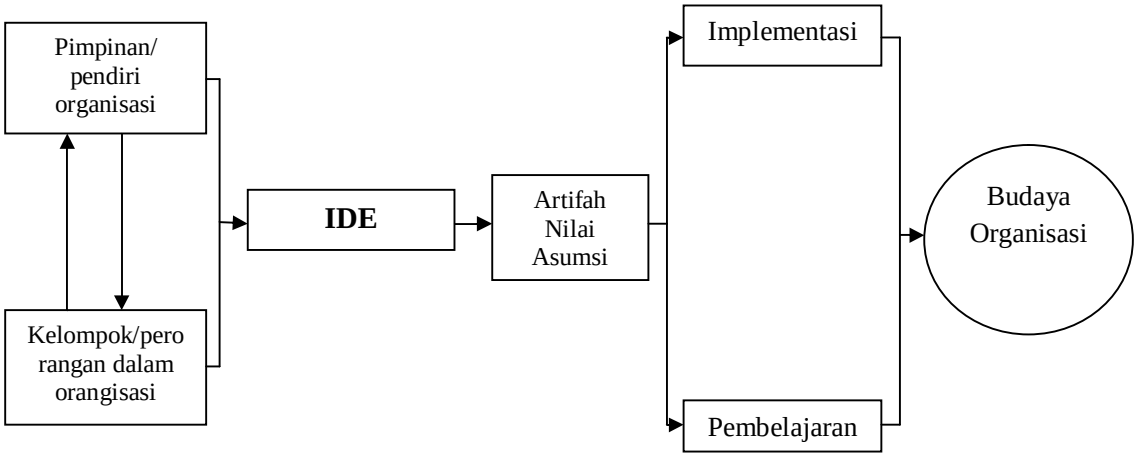
Kemampuan pendiri dalam menciptakan budaya tidak dibatasi oleh nilai-nilai dan ideologi sebelumnya. Mereka dapat dengan mudah menerapkan keyakinan mereka pada organisasi untuk mencapai nilai-nilai yang diinginkan, namun lambat laun nilai-nilai ini akan terseleksi dengan sendirinya untuk melakukan sejumlah penyesuaian terhadap perubahan. Hasil akhirnya akan muncul budaya organisasi yang diinginkan.

Mcshane dan Glinow (2003:449) membagi tingkat budaya dan interaksinya dalam tiga tingkatan yaitu :

1. *Artifacts* yaitu elemen budaya perusahaan yang paling luar dari budaya perusahaan sebab dapat dilihat secara kongkrit.
2. *Beliefs value and attitudes* yaitu elemen dasar budaya perusahaan yang mengarahkan perilaku, kendati elemen ini tidak tampak tetapi sangat berpengaruh terhadap perilaku orang.

3. *Basic assumption* yaitu bagian yang paling dalam dari budaya perusahaan yang mendasari nilai, sikap dan keyakinan para anggota perusahaan.

Uraian diatas dapat diketahui bahwa proses pembentukan budaya organisasi dapat terlihat pada skema gambar 2.1



Sumber : Pabundu Tika (2006:21)

Gambar 2.1

Skema pembentukan Budaya Organisasi

Keterangan pada gambar 2.1 :

1. Interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi
2. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi

3. Artifak, nilai, dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi

4. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (learning) kepada anggota baru dalam organisasi.

Pendapat Robbins (1996:583), bahwa suatu budaya organisasi tidak begitu saja terbentuk, tetapi kebanyakan berasal dari yang telah dilaksanakan sebelumnya. Tingkat usaha yang telah dilakukan yang bersumber dari para pendiri organisasi dan menjadikannya sebagai budaya awal organisasi tersebut.

2.1.1.7 Menciptakan dan Mempertahankan Budaya

Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada para karyawannya seperangkat pengalaman yang serupa. Misalnya, praktek sumber daya manusia yang memperkuat budaya organisasi melalui proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, praktik pemberian imbalan, kegiatan pelatihan, dan pengembangan karir dan prosedur promosi memastikan bahwa mereka yang dipekerjakan cocok dalam budaya itu.

Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya. Menurut Robbins (2002:255) ada tiga kekuatan untuk mempertahan suatu budaya organisasi yaitu :

1. Praktik seleksi

Proses seleksi mempunyai tujuan :

a. Upaya memastikan kecocokan calon-calon karyawan dengan nilai-nilai organisasi

b. Memberikan informasi kepada calon-calon karyawan mengenai keadaan organisasi/perusahaan

2. Tindakan manajemen puncak

Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakan norma-norma yang berpengaruh terhadap anggota organisasi.

3. Sosialisasi

Organisasi berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses penyesuaian ini disebut dengan sosialisasi. Tahap sosialisasi yang paling kritis adalah pada saat memasuki organisasi tersebut.

Sosialisasi menurut Robbins (2002:258) dapat dikonsepkan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap yaitu :

1. Tahap prakedatangan

Tahap dimana semua pembelajaran yang terjadi sebelum seorang anggota baru bergabung dengan organisasi itu

2. Tahap perjumpaan

   Tahap dimana seorang karyawan baru melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda.

3. Tahap metamorphosis

   Tahap ini terjadi perubahan yang relatif tahan lama. Karyawan baru akan menguasai ketrampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian ke nilai dan norma kelompok kerjanya.

Proses tiga tahap ini akan berdampak pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi itu.

Robbins (2002:261) mengatakan bahwa ada beberapa media yang dapat digunakan dalam proses pembentukan dan pewarisan budaya organisasi yaitu :

1. Cerita merupakan suatu narasi peristiwa pimpinan organisasi, pendiri organisasi, keputusan-keputusan penting yang memberi dampak terhadap jalannya organisasi di masa yang akan datang dan mengenai manajemen puncak saat ini

2. Ritual merupakan kegiatan periodik yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan.

3. Simbol material dapat berupa desain serta pemanfaatan fisik ruangan dan gedung, perabot kantor, kebiasaan eksekutif, cara berpakaian, dan sebagainya.

4. Bahasa sebagai suatu cara untuk mengidentifikasi anggota suatu budaya atau anak budaya.

2.1.2 Kepuasan kerja

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan kenginginan individu, makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) merupakan hal yang penting yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mereka akan bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Sifat kepuasan kerja adalah dinamis. Artinya, rasa puas bukan keadaan yang tetap karena dapat dipengaruhi dan diubah-ubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.

Pandangan karyawan terhadap kondisi lingkungan kerjanya dengan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut akan sangat

mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Kebijaksanaan perusahaan dalam memperhatikan tingkat kebutuhan hidup karyawan merupakan hal terpenting dalam pengukuran tingkat kepuasan. Melalui tingkat kepuasan inilah semua tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai.

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Defenisi mengenai kepuasan kerja atau *job satisfaction* dari para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi mengungkapkan sudut pandang yang berbeda-beda, namun makna yang terkandung dari defenisi atau konsep tersebut umunya relatif sama. Beberapa defenisi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut.

Robbins (1998:184) menyatakan bahwa istilah kepuasan kerja adalah "*we've previously define satisfaction as an individual's general attitude toward his or her job*". Pernyataan tersebut merupakan pengertian kepuasan kerja secara umum yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan hubungan antara individu dengan pekerjaan dan lingkungannya.

Istilah kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu, Robbins (2001:139).

Dipertegas oleh Wexley dan Yukl (2003:129) bahwa kepuasan kerja adalah suatu cara seorang pegawai merasakan kepuasan tentang pekerjaannya.

Luthans (2002:230), dengan mengutip tulisan locke bahwa " *job satisfaction as a pleasure or positive emosional scale resulting form the appraisal of one job or job experience*".

Hal ini dipahami bahwa kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang positif yang dihasilkan dari penghargaan atas pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja seseorang. Lebih lanjut Luthans menegaskan, bahwa kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang dalam memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) seorang individu terhadap pekerjaannya.

Cherrington (1998:304) mengungkapkan kepuasan kerja secara umum akan muncul jika seseorang menyukai pekerjaan dan lingkungannya, sebaliknya timbul rasa tidak puas dalam diri seseorang karyawan apabila ia tidak menyukai pekerjaannya.

Davis dan newstorm (1996:99) lebih lanjut mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan "*bagian dari kepuasan hidup. Sifat dari pengaruh lingkungan kerja yang dirasakan seseorang pada saat bekerja. Sebagaimana halnya sebuah pekerjaan adalah bagian penting dari kehidupan, maka kepuasan kerja dapat mempengaruhi kepuasan hidup seseorang secara umum*".

Defenisi para ahli tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian kepuasan hidup yang berhubungan dengan perasaan dan sikap seseorang karyawan terhadap pekerjaannya dan berperan penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan.

Jadi kesimpulan dari penulis menyatakan bahwa kepuasan kerja secara umum menggambarkan hubungan antara individu dengan pekerjaan dan lingkungannya, keadaan emosional yang positif dapat dihasilkan dari penghargaan atas pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja seseorang, biasanya Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, dan sebaliknya akan timbul rasa tidak puas dalam diri seseorang karyawan apabila ia tidak menyukai pekerjaannya.

2.1.2.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Beberapa teori kepuasan kerja yang membahas dimensi kepuasan kerja diantaranya adalah

1. Teori keadilan

   Teori keadilan dikembangkan oleh J.Stacy Adam, (Ernie, 2002:30). Komponen utama dalam teori ini adalah

   - Input yaitu semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang dalam melaksanakan pekerjaan.
   - Outcomes yaitu semua nilai yang diterima karyawan dan diperoleh dari pekerjaannya.
   - Comparison person yaitu seorang karyawan dalam organisasi yang sama atau organisasi yang berbeda dan dari dirinya sendiri di pekerjaan sebelumnya.

- Equity-inequity yaitu keadilan/keseimbangan.

Menurut teori ini puas atau tidak puas seorang pegawai merupakan hasil dari perbandingan antara input-outcome dirinya dengan input-outcome orang lain, jika perbandingan dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasakan puas, tetapi apabila terjadi ketidakseimbangan dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya atau ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding

2. Teori perbedaan

Porter sebagai pelopor teori ini berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.

3. Teori pemenuhan kebutuhan

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhinya atau tidak kebutuhan karyawan.

4. Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini kepuasan kerja karyawan bukan bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

5. Teori pengharapan

   Teori ini dikembangkan oleh Vroom yang kemudian diperluas oleh Porter dan Laurer. Menurut teori ini motivasi dari akibat suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu.

6. Teori Motivasi Dua Faktor

   Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan keahlian.

2.1.2.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Griffin dan Moorhead (1992:63) berpendapat bahwa ada lima faktor utama yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja yaitu :

1. Gaji
2. Kesempatan untuk promosi
3. Jenis pekerjaan
4. Kebijaksanaan dan prosedur dan
5. Kondisi kerja

Faktor-faktor yang mendukung kepuasan kerja menurut Robbins (2001:149) yaitu :

1. Kerja yang secara mental menantang

   Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

   Para karyawan cenderung menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

   Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Kenyamanan menjadi kunci utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dimana mereka bekera

4. Rekan sekerja yang mendukung

   Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

Maman Kuzman (1991:8) menyebutkan bahwa faktor kepuasan kerja karyawan biasanya bersumber pada :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Lingkungan kerja karyawan yang bersangkutan
3. Proses kerja dan hasil kerja

Lima karakteristik dikemukakan Luthans (2002:230) yang meliputi :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Pembayaran, seperti gaji dan upah
3. Promosi pekerjaan
4. Kepenyeliaan (supervisi) yang berhubungan dengan karyawan langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
5. Rekan kerja

Kelima karakteristik ini digunakan dalam penelitian ini.

2.1.2.4 Pendekatan untuk mengukur Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja, atasan, dan mengikuti aturan kebijakan organisasi untuk memenuhi standar kinerja dan hidup pada kondisi kerja yang kurang dari ideal.

Dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Robbins (2001:69), yaitu :

1. Pendekatan angka nilai global tunggal

   Mengukur tingkatan kepuasan kerja yang dilakukan terhadap masing-masing aspek atau faktor pekerjaan secara utuh

2. Pendekatan skor penjumlahan

   - Mengukur tingkat kepuasan kerja yang dilakukan dengan cara menjumlahkan skor kepuasan atas faktor-faktor pekerjaan/aspek kerja sehingga nantinya akan diperoleh nilai kepuasan kerja total seorang pekerja
   - Metode angka nilai global meminta individu-individu untuk menjawab suatu pertanyaan
   - Metode penjumlahan fase pekerjaan

Konsep yang dikemukakan oleh Davis dan Newstorm (1997), bahwa pengukuran tingkat kepuasan kerja ada dua yaitu

1. Survei objektif

   Digunakan dengan cara memberikan pertanyaan dan sekaligus memberikan alternatif jawaban.

2. Survei deskriptif

   Survei ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden, guna mendapat respon dari karyawan dengan kata-kata sendiri.

2.1.2.5 Dampak Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang merupakan dampak yang ditimbulkan oleh kepuasan kerja atau yang dipengaruhinya diuraikan oleh Robbins (2001:151), sebagai berikut :

1. Kepuasan dan Produktivitas

   Kepuasan kerja dan produktivitas memiliki hubungan yang positif, artinya apabila kepuasan kerja tinggi maka cenderung akan meningkatkan produktivitas karyawan. Hubungan tersebut akan kuat apabila tidak dipengaruhi oleh faktor lain seperti mesin. Tingkat pekerjaan mempengaruhi pula kekuatan hubungan tersebut. Ini terlihat dari hasil penelitian bahwa tingkat pekerjaan yang tinggi mempengaruhi kuatnya hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas

2. Kepuasan dan kemangkiran

   Hubungan antara kepuasan kerja dan tingkat absensi memiliki hubungan negatif, namun apabila kepuasan kerja tinggi maka kecenderungan tingkat kemangkirannya rendah.

3. Kepuasan dan Turnover/tingkat keluar masuknya karyawan

   Kepuasan kerja dengan *Turnover* memiliki hubungan yang negatif dengan kekuatan yang moderat. Faktor-faktor yang mempengaruhi hubnungan antara keduanya adalah usia, komitmen terhadap organisasi, kondisi ekonomi secara umum dan kondisi pasar tenaga kerja. Robbins mengungkapkan faktor kinerja karyawan sebagai salah satu variabel diantara variabel tersebut, Karena organisasi cenderung akan mempertahankan karyawan yang berkinerja baik dengan cara memberikan kompensasi tinggi.

2.1.2.6 Mengungkapkan Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam sejumlah cara. Misalnya daripada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi, atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawab kerja. Ada empat respon yang berbeda satu sama lain sepanjang dua dimensi :

1. Konstruktif/Destruktif
2. Aktif/Pasif

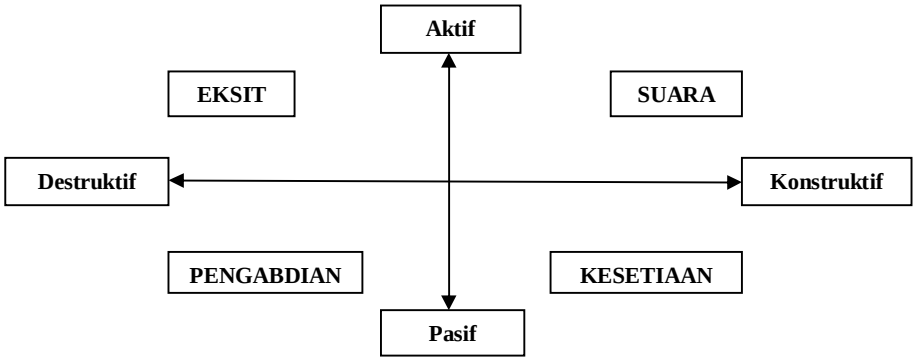
Dimana respon dapat didefenisikan sebagai berikut :

1. Eksit , perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi mencakup. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti

2. Suara , dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh

3. Kesetiaan , pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk “melakukan hal yang tepat”

4. Pengabdian , secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau dating terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat



Sumber : Robbins (2001:154)

Gambar 2.2

Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Gomez (2003:142) mengemukakan bahwa kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Sejalan dengan pendapat Bernadin dan Russell (1993:379) bahwa "*kinerja sebagai hasil yang telah dicapai dalam melaksanakan pekerjaan selama periode tertentu*". Diperjelas oleh Gibson at al, (1997:118) kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Robbins (1996:218) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dan interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang populer disingkat AMO.

Jadi kesimpulan dari penulis menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dan interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang popular, dimana tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.3.2 Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Weather dan Davis (1996:338) menyatakan penilaian kinerja adalah proses dari evaluasi kinerja karyawan. Konsep ini sejalan dengan pendapat Caroll at al (1995:348) penilaian kinerja merupakan proses evaluasi dan pengelolaan yang berkelanjutan mengenai perilaku dan *outcome* di tempat kerja.

Pendapat Dessler (2000) bahwa penilaian kinerja didefenisikan sebagai evaluasi kinerja karyawan atau seseorang atau grup pada masa kini atau masa lampau yang dikaitkan dengan kinerja standar.

Bernadin dan Russel (1993:266) berpendapat bahwa perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan yang tepat waktu dan akurat, mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan. Sejalan dengan pendapat tersebut Werther dan Davis (1998:338) menyatakan bahwa "*penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi melakukan evaluasi performansi pekerjaan*".

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan dapat mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (menurut mathis dan Jackson, 2002:78) :

1. Kuantitas output
2. Kualitas output
3. Jangka waktu output
4. Kehadiran ditempat kerja

Penilaian kinerja terdiri atas tiga tahap yaitu mendefenisikan :

1. Pekerjaan berarti memberikan keyakinan bahwa atasan dan bawahan setuju dengan pekerjaan dan penerapan standar kerja
2. Penilaian performansi berarti membandingkan prestasi aktual karyawan dengan standar yang telah disepakati
3. Dan selanjutnya dilakukan tahap umpan balik

Perusahaan mutlak melakukan penelitian untuk mengetahui kinerja yang dicapai setiap karyawan, apakah telah sesuai atau tidak dengan harapan perusahaan. Dengan demikian kinerja adalah gambaran dari aspek-aspek penting yaitu hasil kerja, kompetensi, perilaku, dan potensi karyawan. Dimana untuk mengetahui faktor-faktor tersebut dapat digunakan melalui suatu penilaian kinerja yang menjadi alat bagi organisasi untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, melalui pengambilan keputusan atas dasar evaluasi kinerja karyawan atau kelompok pada masa sekarang atau masa lalu yang dibandingkan dengan kinerja standar.

Penilaian terhadap kinerja secara efektif ada dua syarat utama yang harus diperhatikan yaitu :

1. Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif
2. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi

Kriteria pengembangan kinerja yang dapat diukur secara objektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif yaitu :

a. Relevansi
b. Rehabilitasi
c. Diskriminasi

2.1.3.3 Pendekatan Penilaian Kinerja

Titik acuan penilaian kinerja menurut Gomez (2001:138), ada tiga tipe yang saling berbeda yaitu :

1. Evaluasi hasil berbasis kinerja
2. Evaluasi perilaku berbasis kinerja
3. Evaluasi penilaian kinerja

2.1.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut ivanovich (2001:246) adalah untuk pengembangan, motivasi, perencanaan sumber daya manusia dan jabatan, komunikasi, pengaduan secara legal, dan riset manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dan menurut Mondy et al (2000:354) adalah untuk memperbaiki kinerja individu, tim, dan dalam organisasi serta untuk membantu dalam pembuatan keputusan administratif seperti peningkatan gaji, sedangkan menurut Harvey dan Bowin (1996:140) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah untuk keperluan kompensasi, perbaikan kinerja, informasi dalam promosi, mutasi, penarikan, dan seleksi serta alat pengembangan.

Carrel et al (1995:350), tujuan penelitian kinerja adalah untuk evaluasi dan pengembangan terutama yang berkaitan dengan pembuatan keputusan mengenai kompensasi, penempatan, seleksi, umpan balik, serta pelatihan, dan pengembangan. Selanjutnya Gomez (2001:135), mengatakan bahwa penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan dating. Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan tugas-tugas tertentu.

2.1.3.5 Dimensi-dimensi Kinerja

Penilaian terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria dari kinerja yang

digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, sebagaimana konsep yang dikemukakan Gomez (2003:142), di antaranya :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan pekerjaan
4. Kreativitas
5. Kerjasama
6. Dependability
7. Inisiatif
8. Kualitas personal

2.1.4 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.1.4.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja terdapat hubungan, dimana budaya dikatakan memberikan pedoman bagi seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi. Nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dalam kelompoknya dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya, sehingga karyawan tersebut merasa bahagia dan puas setelah melakukan dan saat melakukan pekerjaannya tersebut. Hasil penelitian Kirk L.Rogga at al (2001)

menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Robbins (2001:148) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung bertingkah laku positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya seseorang yang tidak puas cenderung bersikap negatif terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Robbins (2001:154) mengungkapkan empat respon terhadap ketidakpuasan seseorang karyawan yaitu *exit, voice, loyalty, dan neglect*. Dari keempat respon tersebut *exit* dan *neglect* berpengaruh besar terhadap produktivitas, absensi, dan pengunduran diri karyawan, sedangkan voice dan loyalty lebih mengarah kepada sikap dan perilaku yang bersifat konstruktif yang antara lain meliputi usaha mengembangkan kondisi kerja, perbaikan kondisi, atau menunggu kebijakan perusahaan untuk memperbaikinya, karena kepercayaan dan kesetiaan terhadap perusahaan.

2.1.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya Organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pendapat Robbins (2001:265) , dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:28) mengatakan bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan

karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Budaya organisasi dengan kinerja karyawan sebagaimana dinyatakan oleh Mondy & Noe (1996:46) , Budaya organisasi adalah sistem dari *shared values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapat norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Diperkuat oleh Kotter & Hesket (1992) bahwa dalam budaya *corporate* yang kuat, hampir semua anggota organisasi menganut bersama seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan bisnis yang relatif konsisten, dimana cara kekuatan budaya yang berhubungan dengan kinerja meliputi : (1) penyatuan tujuan, (2) budaya yang kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi dalam diri karyawan, (3) budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekankan tumbuhnya motivasi dan inovasi

2.1.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Penelitian Ostroff (1995:2) menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dan kinerja dilakukan hanya pada individu dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh para ahli menyatakan bahwa kepuasan karyawan dan kesehjahteraan berpengaruh terhadap kinerja namun

mereka tidak secara eksplisit memberikan hipotesis tentang tingkat analisa yang tepat. Misalnya , Individu, kelompok, atau organisasi untuk menerapkan teori tersebut.

Literatur dalam lembaga pendidikan tentang hubungan manusia tidak secara jelas menyatakan bahwa kepuasan yang meningkat menyebabkan kinerja yang meningkat pula, dan apakah hubungan yang dipegang pada tingkat individu ini dapat diperdebatkan. Studi kepuasan-kinerja pada tingkat organisasional yang memiliki lebih banyak karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif dan menguntungkan daripada organisasi yang karyawannya kurang puas dengan pekerjaannya. Lebih jauh bahwa kepuasan dan kinerja di tingkat organisasional dapat lebih kuat disbanding dengan tingkat individu.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterima, sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan secara individu berbeda-beda. Perbedaan ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki perbedaan baik dalam nilai yang dianutnya, sikap, perilaku, maupun motivasi untuk bekerja. Kepuasan kerja akan mengarahkan karyawan untuk berkinerja lebih baik. Sebaliknya ketidakpuasan akan menurunkan kinerja kerja.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi tidak selamanya memiliki kinerja tinggi yang tinggi, hal ini disebabkan karena masih ada variabel-variabel lain seperti : kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang berhubungan dan mempengaruhi kinerja kerja karyawan disamping variabel kepuasan kerja,

bahkan ada kemungkinan bahwa seorang karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah tetap memiliki kinerja kerja yang tinggi tetapi perlu waktu yang panjang. Hal ini memberikan indikasi bahwa bagaimanapun juga kepuasan kerja penting untuk pemeliharaan karyawan agar tetap tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.

2.1.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Budaya Organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kepuasan bekerja, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pendapat Robbins (2001:265) , dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:28) mengatakan bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Dimana kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterima, sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan secara individu berbeda-beda. Perbedaan ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki perbedaan baik dalam nilai yang dianutnya, sikap, perilaku, maupun motivasi untuk bekerja. Kepuasan kerja akan mengarahkan karyawan untuk berkinerja lebih baik. Sebaliknya ketidakpuasan akan menurunkan kinerja kerja.

2.1.5 Penelitian sebelumnya

Dalam hasil upaya untuk mendapatkan originalitas dan kemanfaatan penelitian yang akan dilakukan, beberapa perbedaan penelitian terdahulu akan dikemukakan pada tabel 2.2

Tabel 2.2

Penelitian Sebelumnya

No	Nama	Tahun	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Kotter dan Hesket	(1992)	*Corporate culture and performance*	Ada hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja	Adanya hubungan variabel X_1 dengan Y yang di teliti oleh peneliti.	Tidak adanya variabel X_2 yang di teliti oleh peneliti dari judul peneliti sebelumnya.
2	L. Roga at al	(2001)	*Human resource practices, organizational climate, and employee satisfaction*	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa : (1) Human resource mempunyai pengaruh 60% terhadap budaya organisasi (2) Budaya organisasi mempunyai	Adanya persamaan variabel X1 dan X2 yang di teliti oleh peneliti.	Tidak adanya variabel Y yang di teliti oleh peneliti dari judul peneliti sebelumnya.

				dampak sebesar 90% terhadap kepuasan kerja karyawan		
3	Soedjono	(2005)	Budaya organisasi, kinerja organisasi, dan kepuasan kerja karyawan	(1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi (2) Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja (3) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan (4) Budaya organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	Adanya persamaan variabel X_1 dan X_2 yang di teliti oleh peneliti.	Di dalam penelitian ini perbadaannya adalah variabel Y yang di teliti oleh peneliti.
4	Udan Biantoro	(2002)	Praktek MSDM, budaya organisasi dan	Hasil praktek ini menunjukkan (1) Faktor praktek manajemen terdukung secara	Adanya persamaan variabel X dan Y yang di teliti oleh	Perbedaannya variabel X yang di teliti oleh peneliti tidak ada.

			kinerja perusahaan	signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja (2) Faktor budaya yang kuat mempengaruhi kinerja meningkatkan kepuasan kerja karyawan.	peneliti.	
5	Downey at al	(1975)	Kesesuaian kebutuhan, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja	Kepuasan kerja adalah fungsi interaksi antara karakteristik-karakteristik individu dan lingkungan bekerja. Kinerja juga dipengaruhi secara positif oleh adanya kesesuaian dan kepuasan kerja.	Adanya persamaan variabel X_3 dan Y yang di teliti oleh peneliti.	Perbedaannya variabel X_1 dan X_2 yang di teliti oleh peneliti tidak ada
6	Cheri	(1995)	*The*	Menunjukkan	Adanya	Perbedaannya

	ostroff		*relationships between Job satisfaction, attitudes, and performance*	hasil yang paling kuat ditemukan bahwa organisasi dengan pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada pekerja yang kurang puas	persamaan variabel X_1 dan Y yang di teliti oleh peneliti.	variabel X_2 yang di teliti oleh peneliti tidak ada
7	Purwanto Wahyudin	(2006)	Faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap	X dan Y yang di teliti sama dengan peneliti lakukan	Tidak adanya variabel lain dalam penelitian ini.

				kinerja karyawan		
8	Cecilia engko	2006	Kepuasan kerja, kinerja individual, *Self esteem*, dan *Self efficacy*	Penelitian ini berhasil menguji bahwa Self esteem dan Self efficacy dapat memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja individual	Persamaannya X_1 dan X_2 yang di teliti sama dengan peneliti lakukan	Tidak adanya X_1 dan Y dalam penelitian ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari organization culture yang didefenisikan dalam berbagai pengertian. Beberapa defenisi budaya organisasi dikemukan oleh para ahli, Susanto (1997), memberikan defenisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam

perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Pendapat Robbins (2003:223), bahwa budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi, yang berfungsi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Robbins (2001:248), memberikan tujuh karakteristik Budaya Organisasi, ketujuh karakteristik tersebut sebagai berikut :

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko

   Inovasi adalah suatu gagasan baru yang ditetapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Melalui inovasi dapat diketahui seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk menemukan cara-cara baru yang lebih baik, tingkat kreativitas, dorongan untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam bekerja dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan. Pengambilan resiko merupakan dorongan kepada anggota organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada.

2. Perhatian ke Rincian

   Seberapa besar pegawai diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya, kepercayaan untuk bertanggung jawab, tuntutan untuk bertanggung jawab dan kebebasan memiliki cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan fungsinya.

3. Orientasi hasil

   Bagaimana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, meliputi : kejelasan informasi keberhasilan kerja pegawai, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas.

4. Orientasi individu

   Seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu melalui pemberdayaan organisasi, ada tidaknya persetujuan atasan, kesempatan yang diberikan atasan untuk belajar terus menerus, diperbolehkan atau tidak diperbolehkan adanya kritik dan saran satu dengan yang lainnya, serta sistem penghargaan yang jelas.

5. Orientasi tim

   Bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan

kerjasama ditekankan dalam pelaksanaan tugas dan seberapa dalam interdependensi antar anggota ditanamkan.

6. Agresivitas

   Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dalam penyelesaian pekerjaan dan persaingan kerja

7. Stabilitas

   Kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Pendapat ahli teori secara umum menekankan, bahwa dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku. Dan pedoman dalam mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal, dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi. Sedangkan peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Defenisi mengenai kepuasan kerja atau *job satisfaction* dari para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi mengungkapkan sudut pandang yang berbeda-beda, namun makna yang terkandung dari defenisi atau

konsep tersebut umunya relatif sama. Defenisi yang dikemukakan oleh ahli teori adalah sebagai berikut.

Luthans (2002:230), dengan mengutip tulisan locke bahwa " *job satisfaction as a pleasure or positive emosional scale resulting form the appraisal of one job or job experience*".

Hal ini dipahami bahwa kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang positif yang dihasilkan dari penghargaan atas pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja seseorang. Lebih lanjut Luthans menegaskan, bahwa kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang dalam memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) seorang individu terhadap pekerjaannya.

Defenisi ahli teori tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian kepuasan hidup yang berhubungan dengan perasaan dan sikap seseorang karyawan terhadap pekerjaannya dan berperan penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan.

Lima karakteristik dikemukakan Luthans (2002:230) dan Kelima karakteristik ini digunakan dalam penelitian ini. yang meliputi :

1. Pekerjaan itu sendiri

   Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

2. Pembayaran, seperti gaji dan upah

   Karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. Promosi pekerjaan

   Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan, umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab.

4. Kepenyeliaan (supervisi)

   Berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

5. Rekan kerja

   Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh Karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja

yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Gomez (2003:142) mengemukakan bahwa kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Sejalan dengan pendapat Bernadin dan Russell (1993:379) bahwa "*kinerja sebagai hasil yang telah dicapai dalam melaksanakan pekerjaan selama periode tertentu*".

Beberapa dimensi atau kriteria dari kinerja yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, sebagaimana konsep yang dikemukakan Gomez (2003:142), di antaranya :

1. Kuantitas kerja

   Kesesuaian realisasi jumlah pekerjaan yang diselesaikan dengan jumlah dan target yang direncanakan.

2. Kualitas kerja

   Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3. Pengetahuan pekerjaan

   Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.

4. Kreativitas

   Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5. Kerjasama

   Kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

6. Dependability

   Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.

7. Inisiatif

   Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar tanggung jawabnya

8. Kualitas personal

   Menyangkut keprihatinan, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas.

Budaya Organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam

jangka panjang. Pendapat Robbins (2001:265) , dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:28) mengatakan bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Budaya organisasi dengan kinerja karyawan sebagaimana dinyatakan oleh Mondy & Noe (1996:46) bahwa budaya organisasi adalah sistem dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Pendapat Desphande & Webster (1993) menyatakan aspek yang mempengaruhi tingginya kinerja dan meningkatnya produktifitas adalah luas dan kuatnya nilai yang mendasari dan memaknai budaya organisasi. Diperkuat oleh Kotter dan Hesket (1992) bahwa dalam budaya organisasi yang kuat, hampir semua anggota organisasi menganut bersama seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan bisnis yang relatif konsisten, dimana cara kekuatan budaya yang berhubungan dengan kinerja meliputi :

1. Penyatuan tujuan
2. Budaya yang kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi dalam diri karyawan
3. Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekankan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Penelitian Ostroff (1995:2) menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dan kinerja dilakukan hanya pada individu dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh para ahli menyatakan bahwa kepuasan karyawan dan kesehjahteraan berpengaruh terhadap kinerja namun mereka tidak secara eksplisit memberikan hipotesis tentang tingkat analisa yang tepat. Misalnya , Individu, kelompok, atau organisasi untuk menerapkan teori tersebut.

Literatur dalam lembaga pendidikan tentang hubungan manusia tidak secara jelas menyatakan bahwa kepuasan yang meningkat menyebabkan kinerja yang meningkat pula, dan apakah hubungan yang dipegang pada tingkat individu ini dapat diperdebatkan. Studi kepuasan-kinerja pada tingkat organisasional yang memiliki lebih banyak karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif dan menguntungkan daripada organisasi yang karyawannya kurang puas dengan pekerjaannya. Lebih jauh bahwa kepuasan dan kinerja di tingkat organisasional dapat lebih kuat disbanding dengan tingkat individu.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterima, sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan secara individu berbeda-beda. Perbedaan ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki perbedaan baik dalam nilai yang dianutnya, sikap, perilaku, maupun motivasi untuk bekerja. Kepuasan kerja akan mengarahkan karyawan untuk berkinerja lebih baik. Sebaliknya ketidakpuasan akan menurunkan kinerja kerja.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi tidak selamanya memiliki kinerja tinggi yang tinggi, hal ini disebabkan karena masih ada variabel-variabel lain seperti : kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang berhubungan dan mempengaruhi kinerja kerja karyawan disamping variabel kepuasan kerja, bahkan ada kemungkinan bahwa seorang karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah tetap memiliki kinerja kerja yang tinggi tetapi perlu waktu yang panjang. Hal ini memberikan indikasi bahwa bagaimanapun juga kepuasan kerja penting untuk pemeliharaan karyawan agar tetap tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.

Gibson at al (1996) mengatakan bahwa perbedaan dan kontroversi mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja melibatkan tiga argumen sudut pandang yaitu :

1. Kepuasan menyebabkan kinerja
2. Kinerja menyebabkan kepuasan

3. Ganjaran menyebabkan kepuasan dan kinerja

Sudut pandang argument alternatif pertama menyarankan kepada manager untuk membuat para karyawan bahagia (puas) agar dapat meningkatkan kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Krenhauser & Sharp (dalam Luthans, 2002:126) yang mengatakan bahwa :

1. Ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan mempengaruhi secara langsung kinerja
2. Kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya akan meningkatkan dan mempengaruhi secara langsung kinerja.

Sudut pandang argumen alternatif kedua menekankan bahwa manager harus berusaha membantu para pegawai untuk meraih kinerja yang tinggi sehingga pada gilirannya akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja.

Sudut pandang argumen alternatif ketiga, menekankan perlu pengalokasian atas ganjaran karena secara positif akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kinerja. Ketiga argumen alternative tersebut, tidak ada yang salah maupun benar, sebab masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Namun ketiga pandangan ini memberikan sumbangan pemikiran yang penting untuk melihat bagaimana hubungan kepuasan kerja dengan kinerja.

Secara umum setiap individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilaku mereka. Budaya menuntut individu untuk berprilaku dan member petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan

dipelajari. Kondisi tersebut berlaku dalam organisasi, yaitu bagaimana karyawan berprilaku dan apa yang seharusnya dilakukan hal ini banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi.

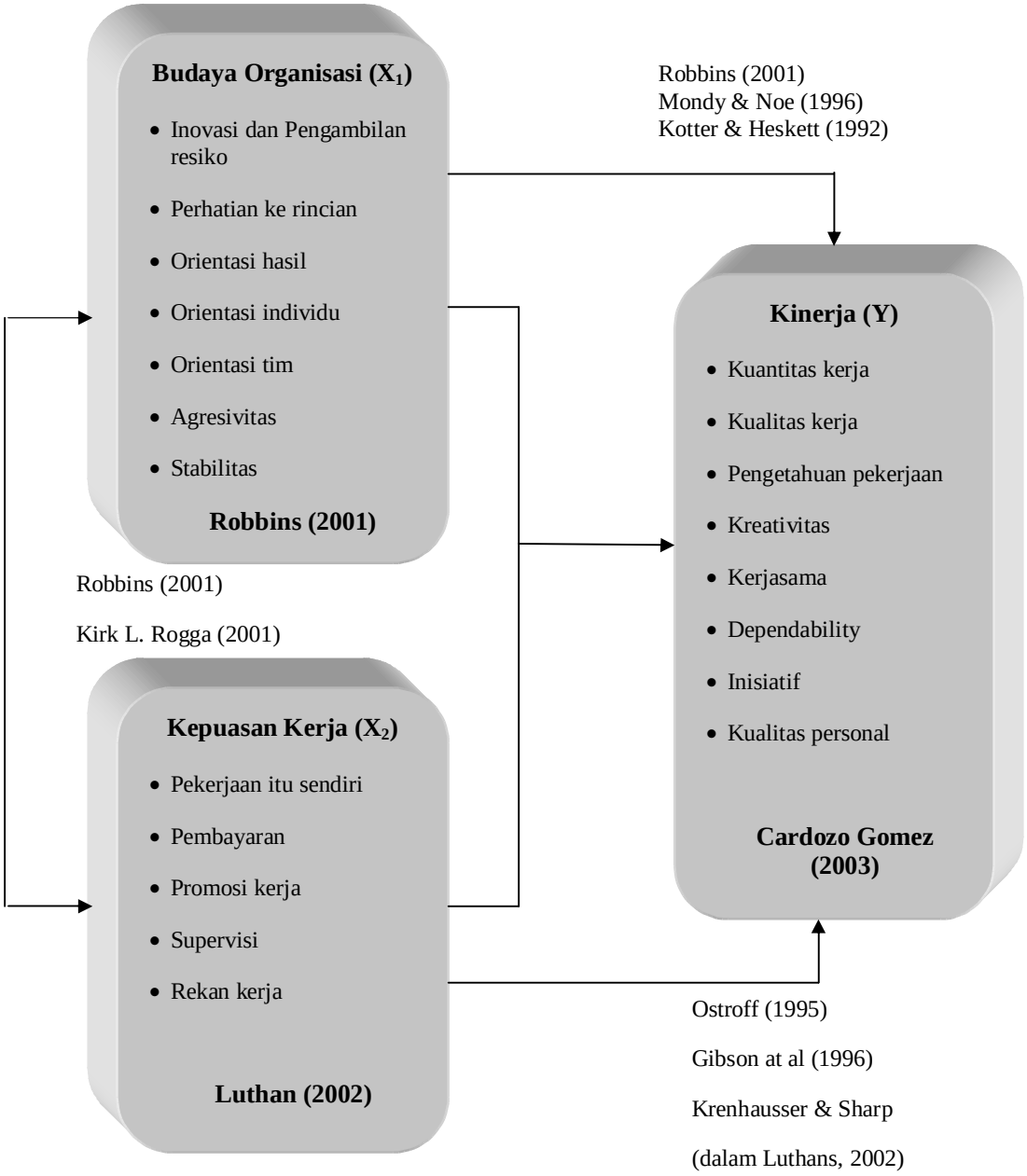
Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut adalah pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai objek atau peristiwa. Sikap tersebut mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, yang mana komponen sifat itu terdiri dari *kognitif* yaitu segmen pendapat atau keyakinan akan suatu sikap, *afektif* yaitu segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap, dan *behavior* merupakan suatu maksud untuk berprilaku dengan suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu, Robbins (2001:148).

Kepuasan kerja akan lebih tinggi bila ada keselarasan antara kebutuhan individu dengan budaya organisasi, Robbins (2001:122). Sebagai contoh Robbins menjelaskan bahwa organisasi yang tidak memberikan pengarahan yang ketat dan memberikan imbalan berdasarkan prestasi, biasanya akan berhasil baik apabila memperkerjakan karyawan yang memiliki komitmen untuk berprestasi tinggi dan menyukai ekonomi dalam pekerjaannya. Kinerja dan kepuasan kerja tersebut mempunyai kecenderungan akan tinggi bila nilai-nilai yang dianut karyawan cocok dengan budaya organisasi perusahaannya.

Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja terdapat hubungan, dimana budaya dikatakan memberikan pedoman bagi seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi.

Nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dalam kelompoknya dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Hasil penelitian Kirk L.Rogga at al (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Robbins (2001:148), menyatakan bahwa seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung bertingkah laku positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya seseorang yang tidak puas cenderung bersikap negatif terhadap pekerjaannya. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat dibuat bagan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.3

Bagan Kerangka Pemikiran

Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja dampaknya terhadap Kinerja Karyawan

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2002:39), dalam bukunya yang berjudul "Metode Penelitian Administrasi" mengemukakan bahwa pengertian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

> "*Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data*".

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis di penelitian ini adalah "Budaya organisasi dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial".