BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapaahli:

Menurut **Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn** (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh **Munandar** (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi

Berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Menurut **Robbins** (2006:721), budaya organisasi adalah Sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

> Menurut **Schein** (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan

kepada anggota termasuk anggotayang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.

Berdasarkan pengertian Budaya Organisasi menurut beberapa pakar diatas maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

2.1.1.2 Faktor - Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut **Munandar** (2001:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan organisasi.

2. Pengaruh diri nilai-nilai yang ada di masyarakat keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi-organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik maslah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut **Robbins** (2006:294) fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisai dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.1.4 Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006:721), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi adalah :

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukan kecermatan,analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim,bukannya individu.
6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

   Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku(Robbins,1996:289).

2.1.2 Motivasi

Manajer atau pemimpin adalah orang-orang yang mencapai hasil-hasil melalui orang lain, yaitu para bawahan. Berhubung dengan hal itu, menjadi kewajiban dari setiap pemimpin untuk membuat bawahannya berprestasi. Prestasi bawahan, terutama disebabkan oleh 2 (dua) hal, yaitu kemampuan dan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya antara lain oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadisedangkan daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain diluar dirinya.

Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut motif. Daya dorong diluar diri seseorang harus ditimbulkan pimpinan dan agar hal-hal diluar diri seseorang tersebut ikut mempengaruhinya, pemimpin harus memilih berbagai sarana yang sesuai.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Berikut ini adalah pengertian-pengertian motivasi kerja menurut para ahli, diantaranya yaitu:

Pengertian motivasi kerja menurut **Veithzal Rivai** (2004:455) mengemukakan pernyataannya bahwa "Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu".

Pendapat lain mengenai definisi motivasi kerja menurut **M. Manulang** (2004:194) mengemukakan bahwa:

> "Motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut".

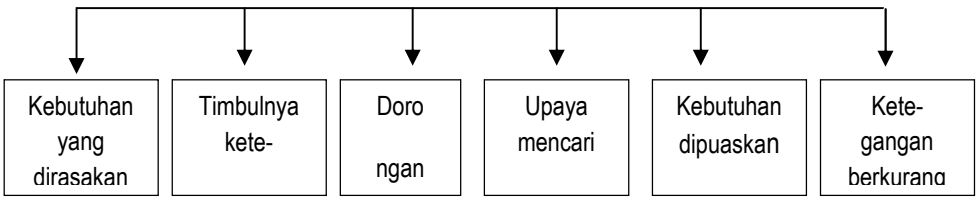
Sedangkan pendapat lain tentang motivasi kerja menurut **Ernest J. Mc Cormick** (1985:286) yang dikutip oleh **A. Anwar Prabu Mangkunegara** (2007:94) bahwa motivasi adalah ”Motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berpengaruh dengan lingkungan kerja”.

Marihot (2003;321), mengatakan bahwa pengertian motivasi adalah Faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras.

Berdasarkan pengertian motivasi menurut beberapa pakar diatas maka dapat disimpulkan motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.2.2 Proses Motivasi

Menurut **Sondang P. Siagian** (2002:102), proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Sondang P. Siagian (2002:102)

Gambar 2.1

Proses Motivasi

Bagan diatas menunjukan hal-hal sebagai berikut :

1. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
2. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
3. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu.
4. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
5. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
6. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

2.1.2.3 Teknik Motivasi

Menurut Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja karyawan yaitu:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai. Artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.

2. Teknik komunikasi persuasif , adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis.

2.1.2.4 Tujuan Motivasi

Suwatno (2001:147), mengatakan bahwa tujuan motivasi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Meningkatkan pengadaan karyawan.
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.2.5 Jenis-jenis Motivasi

Suwatno (2001;146), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut ;

1. Motivasi Positif

Motivasi positif yaitu motivasi yang diberikan manajer untuk memotivasi atau merangsang karyawan bawahan dengan memberikan hadiah kepada yang berprestasi, sehingga meningkatkan semangat untuk bekerja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif yaitu motivasi yang diberikan manajer kepada karyawan bawahan agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh dengan memberikan hukuman. Hal ini dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan semangat kerja karena karyawan takut mendapat hukuman. Namun dalam jangka waktu panjang hal tersebut akan menimbulkan dampak kurang baik.

Berdasarkan Jenis-jenis motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa Penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah ialah kapan motivasi posotif dan motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.2.6 Aspek-aspek Yang Memperngaruhi Motivasi

Veithzal Rivai (2005:456), mengatakan bahwa aspek-aspek yang memperngaruhi motivasi adalah sebagai berikut :

1.Rasa aman dalam bekerja.

2.Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif.

3.Lingkungan kerja yang menyenangkan.

4.Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adi dari manajemen.

Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik dan menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, output yang diharapkan, serta bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan.

2.1.2.7 Metode-Metode Motivasi

Suwatno (2001:149), mengatakan bahwa metode motivasi adalah sebagai berikut :

1. Motivasi langsung (*Direct Motivation*)

   Motivasi langsung adalah motivasi baik materil maupun non materil yang diberikan secara langsung pada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan tercapainya kepuasan. Pemberian motivasi langsung bisa dalam bentuk ucapan, pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, ataupun bintang jasa.

2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivaton*)

   Motivasi tak langsung adalah pemberian motivasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas pendukung dalam menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas agar karyawan senang atau betah dan bersemangat dalam kerjanya. Misalnya menyediakan mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang nyaman dan terang, sarana pekerjaan yang serasi, seta penempatan yang tepat, sehingga dapat

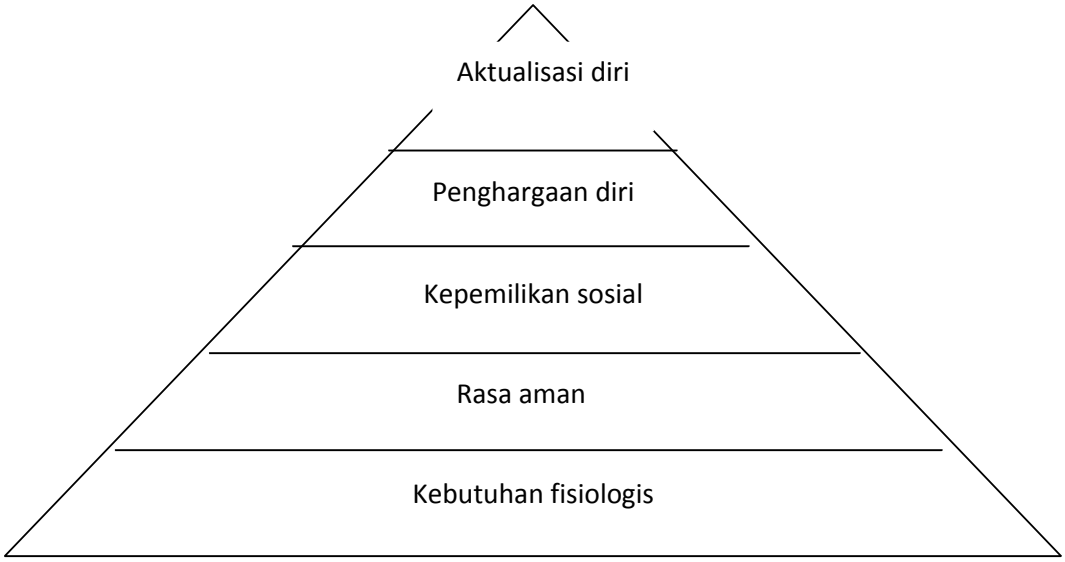
merangsang karyawan untuk bekerja dengan semangat dan meningkatkan produktivitas kerja

2.1.2.8 Teori Motivasi

Menurut **Veithzal Rivai** (2004:458) terdapat beberapa teori motivasi, diantaranya:

1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

   Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum dan perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah. Rasa aman meliputi: kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan dan lingkungan hidup. Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain. Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian terhadap sesuatu.



Sumber : Veithzal Rivai (2004:458)

Gambar 2.2

Hierarki Kebutuhan Maslow

Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

2) Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)

McClelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

a) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
b) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing

c) Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.

3) Teori X dan Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y. Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

a) Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
b) Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

Teori Y (positif) memiliki asumsi seperti:

a) Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.
b) Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

4) ERG Theory

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

a) *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan

penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.

b) *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan social dan pengakuan.

c) *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan self-actualization yang dikemukakan oleh Maslow.

Berdasarkan teori-teori diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa setiap manusia dihadapkan pada berbagai macam kebutuhan didalam hidupnya. Dan begitu pula halnya di dalam bekerja, setiap karyawan memerlukan berbagai macam kebutuhan didalam memotivasi dirinya untuk mencapai tujuan individu dalam perusaha

2.1.2.9 Model-Model Motivasi

Menurut **Veithzal Rivai** (2004:470) menyatakan bahwa terdapat tiga model motivasi, yaitu:

1. Model Tradisional

Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil,para manajer menggunakan system upah insetif. Semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

2. Model Hubungan Manusiawi

Dianjurkan untuk para manajer agar bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan social mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Sesuai dengan pendapat ini, perusahaan mencoba untuk mengakui kebutuhan social para karyawan, dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Model SDM

Karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupn keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

Berdasarkan model tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa didalam memotivasi karyawan, kita harus mengetahui tentang apa yang dibutuhkan oleh setiap karyawan tersebut secara langsung maupun tidak langsung didalam melaksanakan pekerjaannya dalam usaha pencapaian tujuan bersama.

2.1.2.10 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Menurut Anwar (2002:100) terdapat beberapa prinsip dalam motivasi, yaitu:

1) Prinsip partisipasi

   Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip komunikasi

   Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan

   Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4) Prinsip pendelegasian wewenang

   Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Dalam praktek, prinsip motivasi kedua diatas harus digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Berdasarkan prinsip – prinsip motivasi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap karyawan akan termotivasi diakibatkan adanya unsur positif dan negatif dari pemimpin berdasarkan prinsip – prinsip motivasi.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pengertian kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagian hidup mereka. Bagi bidang industri penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan industri dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawai. Sedangkan bagi masyarakat tentunya akan menikmati hasil kapasitas maksimal dari individu serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Dengan semakin banyaknya aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya.

Menurut **Marihot Tua Efendi Hariandja** (2005:290) mengemukakan bahwa: "Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi"

Menurut Mathis dan Jackson (2001:98) mengemukakan bahwa: "kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang".

Menurut **Luthan** (2002:230) mengemukakan bahwa: "kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang merupakan hasil dari prestasi kerja atau pengalaman".

Menurut **Sondang P. Siagian** (2006:295) mengemukakan bahwa: "kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya".

Melihat dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja diatas sebenarnya merupakan batasan yang sederhana dan bersifat operasionil menurut hemat penulis kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini

menunjukkan bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu-individu maupun situasi lingkungan pekerjaan. Disamping itu perasaan orang terhadap pekerjaannya tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, jenis pekerjaan, penempatan kerja, mutu pengawasan, struktur organisasi perusahaan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain: umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan, dan keadaan emosi positif karyawan terhadap pekerjaanya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja

Menurut **Marihot Tua Effendi** (2005:291), mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai kebutuhan dan dirasakan adil.

2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu sesorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-caraatasan dapat tidak menyenangkan bagi sesorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja yaitu lingkungan fisik dan psikologis.lingkungan dimana karyawan setiap harinya melakukan interaksi.

2.1.3.3 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistim nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu , maka makin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan

evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut **Veithzal Rivai** (2004:475) Teori Kepuasan Kerja antara lain:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan *(Equety Theory)*

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan *(equity)* dalam suatu sistim, khususnya sistim kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan , pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah atau gaji, keuntungan

sampingan, *symbol*, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil, atau aktualisasi diri.

3. Teori Dua Faktor *(Two Factor Theory)*

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan itu bukan satu variable yang continue. Teori ini menunjukkan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfieas* atau motivator dan *dissatisfieas*. *Satisfieas* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber yang dibutuhkan kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfieas (Hegein Factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: Gaji atau upah pengawasan, hubungan antara pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

2.1.3.4 Alasan Pentingnya Kepuasan kerja

Menurut **Indra Wijaya** (2002:72) kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap

seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja, mencakup berbagai hal, seperti *kogmis,* emosi dan kecenderungan perilaku seseorang.

Kepuasan kerja itu tidak nyata atau tidak nampak tetapi dapat terwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Oleh sebab itu kepuasan kerja, walaupun sulit dan abstrak, tetap perlu dapat perhatian.

Lebih lanjut **Indra Wijaya** (2002:72) mengemukakan alasan pentingnya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja. Beberapa diantara alasan tersebut adalah:

1. Alasan Nilai

   Para pegawai menggunakan sebagian waktu bangunnya dalam pekerjaan. Oleh sebab itu baik manajer maupun bawahannya menginginkan agar waktu tersebut dapat digunakan dengan penuh kesenangan, kegembiraan dan kebahagiaan.

2. Alasan Kesehatan Jiwa

   Pekerjaan dan organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Juga sudah umum diketahui bahwa seseorang yang melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak berharga atau sebagai sesuatu yang tidak penting, cenderung membawanya kelingkungan keluarga dan masyarakat sekitar.

3. Alasan Kesehatan Jasmani

Hasil penelitian yang dihasilkan oleh Palmore (1969) di Amerika Serikat membuktikan mereka menyenangi pekerjaannya cenderung berumur lebih panjang dibandingkan dengan yang menghadapi pekerjaan yang kurang merka senangi. Sudah tentu ketetapan hasil penelitian Palmore tersebut masih perlu dibuktikan lebih lanjut mengingat faktor pekerja hanyalah salah satu faktoryang dapat menyebabkan tekanan psikologis. Selain mendapat kepuasan batin, orang yang menyenangi pekerjaannya juga cenderung mendapat lebih banyak uang dari pekerjaan tersebut dan dengan demikian lebih mempunyai kemampuan untuk memenuhi kebutuhan fisiknya dengan baik, misalnya: sandang, papan, pangan dan sebagainya.

Ketiga alasan tersebut dalam kehidupan organisasi modern, dijadikan sebagai tingkat kematangan suatu organisasidan karenanya sering dianggap kewajiban organisasi untuk selalu memperhatikannya.

Menurut **Veithzal Rivai** (2004:480) kepuasan kerja adalah bagaimana seseorang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penentu atau keberhasilan suatu pekerjaan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memperhatikan faktor kepuasan kerja ini. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja antara lain:

1. Pertama, manusia berhak diperlakukan adil dan hormat pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan

refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indicator emotional atau kesehatan psikologis. pegawai

2. Kedua, perspektif kemanusiaan bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kerja antara unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (1994) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomi terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya pada pegawai dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat turnover diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji, memunculkan perilaku yang sama dikalangan pegawai, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang royal.

Selain beberapa alasan yang telah dikemukakan diatas, ada juga beberapa alasan yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja antara lain:

1. Pekerjaan sesuai dengan bakat dan keahlian
2. Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup
3. Pekerjaan yang menyediakan informasi yang lengkap
4. Pimpinan yang lebih banyak mendorong tercapainya suatu hasil tidak terlalu banyak atau ketat melakukan pengawasan
5. Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang cukup memadai

6. Pekerjaan yang memberikan tantangan yang lebih mengembangkan diri
7. Pekerjaan yang memberikan rasa aman dan ketenangan
8. Pekerjaan harapan yang dikandung pegawai itu sendiri

2.1.3.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut **A. A. Anwar Mangku Negara** (2005:120) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor yang ada pada diri pegawai, yaitu: kecerdasan (IQ), kecakapan khusus,umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu: jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social dan hubungan kerja.

2.1.4 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.1.4.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenanrannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau

seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masingmasing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Dalam suatu perusahaan para karyawan akan merasa nyaman dalam suatu organisasi apabila motivasi yang sangat besar terdapat dalam budaya tersebut serta budaya yang tercipta dapat menjaga motivasi karyawannya. Setelah motivasi terdapat dalam budaya organisasi suatu perusahaan maka para karyawan secara tidak langsung budaya organisasi tersebut akan melekat pada diri mereka masing-masing.

Capozzoli dalam tulisannya yang berjudul *Creating A Motivating Environment For Employees* (Supervision;1997) menjelaskan pentingnya menciptakan lingkungan atau budaya organisasi untuk menumbuhkan dan menjaga motivasi kerja karyawan;

One reason employees do not motivate themselves to do more is that the environment in which they work is demotivating. Demotivating to the point that organizations are only getting theminimum performance from the employees. The purpose of a motivating environment is to encourage every member of an organization to motivate themselves to contribute her/his besteffort to their job at all time. A motivating environment is not a permissive environment, but one where the expectations of each employee is for their best work within their capability. A motivating environment is not necessarily one in which all employees are happy all of the time. A motivating environment may produce satisfied employees which in turn may make a lot of employees happy. (Salah satu alasan karyawan tidak memotivasi diri untuk berbuat lebih banyak adalah bahwa lingkungan di mana

mereka bekerja adalah tidak memotivasi. Mendemotivasi ke titik bahwa organisasi hanya mendapatkan kinerja minimum dari karyawan. Tujuan dari lingkungan yang memotivasi adalah untuk mendorong setiap anggota organisasi untuk memotivasi diri untuk memberikan kontribusi besteffort untuk pekerjaan mereka setiap waktu. Lingkungan memotivasi bukan lingkungan permisif, tetapi di mana harapan setiap karyawan untuk pekerjaan mereka terbaik dalam kemampuan mereka. Lingkungan yang tidak selalu memotivasi di mana semua karyawan bahagia sepanjang waktu. Lingkungan yang dapat memotivasi dapat menghasilkan karyawan puas yang pada gilir dapat membuat banyak karyawan bahagia)

Jadi Budaya Organisasi sangat berhubungan untuk menumbuhkan motivasi kerja karyawan apabila suatu perusahaan dapat menjaga motivasi tersebut dalam budaya organisasi.

2.1.4.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi mencerminkan bagaimana melakukan pekerjaan dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mencerminkan budaya kerja Kesesuaian antara individu dengan budaya baik organisasi maupun budaya setempatsangat penting.

Emmons (1986:11) mengungkapkan bahwa individu merasa tidak nyaman dalam suatu lingkungan akan mengalami ketidakberdayaan, kekhawatiran. Sebaliknya kalau ia merasa nyaman dengan lingkungannya ia akan memperlihatkan sifat positif dan memilih tinggal lebih lama dalam lingkungan tersebut. Lebih jauh, kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan karir dalam jangka panjang. (Kotter dan Heskett, 1992, Wallach, 1983, O'Reilley III , 1991).

Wallach (1983) menyatakan pula bahwa kinerja seseorang dan hasil kerja yang baik, termasuk kepuasan kerja dan kreativitas tergantung pada kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi.

Manager harus dapat menangani budaya mengingat budaya itu penting tetapi tidak berwujud, manajer harus memahami budaya saat ini dan kemudian memutuskan apakah sebaiknya dipertahankan atau diubah.

2.1.4.3 Hubungan Motivasi kerja dengan Kepuasan Kerja

Seorang karyawan mungkin melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan ada yang tidak tujuan perusahaan dapat tercapai bila karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi bila tidak maka pimpinan perusahaan perlu mengetahui penyebabnya. Biasanya penurunan semangat dapat terjadi karena kurang disiplin yang disebabkan oleh turunnya motivasi karyawan tersebut untuk itu pimpinan perusahaan harus dapatmemberikan suatu motivasi kepada karyawannya sekaligus memberikan kepuasaan kerja terhadap karyawan sehingga dapat memberikan gairah kerja karyawan. Untuk dapat mengembangkan dan memberdayakan Sumberdaya Manusia, diperlukan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut **Gouzaly** (2000:257) mengelompokan faktor-faktor motivasi kedalam dua kelompok yang dapat menimbulkan kepuasan kerja yaitu, faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi).

Motivasi dapat berupa keuangan dan nonkeuangan yang akan berdampak pada kepuasan kerja (**Grund and Sliwka**,2001).

Menurut **Grund and Sliwka** (2001) mengemukakan bahwa motivasi dapat berupa keuangan yang akan berdampak pada kepuasan kerja.Dengan adanya

motivasi tinggi dan kepuasan kerja yang baik tercermin dari rasa tanggung jawab dan gairah kerja yang menciptakan suatu keinginan untuk bekerja danmemberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaannya. Pentingnya motivasi dan kepuasan kerja menuntut pimpinan perusahaan untuk peka terhadap kepentingan karyawan. Pimpinan perusahaan melakukan pedekatan tidak hanya terhadap karyawan tetapi juga terhadap keluarga dan lingkungannya sehingga perusahaan tahu apa yang menyebabkan karyawan termotivasi dalam bekerja.

2.1.4.5 Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Perusahaan di Indonesia belum banyak mengenal tentang budaya organisasi hal ini diperjelas bahwa belum adanya pedoman perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada dalam perusahaan, tetapi yang ada hanya peraturan tatatertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi.

Menurut **Herpet et al (2002)** mengemukan bahwa faktor-faktor perilaku organisasi : Budaya organisasi yang tercipta dalam sebuah organisasi dan motivasi yang terdapat didalamnya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang sebelum memiliki motivasi akan didahului oleh motif yang ada pada dirinya. Pemenuhuhan terhadap kebutuhan motivasi tidak terelakkan bagi semua karyawan sebab apabila motivasi terpenuhi dengan baik akan muncul kepuasan kerja dan pada giliran berikutnya akan

berdampak pada ketenangan kerjanya. Motivasi dapat berupa keuangan dan nonkeuangan yang akan berdampak pada kepuasan kerja (Grund and Sliwka,2001). Hal ini wajar karena seseorang dalam memenuhi kebutuhan hidup tidak akan terlepas dengan kebutuhan intrinsik dan ektrinsik. Penelitian ini melanjutkan penelitian yang dilakukan oleh Herpen et al. (2002); yang memberikan kesempatan pada pihak lain untuk meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Pada akhirnya dalam penelitian ini, ditemukan bahwa faktor-faktor perilaku organisasi : BudayaOrganisasi, Motivasi dan Kepuasan kerja memang mempunyai pengaruh terhadap Kinerja perusahaan.

Berikut ini adalah tabel hasil penelitian terdahulu tentang analisis budaya Organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan yang dapat dijadikan perbandingan dengan usulan penelitian penulisan.

Tabel 2.1

PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN SEBELUMNYA

No	Penulis	Judul	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1	H.Teman Koesmoyo (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skla Menengah di Jawa Timur	Dari hubungan kausalitas nampak bahwa pengaruh yang terbesar adalah dari motivasi terhadap kepuasan kerja yaitu 1.462 sedangkan urutan lainnya adalah budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0.680 dan motivasi terhadap kinerja sebesar 0.387, budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,506 dan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.183 dan yang terakhir adalah kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0.003	1.Indikator Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja yang berbeda 2.Tempat Penelitian Berbeda 3.Populasi dan sampel 4.Motivasi sebagai variabel dependent 5.terdiri dari 4 variabel	Variabel X sama, Budaya Organisasi sebagai Variabel Indepentnya dan Variabel Y sama, Kepuasan Kerja sebagai Varibel dependentnya.
2.	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Supraye tno (2008)	Pengaruh Motivasi kerja,Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia	1.Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2.Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 3.Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 4.Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja	1.Indikator Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja yang berbeda 2.Tempat Penelitian Berbeda 3.Populasi dan sampel 4.terdiri dari 4 variabel	Variabel X nya sama yaitu Budaya Organisasi dan motivasi dan variabel Y nya Kepuasan Kerja

			perusahaan 5.Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan 6.Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan 7.Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan		
3.	Anwar Prabu (2005)	Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bandan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim.	Lingkunagan kerja,tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, dan kebutuhan cukup berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BKKBN Kabupaten muara enim yaitu sebesar 50,7% sedangkan sisanya yaitu sebesar 49,3& dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti.	1.Indikator Motivasi dan Kepuasan Kerja yang berbeda 2.Tempat Penelitian Berbeda 3.Populasi dan sampel 4.Terdiri dari 2 variabel	Variabel X nya sama yaitu Motivasi dan Variabel y nya yaitu kepuasan kerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting di dalam organisasi sehingga efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang tepat dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan budaya organisasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja masing-masing anggota organisasi terhadap pekerjaan yang dimilikinya sekarang. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi membuktikan pelaksanaan budaya organisasi yang baik.

Budaya dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu struktural, politis dan emosional. Faktor struktural ditentukan oleh ukuran, umur, dan sejarah perusahaan, ttiga operasi,lokasi geografis perusahaan jenis industri. Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial. Faktor emosional merupakan pemikiran kolektif,kebiasaan, sikap, perasaan dan pola-pola perilaku.

Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadiantersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatunorma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama paraanggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan.Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikapdan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja,serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalamwaktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan olehorganisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilakumanajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuaiengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai,menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub-budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasamakelompok.

Manusia dalam hal ini pegawai adalah mahluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap organisasi. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pegawai menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin.

Untuk mengembangkan sikap-sikap positif tersebut kepada pegawai, sebaiknya pimpinan harus terus memotivasi para pegawainya agar kepuasan kerja pegawainya menjaditinggi, mengingat kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang bergantung pada tindakan mana individu menemukan saluran-saluran yang memadai untuk mewujudkankemampuan, minat, ciri pribadi nilai-nilainya.

Banyak perusahaan yang mengambil kebijakan kompensasi dengan cara memberikan insentif. Penggunaan kebijakan pemberian kompensasi melalui insentif sebagai balas jasa dari prestasi karyawan yang diberikan selain dari gaji pokok yang biasa diberikan dan insentif tersebut digunakan perusahaan untuk memotivasi karyawannya.

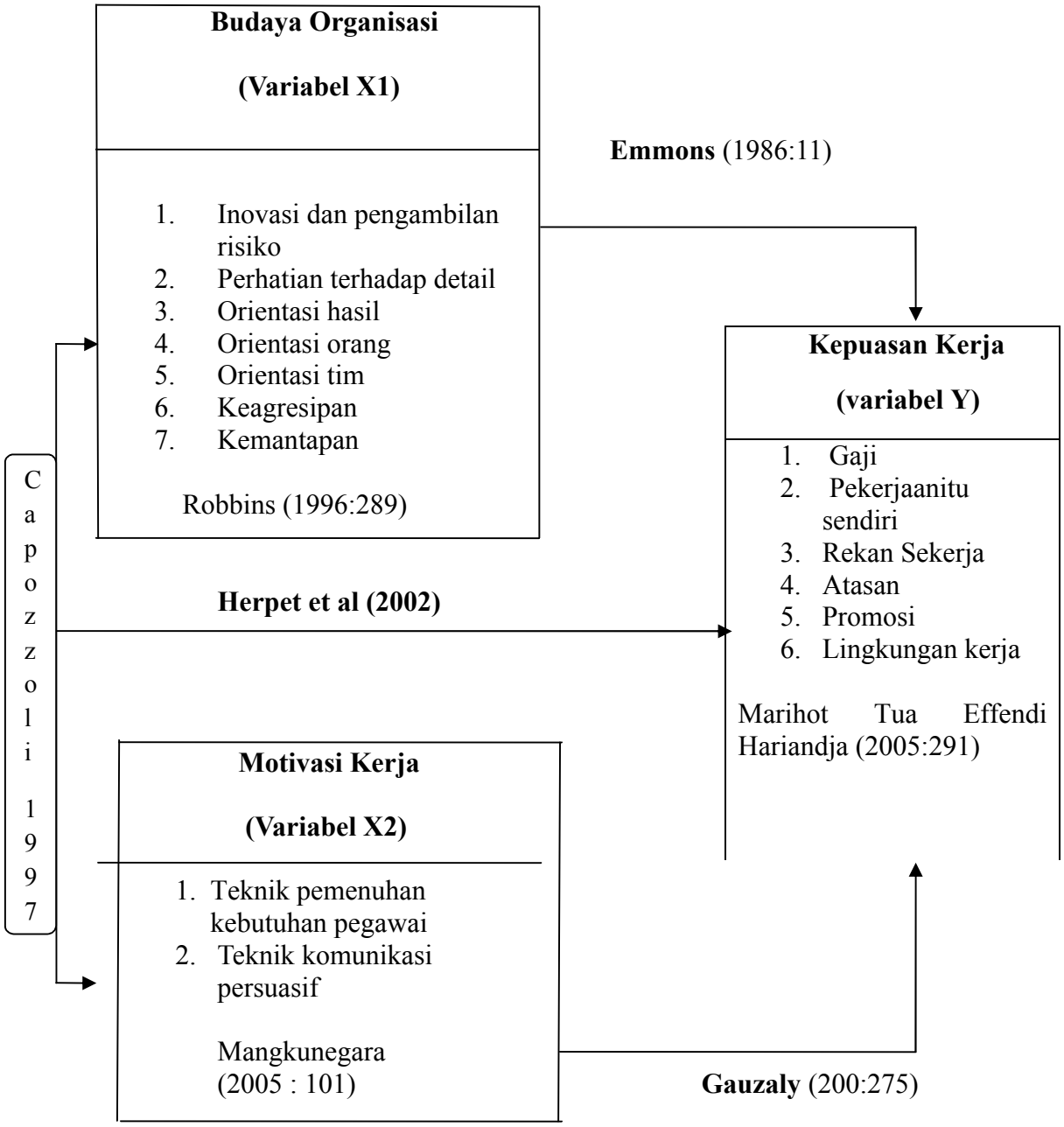
Sehingga dalam melaksanakan suatu pekerjaan perlu adanya motivasi dalam diri karyawan, karena motivasi kerja dapat memberikan energi untuk menggerakkan potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja. Jadi apabila budaya

organisasi yang tercipta sudah memberikan kenyamanan bagi karwayan dan motivasi yang ada pada perusahaan tinggi maka kepuasan kerja akan tercapai.

Sering kali perusahaan atau organisasi mengalami hambatan menyangkut Sumber Daya Manusia yang diantaranya dapat disebutkan adalah rendahnya motivasi karyawan. Salah satu penyebabnya dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan adalah Budaya Organisasi yang akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Menurut **Herpet et al (2002)** mengemukan bahwa faktor-faktor perilaku organisasi : Budaya organisasi yang tercipta dalam sebuah organisasi dan motivasi yang terdapat didalamnya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat hubungan Budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada gambar 1.1 berikut ini:



Gambar 2.3

Skema Paradigma Penelitian Analisis budaya organisasi sistem online dan motivasi dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:221) 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 di atas serta teori yang menghubungkan ketiga variabel tersebut, maka penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu**"** Terdapat pengaruh budaya organisasi dan motivasi dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial.”