

BAB II

KERANGKA TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. KRANGKA TEORI

1. Kepuasan Kerja

a. Hakekat Kepuasan Kerja

Suatu organisasi, baik organisasi formal dan nonformal memiliki suatu kepentingan dalam hal mencapai tujuan organisasi tersebut. Hal ini tidak terlepas dari peran orang-orang sekitar atau para pekerja yang ikut mengambil tanggung jawab melaksanakan deskripsi kerja yang sudah dibebankan. Setiap individu harus memiliki semangat dalam menjalankan pekerjaannya karena hal ini berkaitan dengan hasil dari produksi yang diberikan oleh individu tersebut. Jika suatu pekerja senang dalam melakukan pekerjaannya kemungkinan hasil yang didapatkannya akan lebih baik dan maksimal. Suatu perasaan seperti inilah yang biasa disebut 'kepuasan kerja'. Untuk memperjelas suatu pemahaman tentang kepuasan kerja, berikut penjelasannya.

Mullins berpendapat, *job satisfaction is a complex and multifaceted concept, which can mean different things to different people.*¹ Kepuasan kerja adalah konsep yang rumit dan beragam, yang dapat berarti hal

¹ Laurie J. Mullins. *Management and Organisational Behavior*. (England : Pearson Education Limited, 2005), h. 700

yang berbeda untuk orang yang berbeda. Armstrong menambahkan, *job satisfaction refers to the attitudes and feelings people have about their work.*² Kepuasan kerja mengacu pada sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Di dalam pendapatnya Armstrong menjelaskan kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, sementara itu Mullins juga berpendapat kepuasan kerja merupakan suatu kerumitan yang dapat dirasakan berbeda-beda oleh setiap orang dalam hal ini terkait pekerjaan.

George dan Jones juga berpendapat, *job satisfaction (the collection of feelings and beliefs that people have about their current jobs) is one of the most important and well-researched work attitudes in organizational behavior.*³ Kepuasan kerja (koleksi perasaan dan keyakinan yang orang miliki tentang pekerjaan mereka saat ini) adalah salah satu sikap kerja yang paling penting dan baik diteliti dalam perilaku organisasi. Schermerhorn berpendapat, *job satisfaction is the degree to which an individual feels positive or negative about a job.*⁴ Kepuasan kerja adalah sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan. Sejalan dengan pendapat Armstrong, George and Jones dan Schermerhorn juga mengungkapkan kepuasan kerja

² Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (USA: Kogan Page Limited, 2009), h. 343

³ Jennifer M. George and Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012), h. 75

⁴ John R. Schermerhorn, etc. *Organizational Behavior*. (USA: John Wiley & Sons, Inc., 2010), h. 72

seseorang meliputi perasaan yang dirasakan oleh individu baik itu positif atau negatif tentang pekerjaan mereka.

Luthans menambahkan, *job satisfaction is a result of employees' perception of how well their job provides those things which are viewed as important.*⁵ Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting.

Keith Davis menjelaskan seperti dikutip oleh Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work.*⁶ Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Di dalam buku yang sama, Mangkunegara juga mengutip penjelasan dari Wexley dan Yuki yang mengemukakan kepuasan kerja, *is the way an employee feels about his or her job.*⁷ Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa tokoh di atas tentang definisi dari kepuasan kerja, maka dapat disintesis kepuasan kerja adalah suatu perasaan senang atau tidak senang individu terhadap pekerjaan yang dimiliki.

⁵ Fred Luthans. *Organizational Behavior*. (New York: McGraw-Hill, 2005), h. 212

⁶ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011). h. 117

⁷ *Ibid.*,

b. Teori Kepuasan Kerja

Berdasarkan penjelasan dari Sinambela dalam bukunya, *Kinerja Pegawai* terdapat beberapa teori kepuasan kerja yang dapat diuraikan sebagai berikut,

- 1) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)
- 2) Teori Nilai (*Value Theory*)
- 3) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)
- 4) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)
- 5) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)
- 6) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)⁸.

Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok yang oleh kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dimensi yang terpisah berdasarkan Teori Herzberg, oleh sebab itu pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke

⁸ Lijan Poltak Sinambela. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012). h. 257-259

dalam berbagai kombinasi hasil yang positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau ketidakpuasan yang rendah.

Terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan menurut Herzberg, yaitu faktor pemotivasian (*motivational factors*) dan faktor pemeliharaan (*maintenance factors*). Pada faktor pemotivasian yang biasa juga disebut *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* menghubungkan kondisi di sekitar pekerjaan dilaksanakan dengan dorongan untuk berprestasi, kesempatan berkembang, pengenalan, kemajuan dan *work it self*. Sedangkan faktor pemeliharaan disebut pula dengan *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang berhubungan dengan lingkungan sekitar pekerjaan terkait administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan orang lain, upah, dan keamanan. Pada dua faktor ini, umumnya pegawai mengharapkan bahwa faktor tertentu akan memberikan kepuasan kerja apabila tersedia dan dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak tersedia.

Teori Nilai (*Value Theory*) Pada teori ini, tingkatan pada hasil pekerjaan yang diterima individu sesuai dengan yang diharapkan. Semakin banyak menerima hasil, maka akan semakin puas. Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam

pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Teori Keseimbangan (*Equity Theory*) Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Ada beberapa komponen dari teori ini yang meliputi *input, outcome, comparison person, quity in equity*. Wexley dan Yukl seperti dikutip oleh Sinambela dalam bukunya Kinerja Pegawai, mengemukakan bahwa "*input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job*". Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, dan lain-lain.⁹ *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job*. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.¹⁰ Sedangkan *comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*. *Comparison Person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Berdasarkan

⁹ *Ibid.*, h. 258

¹⁰ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara., *Op.Cit.* h. 120

teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari membandingkan input-outcome dirinya dengan pegawai lain. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasa seimbang, maka pegawai tersebut puas. Tetapi, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

Teori Perbedaan (Discrepancy Theory) Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Dalam artian, pegawai memiliki harapan dalam pekerjaannya, jika kenyataan tersebut sesuai dengan harapan atau lebih, maka pegawai akan puas. Namun, jika kenyataan yang diterima pegawai dalam pekerjaannya berbeda jauh lebih rendah dari harapan, maka menyebabkan ketidakpuasan.

Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment Theory) Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, maka semakin puas pula mereka.

Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory) Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan acuan untuk

menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berdasarkan penjelasan oleh Mangkunegara, ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.¹¹

Tidak dapat dipungkiri hal-hal tersebut merupakan faktor yang umumnya mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Adanya tingkat kecerdasan dan kepribadian yang berbeda setiap pegawai menimbulkan pola berpikir yang berbeda setiap pegawai. Sehingga kepuasan kerja yang ditimbulkan juga dapat berbeda pula karena kendala pekerjaan atau tingkat pekerjaan yang mereka tangani juga dapat berbeda-beda.

Jika dilihat dari faktor pekerjaan, adanya hubungan kerja antar sesama pegawai mulai dari interaksi antar keduanya dalam hal pekerjaan, lingkungan kerja yang membuat kenyamanan dalam bekerja juga dalam berkoordinasi antar sesama pegawai atau kepada atasan

¹¹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Op.Cit.*, h. 120

juga dapat memberikan tingkat kepuasan kerja yang berbeda. Hal-hal tersebut saling berhubungan satu sama lain dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai yang membuat hasil pekerjaan yang diberikan menjadi baik atau sesuai dengan tujuan organisasi.

Selain itu, Armstrong juga menambahkan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

*The level of job satisfaction is affected by intrinsic and extrinsic motivating factors, the quality of supervision, social relationships with the work group and the degree to which individuals succeed or fail in their work.*¹²

Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik, kualitas pengawasan, hubungan sosial dengan kelompok kerja dan sejauh mana individu berhasil atau gagal dalam pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja pegawai didorong juga oleh adanya motivasi yang membuat pegawai berkeinginan besar dan senang dalam menjalankan pekerjaannya, motivasi tersebut dapat berupa dari dalam individu pegawai seperti adanya tujuan hidup dari pegawai tersebut sehingga menimbulkan semangat yang tinggi untuk bekerja atau motivasi dari luar individu pegawai misalnya adanya koordinasi yang baik antar sesama pegawai atau dengan atasan, lingkungan kerja yang nyaman, serta hubungan sosial dengan orang lain yang berjalan dengan baik.

¹² Michael Armstrong. *Op.Cit.*, h. 344

Sedangkan Mullins berpendapat terdapat beberapa faktor dalam kepuasan kerja yaitu sebagai berikut.

- 1) *Individual factors include personality, education and qualifications, intelligence and abilities, age, marital status, orientation to work.* (Faktor individu meliputi kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, orientasi untuk bekerja)
- 2) *Social factors include relationships with co-workers, group working and norms, opportunities for interaction, informal organisation.* Faktor sosial meliputi hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, organisasi informal.
- 3) *Cultural factors include underlying attitudes, beliefs and values.* Faktor budaya termasuk sikap yang mendasari, keyakinan dan nilai-nilai.
- 4) *Organisational factors include nature and size, formal structure, personnel policies and procedures, employee relations, nature of the work, technology and work organisation, supervision and styles of leadership, management systems, working conditions.* (Faktor Organisasi meliputi sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan personalia dan prosedur, hubungan karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan kerja organisasi, pengawasan dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, kondisi kerja).
- 5) *Environmental factors include economic, social, technical and governmental influences*¹³. (Faktor lingkungan meliputi pengaruh ekonomi, sosial, teknis dan pemerintah).

Menurut Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* terjemahan oleh Diana Angelica dkk, ada beberapa hal yang menyebabkan kepuasan kerja. Pada kenyataannya, dari segi kepuasan kerja (kerja itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja), menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi

¹³ Laurie. J. Mullins. *Op.Cit.*, h. 701

yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan.¹⁴

d. Komponen Kepuasan Kerja

Sesuai dengan pendapat Keith Davis yang mengemukakan bahwa “*job satisfaction is related to a number of major employee variable, such as turnover, absence, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*”. Kepuasan kerja berhubungan dengan sejumlah variabel karyawan besar, seperti omset, absensi, usia, pekerjaan, dan ukuran organisasi di mana sebuah karya karyawan. Mangkunegara menjelaskan ada beberapa variabel kepuasan kerja.

- 1) *Turnover*
Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan pergantian pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.
- 2) Tingkat Ketidakhadiran (absen) kerja
Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.
- 3) Umur
Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

¹⁴ Stephen Robbins. *Op.Cit.*, h. 110

4) Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5) Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.¹⁵

Kepuasan kerja pegawai berhubungan dengan beberapa variabel yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja pegawai dalam pekerjaannya. Misalnya dengan adanya pergantian karyawan memperlihatkan semakin seringnya ada *turnover* (pergantian) karyawan menyebabkan rendahnya kepuasan kerja pegawai karena pegawai merasa sia-sia atas pekerjaan yang dilakukannya karena organisasi tempatnya bekerja memberlakukan sistem pergantian pegawai dengan pemindahan pegawai atau pemberhentian pegawai. Sehingga berakibat pada hubungan sosial antar pegawai yang kurang nyaman. Selain itu, rendahnya tingkat kehadiran pegawai merupakan suatu tindakan yang memperlihatkan ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya, oleh sebab itu mereka menunjukkannya dengan ketidakhadiran mereka dalam bekerja.

¹⁵ .A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Op.Cit.*, h. 118-119

e. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins terdapat beberapa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yaitu:

- 1) Keluar (*exit*). Tanggapan keluar mengarahkan perilaku ke arah meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri.
- 2) Aspirasi (*voice*). Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa aktivitas serikat kerja.
- 3) Kesetiaan (*loyalty*). Secara berarti pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang benar"
- 4) Pengabaian (*neglect*). Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.¹⁶

Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja memiliki respon dan pengaruh atas apa yang dikerjakannya. Hal-hal tersebut di atas merupakan beberapa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja pegawai dalam hal ini adalah guru yang jika memberikan respon tidak puas seperti keluar dari pekerjaan tersebut, memberikan aspirasi, masukan atau kritikan dan pengabaian seperti absensi yang telat atau jarang masuk untuk mengajar. Respon guru yang puas dalam pekerjaannya akan menunjukkan kesetiaannya bekerja di sekolah

¹⁶ Stephen P. Robbins. *Op.Cit.*,h. 112

tersebut dan dapat dilihat dari lamanya waktu mengajar beliau di sekolah tersebut.

2. BUDAYA ORGANISASI

a. Hakikat Budaya Organisasi

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 kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berbeda dalam kehidupan organisasi berusaha untuk mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak bertentangan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing anggota organisasi.

Newstrom mengatakan : *Is the set of important assumption an its goals an practices that members of th company share. it is a system of shared values about what is important and beliefs about how the world works. In this way, a company's culture provides a framework that organizes and directs people's behavior on the job.*¹⁷ adalah himpunan asumsi penting yang tujuannya suatu praktek bahwa anggota

¹⁷ Jhon W.Newstrom, *Organizational Behavior seventh Edition* (New York: McGraw-hill Companies, inc:2007), h.76

saham perusahaan. Itu adalah sistem nilai-nilai bersama tentang apa yang penting dan keyakinan tentang bagaimana dunia bekerja. Dengan cara ini, budaya perusahaan menyediakan kerangka kerja yang mengatur dan mengarahkan perilaku masyarakat pada pekerjaan. Sedangkan Newstrom mengemukakan, *organizational culture is the set assumptions, beliefs, values, and norms that are shared by an organization's members.*¹⁸ Dari pendapat newstrom dapat diartikan budaya organisasi adalah asumsi mengatur, keyakinan, nilai, dan yang dibagi oleh anggota organisasi.

Menurut Robbins, budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan antara satu organisasi dengan yang lainnya.¹⁹

Sedangkan menurut Gary, budaya organisasi adalah karakteristik nilai, tradisi, dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para karyawannya.²⁰

Adapun Jerald Greenberg, budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian

¹⁸ Jhon W.Newstrom *ibid,h.87*

¹⁹ Stephen P.Robbins, h.289

²⁰ Gary Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia (PT Indeks,2007), h.187

karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.²¹

Sedangkan menurut want menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finalis. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan, dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen.²²

Dari beberapa pendapat diatas penulis menyimpulkan Berdasarkan beberapa tokoh di atas tentang definisi dari budaya organisasi, maka dapat disintesisakan Budaya Organisasi adalah merupakan kerangka perilaku, norma dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh anggota organisasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Memang secara budaya itu susah untuk dipahami. Tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi megembangkan seperangkat inti pengendalian,

²¹ Dr. Wibowo, Budaya Organisasi (PT Rajagrafindo Persada,2010), h.17

²² Ibid, Dr. wibowo

pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi.

Menurut Robbins budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi.²³ Pertama, budaya memiliki suatu peran batas-batas tertentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan yang antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan keterikatan individu. Keempat, budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu meningkatkan kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar sesuai mengenal apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. Terakhir, budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Hal yang sama diungkapkan Kraitner dan Kinicki, budaya organisasi memenuhi empat fungsi, yaitu:

- 1) *Give member an organizational identity.*
- 2) *Facilitate collective commitment.*

²³ Stephen P. Robbins, Op.Cit, h.283

3) *Promote social systems stability.*

4) *Shape behavior by helping members make sense of their surroundings.*²⁴

Untuk lebih jelas akan diuraikan sebagai berikut:

- 1) Memberikan anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- 2) Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaan bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil.

²⁴ Robert Kraitner, Angelo Kinicki. Organizational Behavior Sevent Edition, (New York: The McGrawhil Companies, Inc, 2007), h.81

4) Membentuk perilaku dengan anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membantu orang berfikir sehat dan masuk akal.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi yaitu: menyampaikan rasa identitas anggota-anggota organisasi, menambah komitmen organisasi, kontrol pelaku, dan menggunakan nilai-nilai dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi segala hal termasuk terhadap individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan yang kuat pada anggota-anggota untuk bersatu dalam berfikir dan bertindak dengan cara-cara yang konsisten dengan budaya organisasi yang ada.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi terdapat karakteristik yang menjadi ukuran budaya organisasi.

Menurut Robbins, ada tujuh karakteristik primer budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko

- 2) Perhatian pada hal detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan kecermatan, analisis, dan perhatian pada rincian
- 3) Orientasi pada hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu
- 4) Orientasi pada orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan hasil pada orang-orang didalam organisasi.
- 5) Orientasi pada tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan diperhatikannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan
- 7) Agresivitas. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan tidak untuk santai-santai saja.²⁵

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru, yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Untuk membentuk budaya organisasi yang

²⁵ Stephen P. Robbins, Op.Cit., H.289

kuat, organisasi perlu menyebarkan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi. Menurut Suyono beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu: kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi.

1) Kepemimpinan

Fungsi pemimpin dalam budaya organisasi mempunyai peran penting karena kepemimpinan turut menentukan arah organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu usaha dengan menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang dikatakan sebagai seorang pemimpin jika dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang tidak mereka kerjakan jika tidak ada pengaruh dari pemimpin tersebut.

2) Motivasi

Motivasi adalah berbagai faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku individual dan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku selain itu motivasi merupakan karakteristik psikologis manusia, merupakan kekuatan dalam mengarahkan tingkah laku. Dalam perusahaan

motivasi kerja karyawan dapat diartikan adalah keseluruhan penggerak bekerja sehingga karyawan mau bekerja dengan memberikan yang terbaik dari dirinya baik waktu, tenaga maupun keahliannya demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Motivasi merupakan faktor penting dalam menumbuhkan budaya dalam perusahaan, untuk mencapai hal tersebut pemimpin perlu memotivasi karyawan sesuai dengan kebutuhan mereka. Karena perbedaan keinginan dari masing-masing. Pimpinan memberikan motivasi pada karyawan, karena dengan budaya perusahaan yang kuat berarti karyawan dalam perusahaan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama. Hal ini menyebabkan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan merasa mendapat komitmen, dihargai, dan loyal pada yang pada akhirnya mendorong karyawan semakin giat. Sistem penghargaan yang ditetapkan organisasi dapat digunakan sebagai salah satu alat untuk memotivasi karyawan. Organisasi menggunakan berbagai bentuk penghargaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Sistem penghargaan dapat memotivasi karyawan agar karyawan dapat bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi dapat memberikan penghargaan dalam bentuk gaji, promosi, pengakuan, dan pujian. Penghargaan ini merupakan faktor penting bagi karyawan,

sehingga pemberian penghargaan ini akan berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan.

3) Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi memiliki peran penting dalam menumbuhkan budaya organisasi. Komunikasi dimaksudkan untuk menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan komunikasi yang baik, perbedaan budaya yang dibawa masing-masing individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan tujuan organisasi. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan perbedaan-perbedaan yang ada antara individu, kelompok dan atasan. Budaya kerja yang diterapkan pada organisasi pada dasarnya bertujuan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Dalam menyiapkan perubahan karyawan dihadapkan pada peraturan-peraturan dan kebijakan baru oleh organisasi. Pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat menjadi stimuli bagi perilaku karyawan. Tuntutan pekerjaan dan harapan dari pekerjaan yang mereka lakukan dapat menimbulkan kepuasan, kecemasan, stres, atau masalah-masalah psikologis lainnya. Pekerjaan tersebut mengharuskan mereka untuk melakukan aktivitas yang melibatkan karyawan lain dalam organisasi.

Komunikasi yang berlangsung dalam organisasi melibatkan interaksi antar karyawan untuk melakukan pekerjaan, baik secara formal maupun informal. Berkelompok secara formal, berarti mereka berhubungan dan berkomunikasi bukan terkait dengan masalah hirarki atau pekerjaan mereka. Berkelompok secara informal, berarti mereka berhubungan dan berkomunikasi bukan terkait dengan masalah struktur, tetapi terbentuk secara alamiah. Komunikasi yang berlangsung di organisasi harus dapat menyatukan persepsi, keinginan serta tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan komunikasi yang baik, perbedaan budaya yang di-bawa masing-masing individu dapat diintegrasikan sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Terdapat adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja hal ini juga sejalan dengan pernyataan, *Robbert: suggests that there is a model of the relationship between organizational culture and job satisfaction, which is a strong culture will lead to higher job satisfaction while weak organizational culture will lead to job satisfaction is.*²⁶ mengemukakan bahwa terdapat

²⁶ Basavanthappa. *Community Health Nursing*. (New Delhi: Jaypee Brothers Medical Publishers (P). Ltd, 2008). H. 935

sebuah keterkaitan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, yaitu budaya yang kuat akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang tinggi sedangkan budaya organisasi yang lemah akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang rendah pula.

Selain itu, Zurnali di dalam bukunya, budaya organisasi²⁷ menjelaskan bahwa Budaya organisasi berfungsi sebagai suatu pengaruh dari perilaku organisasi serta aturan-aturan yang harus ditaati dan dilaksanakan dalam rangka menunjang pekerjaan, ia juga dapat memberikan sesuatu prestasi pada diri pegawai serta menjadikan rasa bangga pada diri pegawai melalui kepuasan yang diterimanya.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu kepuasan kerja guru sebagai variabel terikat dan budaya organisasi sebagai variabel bebas. Berdasarkan telaah pustaka penelitian maka dikemukakan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, diantaranya:

- 1) Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain salah satunya dilakukan oleh Siti Mukhlisoh dengan penelitiannya yang berjudul "Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pasar Rebo

²⁷ Cut Zurnali. Budaya Organisasi(PT,2001).h.8

Jakarta Timur". Dalam penelitian tersebut, terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Berikut merupakan abstraknya.

- 2) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui atau tidaknya hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru di sekolah dasar negeri kecamatan pasar rebo jakarta timur. Penelitian ini dilaksanakan di sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pasar Rebo Jakarta Timur pada bulan april sampai dengan bulan juni tahun 2011. Sampel diambil dengan teknik *two stage random sampling*. Sebelum data dianalisis terlebih dahulu dilakukan uji prsyarat yaitu uji normalitas menggunakan uji liliefors dan uji regresi. Hasil pengujian normalitas untuk variabel bebas didapat $L_{hitung} = 0,0964 < 0,11344 = L_{tabel}$ sedangkan untuk variabel terikat didapat $L_{hitung} = 0,0980 < 0,11344 = L_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan kedua data tersebut berdistribusi normal. Hasil perhitungan regresi linier diperoleh $Y = 13,97 + 0,87x$ Uji Linieritas diperoleh $F_{hitung} = 82,21 > 4,00 = F_{tabel}$ sehingga data dari dua variabel tersebut saling berhubungan secara linier dan signifikan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis korelasi *Product Moment* didapat $t_{hitung} = 9,032 > 1,67 = t_{tabel}$. Hal ini menunjukkan tolak H_0 maka hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat

hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja guru. Koefisien determinasi r^2 diperoleh 0,58027. Hal ini berarti budaya organisasi memberikan kontribusi 58,03% terhadap kepuasan kerja guru.²⁸

C. Kerangka Berpikir

Pentingnya kedudukan guru di sekolah maka pemenuhan kebutuhan guru menjadi hal yang sangat penting untuk menjalankan aktivitas kerja guru. Kebutuhan guru diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimiliki, dicapai dan dinikmati. Guru yang kebutuhannya terpenuhi, maka akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

Tinggi rendahnya kepuasan kerja guru akan mempengaruhi upaya dalam melaksanakan pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menyebabkan guru berupaya sebaik-baiknya dalam melaksanakan pekerjaannya sedangkan bila tingkat kepuasannya kerjanya rendah maka ia akan menunjukkan upaya yang buruk dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kepuasan kerja guru ini dipengaruhi oleh budaya organisasi di sekolah. Karena budaya adalah sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang diciptakan oleh organisasi itu sendiri yang dianggap benar dan patut dijadikan pedoman untuk berperilaku bagi anggota organisasi.

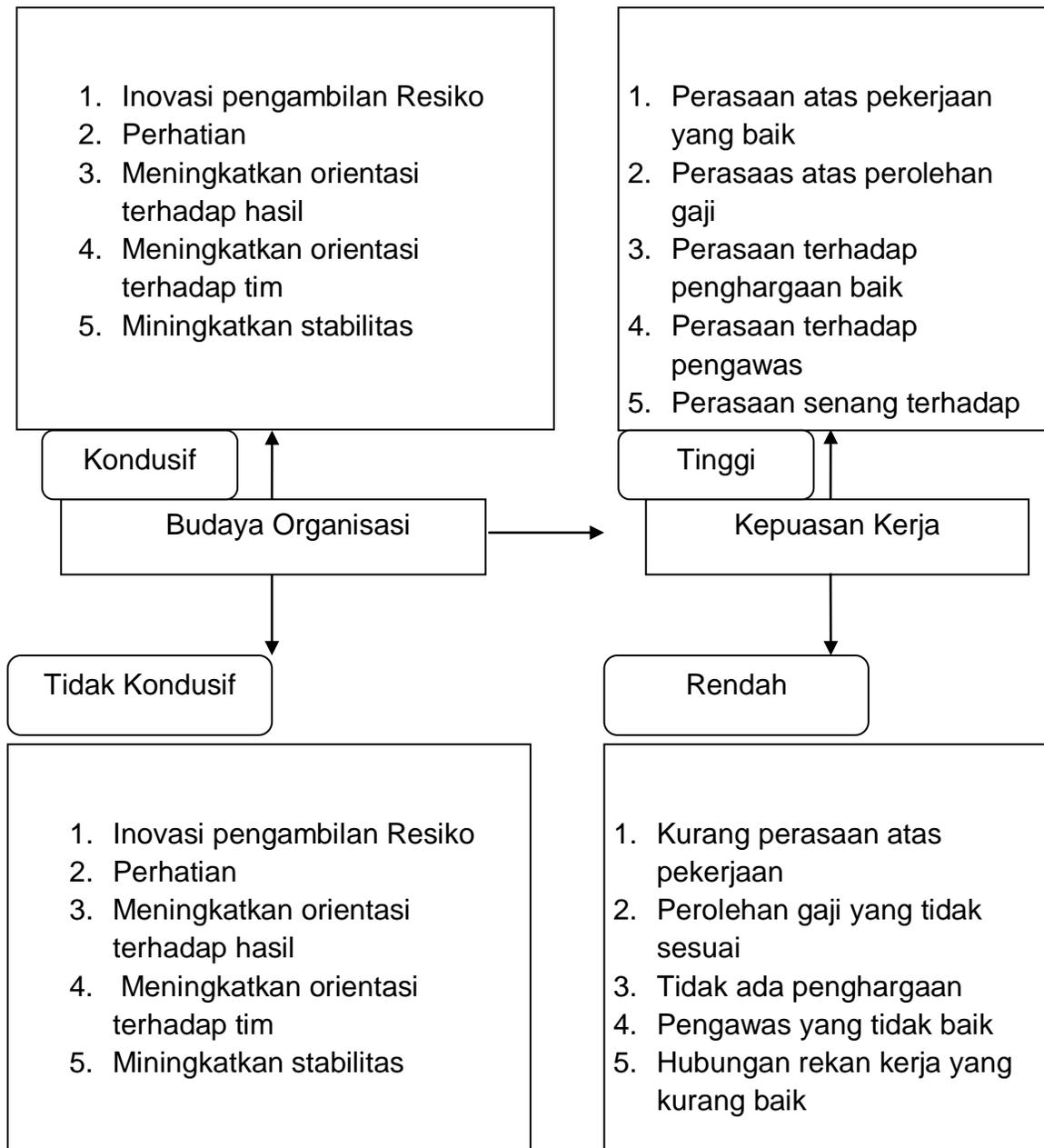
²⁸ Siti Mukhlisoh . Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pasar Rebo Jakarta Timur. (Jakarta; Program Studi Manajemen Pendidikan Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta,2011)

Sehingga jika perilaku guru-guru berpedoman pada nilai-nilai dan norma disekolah maka akan mempengaruhi kepuasan kerja guru dalam bekerja yang ditunukan dengan sikap guru terhadap situasi kerja, pekerjaan dan rekan sekerja.

Dengan demikian apabila budaya organisasi yang meliputi karakteristik budaya organisasi di sekolah itu kuat, maka ia akan menjadikan kepuasan kerja guru tinggi yang ditunjukkan dengan sikap guru terhadap situasi kerja, pekerjaan dan rekan sekerjanya. Akan tetapi sebaliknya, apabila budaya organisasi yang meliputi karakteristik budaya organisasi disekolah itu lemah, maka hal ini akan menjadikan kepuasan kerja guru rendah yang ditunjukkan dengan sikap guru terhadap situasi kerja, pekerjaan dan rekan sekerjanya.

Dari uraian diatas dapat digunakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Uraian diatas dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut;

Berdasarkan uraian di atas, maka terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru. Dengan kata lain makin tinggi budaya organisasi maka makin tinggi kepuasan kerja demikian pula sebaliknya makin rendah budaya organisasi makin rendah kepuasan guru. Sebagaimana disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2.1 Keterkaitan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

D. Rumusan Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Babelan Kabupaten Bekasi”