

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Definisi Budaya Organisasi

Geert Hofstede menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam (Wibowo, 2010:15).

Pandangan menurut budaya organisasi pada umumnya bersumber pada pandangan Edgar Schein yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Wibowo, 2010:16).

Budaya organisasi menurut Stephen Robbins adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak (Wibowo, 2010:17).

Berdasarkan ketiga definisi budaya organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Pada penelitian sebelumnya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang dilakukan di beberapa institusi pendidikan tinggi dan perguruan tinggi di kota Lahore, Pakistan, Sabri *et al.* (2011), menyimpulkan bahwa budaya organisasi terdiri dari 2 bentuk yaitu budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan.

B. Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Pemimpin

Sabri *et al.* (2011: 126) dalam penelitiannya berpendapat bahwa pihak manajemen atau pemimpin dalam suatu organisasi berperan dalam memfasilitasi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya memfasilitasi, tetapi juga mendukung dan memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengambil inisiatif dan memperhitungkan resiko. Organisasi juga harus fokus dalam pengembangan organisasi dengan menjalin hubungan dengan komunitas-komunitas yang ada di luar organisasi.

Ketika seseorang membawa kebudayaan pada tingkatan organisasi dan mungkin juga membawanya ke dalam kelompok-kelompok di dalam organisasi tersebut, seseorang akan dapat melihat dengan jelas bagaimana kebudayaan itu terbentuk, melekat, menstabilkan, dan memberikan susunan dan arti kepada anggota kelompok. Proses dinamis pembentukan kebudayaan dan manajemen ini adalah inti sari kepemimpinan dan membuat seseorang menyadari bahwa

kepemimpinan dan kebudayaan merupakan dua sisi yang berada pada koin yang sama (Suwanto dan Koeshartono, 2009: 51).

Menurut pendapat Wirawan (2007: 73), salah satu sumber budaya organisasi adalah pemimpin organisasi. Ketika pendiri organisasi meninggal, menjadi tua, atau tidak mampu terus memimpin organisasi, kepemimpinannya diambil alih oleh pemimpin penerusnya. Ada 2 kemungkinan mengenai kelangsungan budaya organisasi. Pemimpin baru tetap mempertahankan budaya organisasi lama sebagai warisan yang harus dipertahankan. Akan tetapi dapat juga terjadi pemimpin baru merasa budaya organisasi yang ada perlu dikembangkan atau dirubah. Ia kemudian mengembangkan atau mengubah budaya organisasi yang ada.

Budaya organisasi selain terbentuk karena visi dan misi perusahaan, juga dibentuk oleh perilaku pemimpinnya. Kepemimpinan juga menyiratkan otoritas dalam arti luas kata dan tidak hanya kuasa untuk memegang tongkat kepemimpinan. Nilai-nilai perilaku kepemimpinan ditunjukkan dengan perilaku cinta kasih, pemberian wewenang kepada bawahan, perhatian terhadap visi organisasi, dan memiliki jiwa kesederhanaan. Hal ini didasarkan pada faktor-faktor objektif, seperti kemampuan manajerial, dan lebih subyektif karakteristik yang mencakup kualitas pribadi dari para pemimpin.

Menurut Kane (2006, dalam Tsai, 2011: 2) nilai-nilai inti dari sebuah organisasi dimulai dari kepemimpinannya, yang kemudian berkembang menjadi sebuah gaya kepemimpinan. Bawahan dari pemimpin akan dipimpin oleh nilai-nilai ini dan perilaku dari pemimpin. Ketika perilaku yang kuat, nilai-nilai, dan kepercayaan telah berkembang, budaya organisasi yang kuat akan muncul.

Indikator perilaku kepemimpinan yang digunakan oleh Tsai (2011: 1-9) adalah dorongan dari pemimpin kepada bawahannya, pemberian visi yang jelas dari pemimpin terhadap bawahannya, kesesuaian perilaku pemimpin dengan visinya, pemimpin meyakinkan bawahannya untuk mengakui visinya.

Dalam mempertahankan budaya organisasi di dalam organisasi, manajemen puncak (*Top Management*) berperan sangat penting sehingga budaya organisasi bisa dipertahankan dan membuat karyawan memiliki pengalaman yang sama.

Robbins dan Judge (2013: 554) mengatakan bahwa:

“The actions of top management also have a major impact on the organization’s culture. Through words and behavior, senior executives establish norms that filter through the organization about, for instance, whether risk taking is desirable, how much freedom managers give employees, what is appropriate dress, and what actions earn pay raises, promotions, and other rewards”.

Tindakan manajemen puncak memiliki dampak yang besar terhadap budaya organisasi. Melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, para eksekutif senior memantapkan norma-norma yang berlaku di organisasi terkait sejauh mana pengambilan resiko diharapkan, seberapa banyak kebebasan yang para manajer harus berikan kepada karyawan mereka, pakaian apa yang pantas, tindakan apa yang membuahkan hasil berupa kenaikan gaji, promosi, dan imbalan lain.

C. Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Karyawan

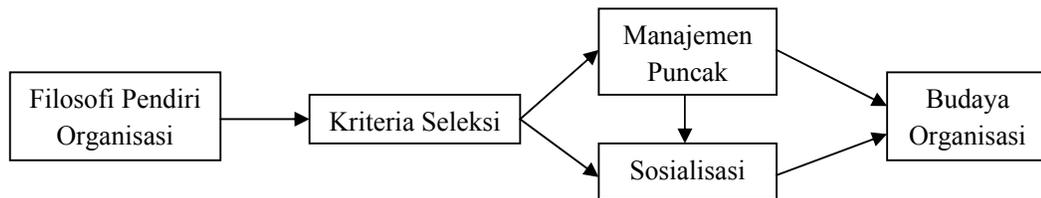
Budaya organisasi berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap karakteristik budaya suatu organisasi, terlepas mereka menyukai budaya itu atau tidak (Suwanto dan Koeshartono, 2009: 5). Suatu budaya yang kuat ditandai oleh

nilai-nilai inti organisasi yang dipegang dan disepakati serta dijalankan oleh para anggotanya. Semakin banyak anggota organisasi menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya (Robbins dan Coulter, 2012: 80).

Menurut pendapat Wirawan (2007: 69), anggota organisasi juga mempengaruhi budaya organisasi. Anggota organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi tetapi dalam waktu yang bersamaan mereka juga mempengaruhi budaya organisasi dimana mereka menjadi anggotanya. Ketika masuk menjadi anggota, anggota organisasi membawa norma, nilai-nilai, dan kebiasaan individual.

Menurut Suwanto dan Koeshartono (2009: 10), beberapa fungsi budaya organisasi adalah sebagai suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Selain sebagai identitas bagi anggota organisasi, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Budaya juga berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya ditransmisikan ke karyawan melalui berbagai bentuk, dan bentuk yang paling mungkin adalah penceritaan kisah, ritual, simbol-simbol material, dan bahasa (Robbins dan Judge, 2008: 83). Robbins dan Judge menggambarkan bagaimana budaya organisasi terbangun dalam organisasi dan dipahami oleh karyawan, sebagai berikut:



Sumber: Robbins dan Judge (2008)

Gambar 1 : Bagaimana Budaya Organisasi Terbangun

Sabri *et al.* (2011: 126) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan adalah budaya dimana anggota organisasi saling bersikap terbuka dan memberikan umpan balik atas pendapat, pandangan, dan pikiran antar anggota organisasi. Budaya ini juga mengenai membangun rasa percaya antar rekan kerja dan saling membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul dan penyelesaian tugas demi tercapainya tujuan organisasi.

D. Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

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

Menurut Wexley & Yukl (1977, dalam As'ad, 1998:104) yang disebut kepuasan kerja ialah "*is the way an employee feels about his/her job*". Ini berarti kepuasan kerja sebagai "perasaan seseorang terhadap pekerjaannya". Ada yang memberi batasan sebagai "*positive emotional state*".

Tiffin (1958, dalam As'ad, 1998: 104) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri. Situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kemudian Blum (1956, dalam As'ad, 1998: 104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja.

Dari definisi-definisi kepuasan kerja diatas sebenarnya definisi yang sederhana dan operasional menurut As'ad (1998: 104) mengenai kepuasan kerja adalah "*perasaan seseorang terhadap pekerjaannya*". Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu (*individual differences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan. Di samping itu, perasaan orang terhadap pekerjaannya tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaannya.

2. Faktor Kepuasan kerja

Banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk timbulnya kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal ini memang bisa diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang dimana uang

merupakan kebutuhan yang vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah dapat memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar maka gaji atau upah ini tidak atau bukan faktor yang utama. Sesuai dengan tingkat motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow maka upah atau gaji termasuk pada kebutuhan dasar (As'ad, 1998: 111).

Harold E. Burt (dalam As'ad, 1998: 112) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :
 - Hubungan antara manajer dengan karyawan
 - Faktor fisik dan kondisi kerja
 - Hubungan sosial di antara karyawan
 - Sugesti dari teman sekerja
 - Emosi dan situasi kerja
- b. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan :
 - Sikap orang terhadap pekerjaannya
 - Umur orang sewaktu bekerja
 - Jenis kelamin
- c. Faktor-faktor luar (eksternal), yang berhubungan dengan :
 - Keadaan keluarga karyawan
 - Rekreasi
 - Pendidikan (*training, up grading* dan sebagainya).

Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Robbins (2008: 110), terdiri dari :

- a. Kepuasan terhadap gaji/upah. Pengukuran kepuasan terhadap gaji atau upah terdiri dari:
 - Gaji yang memadai untuk memenuhi tingkat kebutuhan hidup
 - Gaji yang layak atau sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan
 - Gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
 - Tunjangan yang diberikan pihak perusahaan
- b. Kepuasan terhadap promosi di perusahaan. Pengukuran kepuasan terhadap promosi terdiri dari :
 - Kebijakan promosi yang digunakan perusahaan
 - Promosi dalam perusahaan dilakukan secara adil
 - Promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja
 - Kemajuan prestasi di perusahaan
- c. Kepuasan terhadap teman kerja. Pengukuran kepuasan terhadap teman kerja terdiri dari :
 - Dukungan dari rekan kerja
 - Kepercayaan terhadap rekan kerja
 - Merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja di perusahaan
 - Rekan kerja yang bertanggung jawab
- d. Kepuasan terhadap supervisi. Pengukuran kepuasan terhadap supervisi terdiri dari :
 - Dukungan dari atasan
 - Keyakinan atas kemampuan atasan

- Kesiediaan atasan untuk menerima masukan dari karyawan
 - Perlakuan adil dari pihak manajemen perusahaan
- e. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Pengukuran kepuasan terhadap pekerjaan terdiri dari:
- Senang dengan pekerjaan yang dilakukan
 - Beban kerja yang ditanggung
 - Menyukai pekerjaan/tidak ingin pindah pada pekerjaan yang lain
 - Puas atas pekerjaan yang dilakukan

E. Pengaruh Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Pemimpin dan Budaya Organisasi Yang Berkaitan Dengan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi diperlukan adanya budaya organisasi untuk mengarahkan perilaku kerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya (Susanto, 2004: 11). Banyak indikator yang dapat digunakan untuk menganalisa budaya organisasi pada suatu organisasi. Sabri *et al.* (2011: 126) menyatakan bahwa indikator budaya organisasi dapat dianalisa berdasarkan 2 faktor yaitu budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dalam suatu organisasi dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan dalam suatu organisasi.

Pada setiap organisasi pasti menginginkan pekerjanya memperoleh kepuasan dalam melakukan pekerjaannya. Ada banyak faktor yang memberi pengaruh kepada kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang dan disepakati serta dijalankan oleh para anggotanya. Semakin banyak anggota organisasi menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Oleh karena itu, budaya perusahaan yang kuat akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan (Robbins dan Coulter, 2012: 80-81). Indikator kepuasan kerja yang digunakan oleh Sabri *et al.* (2011) adalah kepuasan kerja yang berdasarkan *Job Descriptive Index* (JDI).

F. Penelitian Terdahulu

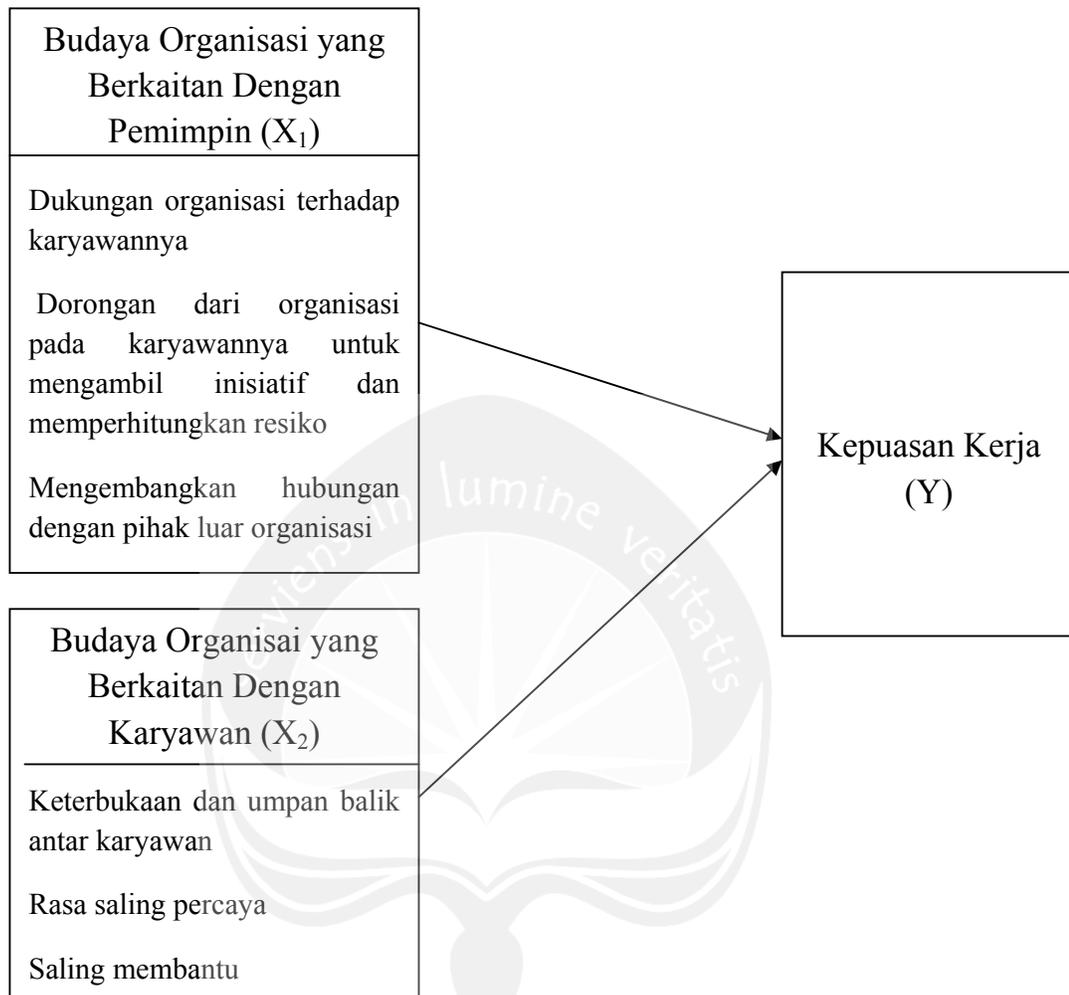
Penelitian yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan. Salah satu penelitian tersebut dilakukan oleh Pirzada Sami Ullah Sabri, Muhammad Ilyas, dan Zahra Amjad pada tahun 2011. Dalam penelitiannya yang berjudul “*Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore*”, Sabri *et al.* (2011) mengkaji kemungkinan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian Sabri *et al.* (2011) dilakukan pada staf pengajar di 25 perguruan tinggi dan institusi pendidikan tinggi di Pakistan. Berdasarkan penelitiannya, ditemukan

adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Lebih detail, dalam penelitian Sabriet *al.* (2011) ditemukan pengaruh yang positif dan signifikan yang diberikan budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian ini, Sabri *et al.* (2011) menyebutkan bahwa budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja pada perguruan tinggi dan institusi pendidikan tinggi di Lahore, Pakistan.

G. Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sabri *et al.* (2011: 121-128) dimana dalam penelitiannya disusun kerangka penelitian pengaruh budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan terhadap kepuasan kerja, seperti berikut:

(kerangka penelitian disajikan pada halaman selanjutnya)



Gambar 2 : Kerangka Penelitian

H. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pikir penelitian serta di dukung penelitian terdahulu yang telah dijelaskan pada bagian tinjauan pustaka, hipotesis pada penelitian adalah sebagai berikut :

1. Banyak indikator yang dapat digunakan untuk menganalisa budaya organisasi pada suatu organisasi. Sabri *et al.* (2011: 126) menyatakan bahwa indikator

budaya organisasi dapat dianalisa berdasarkan 2 faktor yaitu budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dalam suatu organisasi dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan dalam suatu organisasi.

2. Menurut Kane (2006, dalam Tsai, 2011: 2) nilai-nilai inti dari sebuah organisasi dimulai dari kepemimpinannya, yang kemudian berkembang menjadi sebuah gaya kepemimpinan. Selain itu pemimpin memiliki kekuatan untuk dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi kerja. Bawahan dari pemimpin akan dipimpin oleh nilai-nilai ini dan perilaku dari pemimpin. Ketika perilaku yang kuat, nilai-nilai, dan kepercayaan telah berkembang, budaya organisasi yang kuat akan muncul. Oleh karena itu, budaya perusahaan yang kuat akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan (Robbins dan Coulter, 2008: 80-81).
3. Budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang dan disepakati serta dijalankan oleh para anggotanya. Semakin banyak anggota organisasi menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya (Robbins dan Coulter, 2012: 80-81).

Perkembangan untuk mencapai kinerja yang baik dapat dicapai karena keterkaitan yang saling menunjang antara pimpinan dan bawahannya yang

berkomitmen terhadap organisasi untuk melaksanakan kinerja yang diharapkan dapat mencapai tujuan.

H1: Budaya organisasi yang berkaitan dengan pemimpin dan budaya organisasi yang berkaitan dengan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen tetap di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

