

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Pada bab sebelumnya telah dijabarkan mengenai latar belakang dari penelitian ini. Dalam bab ini akan dijabarkan landasan teori yang menjadi acuan serta hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Adapun pembahasan landasan teori dalam penelitian ini yaitu mengenai budaya organisasi yang mencakup pengertian budaya kinerja tinggi dan juga kepuasan kerja.

#### **2.1. Budaya Organisasi**

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. Bila budaya organisasi telah disepakati sebagai sebuah strategi perusahaan maka budaya organisasi dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya pemberdayaan budaya organisasi selain akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga akan menjadi penentu suksesnya perusahaan. Sehingga budaya organisasi memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja karyawan yang menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan.

##### **2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Bekerja menjadi salah satu bagian dalam kehidupan manusia. Dengan bekerja, manusia dapat memenuhi segala kebutuhannya. Bekerja dalam suatu

organisasi bukanlah hal yang mudah. Para pekerja harus mengetahui dan menyesuaikan diri dengan budaya dalam organisasinya. Budaya dalam suatu organisasi memiliki peranan yang penting untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Budaya menjadi pedoman yang dianut oleh karyawan untuk bekerja secara optimal. Berikut ini adalah pengertian budaya menurut beberapa para ahli:

1. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
2. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
3. Menurut Robbins (1996), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
4. Menurut Schein (1992), 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.
5. Menurut Cushway dan Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pada karyawan berperilaku.

6. Schein (1992) memandang budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.

### 2.1.2. Macam-Macam Budaya Organisasi

Terdapat beberapa pengklasifikasian budaya organisasi yang telah disampaikan oleh para ahli, salah satunya adalah yang disampaikan oleh Chang dan Lee (2007). Mereka mengadopsi proposal Denison dan Mishra (1995) dimana terdapat dua poin referensi, yaitu (1) cara yang stabil dan fleksibel untuk memenuhi permintaan lingkungan yang kompetitif dan (2) strategi yang fokus pada dua dimensi elemen karyawan internal dan pelanggan eksternal. Berdasarkan proposal tersebut, Chang dan Lee membagi tipe budaya organisasi menjadi empat, yaitu:

1. Budaya adaptif (*adaptive culture*)

Budaya ini merupakan budaya yang bersifat fleksibel dan eksternal sehingga dapat memuaskan permintaan pelanggan dengan memusatkan perhatian utama pada lingkungan eksternal.

2. Budaya misi (*mission culture*)

Budaya ini merupakan budaya yang bersifat stabil dan eksternal sehingga menekankan organisasi dengan tujuan-tujuan yang jelas dan versi-versinya. Para anggota organisasi dapat mengambil tanggung jawab untuk

secara efisien menyelesaikan tugas yang diberikan. Organisasi menjanjikan para karyawannya dengan penghargaan khusus.

3. Budaya klan (*clan culture*)

Budaya ini merupakan budaya yang bersifat fleksibel dan internal sehingga menekankan bahwa para anggotanya harus memainkan peran mereka dengan tingkat efisiensi yang tinggi dan mereka juga harus menunjukkan rasa pertanggungjawaban yang kuat akan pengembangan dan memperlihatkan komitmen organisasi yang lebih.

4. Budaya birokratik (*bureaucratic culture*)

Budaya ini merupakan budaya yang bersifat stabil dan internal sehingga organisasi memiliki tingkat konsistensi yang tinggi akan segala aktivitas-aktivitasnya. Melalui kepatuhan dan kerja sama dari para anggotanya, organisasi dapat meningkatkan aktivitas organisasional dan efisiensi kerja.

### **2.1.3. Manfaat Budaya Organisasi**

Budaya dalam organisasi merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi (Schein, 1992). Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2003) sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang;
4. Budaya untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial;
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Dalam hal ini budaya atau prinsip-prinsip dan norma menentukan cara karyawan berinteraksi di tempat kerja mereka. Nilai-nilai sehat dan prinsip-prinsip memotivasi karyawan untuk bekerja dengan cara yang efisien untuk kemajuan organisasi sehingga akan menjadi organisasi yang unggul dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kelima manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu.

#### **2.1.4. Pengertian Budaya Kinerja Tinggi**

Dalam menghadapi perkembangan ekonomi yang pesat saat ini diperlukan budaya kinerja yang tinggi agar dapat terus bersaing dengan organisasi-organisasi terkemuka lainnya. Budaya kinerja tinggi (*a high performance culture*) memiliki pandangan bahwa budaya tersebut dapat merancang sistematika di masa yang

akan datang. Menurut Dr John Sullivan dalam penelitiannya yang berjudul “*HR’s Role in Building a Performance Culture*”, budaya kinerja tinggi merupakan suatu sistem terpadu untuk proses manajemen yang berfokus pada kinerja yang luar biasa (Sullivan, 2004). budaya yang dibangun untuk mendukung kesuksesan organisasi hendaknya memiliki komponen-komponen seperti, misi perusahaan yang menarik, menghasilkan loyalitas pelanggan, membakar semangat karyawan, serta memiliki nilai organisasi yang memandu perilaku dan memberikan pengaruh pada karyawan dalam praktek bisnis.

Berdasarkan komponen yang terkandung dalam budaya kinerja tinggi, maka budaya ini masuk dalam tipe budaya klan (*clan culture*) yang dimana budaya ini bersifat fleksibel dan internal sehingga menekankan bahwa para anggotanya harus memainkan peran mereka dengan tingkat efisiensi yang tinggi dan mereka juga harus menunjukkan rasa pertanggungjawaban yang kuat akan pengembangan dan memperlihatkan komitmen organisasi yang lebih. Menurut Murphy C.A., (2008) dalam penelitiannya menyatakan budaya kinerja tinggi memiliki lima dimensi yaitu sebagai berikut:

- a) Tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran (*pressure to meet goals and objectives*)

Di dalam budaya kinerja tinggi, karyawan diharuskan mampu bekerja secara optimal dan mampu memenuhi tujuan dan sasaran dengan jangka waktu yang telah ditetapkan. Hal ini menjadi suatu tekanan bagi karyawan dalam mengejar target yang harus dicapai.

b) Hubungan dengan manajer (*relationship with manager*)

Di setiap perusahaan, manajer memegang kendali untuk membentuk budaya organisasi. Manajer yang berhubungan secara langsung dengan karyawan harus mampu mendukung kinerja karyawan serta memberikan kritik yang membangun kinerja karyawan. Penelitian Yi Ou mengenai *CEO Humility and Its Relationship with Middle Manager Behaviors and Performance* menyatakan bahwa manajer yang rendah hati akan mempengaruhi efektivitas organisasi dengan menciptakan konteks untuk memotivasi karyawan. Hubungan yang baik antara manajer dengan karyawan menimbulkan suasana yang nyaman sehingga tiap individu dapat bekerja dengan efektif (Yi Ou, 2011).

c) Budaya organisasi (*organizational culture*)

Kotter dan Heskett (1992) menjelaskan pentingnya kandungan budaya yang cocok dan serasi dengan kondisi objektif perusahaan dimana perusahaan itu berada. Artinya, suatu budaya dikatakan baik apabila serasi dan selaras dengan konteks bisnis dalam karakteristik lingkungan industrinya, dan segmen industrinya yang dispesifikasikan oleh strategi perusahaan atau strategi bisnisnya.

Semakin besar kecocokan dengan lingkungan, maka semakin baik kinerjanya, sebaliknya semakin kurang kecocokannya dengan lingkungan, maka semakin jelek kinerjanya. Dengan demikian, tidak ada kriteria umum untuk menyatakan seperti apa hakikat budaya yang baik dan

bersifat satu ukuran untuk semua, dan berfungsi baik dalam organisasi apapun.

Kritik terhadap tipe budaya organisasi ini adalah bahwa lingkungan organisasi tidak pernah stabil, melainkan selalu berubah, sehingga budaya yang dianggap cocok pada kurun waktu tertentu, mungkin tidak akan cocok di waktu yang lain. Implikasinya budaya organisasi harus selalu mengadaptasikan dirinya dengan tuntutan perubahan dari lingkungan.

- d) Kualitas pekerjaan atau keseimbangan hidup (*quality of work or life balance*)

Budaya organisasi yang baik mampu membuat pekerjaan karyawan berkualitas dan menimbulkan keseimbangan hidup antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari. Di tempat kerja, apabila semua karyawan mampu menciptakan keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan, maka mereka akan menghabiskan waktu kerjanya dengan produktif. Hal ini akan membuat karyawan memiliki kesadaran untuk berkontribusi dan memberikan pelayanan unggul (Djajendra, 2013).

- e) Kesempatan pengembangan karir (*career development opportunities*).

Budaya organisasi yang baik memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan karir. Pada dasarnya pengembangan karir dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis perusahaan (Handoko, 2000).



## **2.2. Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya manusia bekerja tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan hidupnya saja namun manusia ingin merasakan kepuasan dalam bekerja. Dengan memperoleh kepuasan kerja maka manusia akan merasakan kenyamanan dalam bekerja serta menimbulkan rasa kesetiaan yang tinggi pada organisasinya (Koesmono, 2005). Kepuasan kerja yang dirasakan oleh manusia dapat memicu peningkatan dalam bekerja. Manusia tidak pernah cepat puas, sehingga apabila sudah berhasil mendapatkan satu kepuasan maka kepuasan lainnya akan terus ingin didapatkan.

### **2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan oleh individu, maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan. Menurut Herzberg seperti yang dikutip oleh Suryana Sumantri (2001), ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja dan lebih senang dalam pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas pergi ketempat kerja dan malas melakukan pekerjaannya.

Menurut Baron dan Byrne (1994) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual

atau karakteristik karyawan. Iklim kerja yang dimaksud berkaitan dengan budaya dalam suatu organisasi. Sehingga dapat dipaparkan bahwa budaya menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pada faktor individual terdapat dua *predictor* penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2001). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Menurut Luthans (2006) terdapat lima aspek kepuasan kerja diukur dengan *job Descriptive Index* (JDI) yaitu pekerjaan itu sendiri (berhubungan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan), kualitas supervisi (terkait dengan bantuan teknis dan dukungan sosial), hubungan dengan rekan kerja (berkaitan dengan harmoni sosial dan respek), kesempatan promosi (terkait dengan kesempatan untuk pengembangan lebih jauh), dan pembayaran (yang terkait dengan pembayaran yang memadai dan persepsi keadilan).

### 2.2.2. Teori Kepuasan Kerja

Terdapat tiga macam teori kepuasan menurut Wesley & Yulk (1997):

#### 1. *Discrepancy Theory*

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

#### 2. *Equity Theory*

Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas sesuatu atau faktor penentu. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain (As'ad, 1995). Teori ini mengidentifikasi elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu:

- a) *Inputs*: segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai masukan terhadap pekerjaannya (misalnya keterampilan, pengalaman, dll).
- b) *Outcomes*: segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (misalnya gaji, insentif, dll).
- c) *Comparisons Personal*: perbandingan antara *input* dan *outcomes* yang diperolehnya.

#### 3. *Two Factor Theory*

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg pada prinsipnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan

merupakan variabel yang *continue* (As'ad, 2003). Berdasarkan hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu:

- a) Kepuasan Instrinsik atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), dan pengembangan potensi individu.
- b) Kepuasan Ekstrinsik atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), *supervision tehcnical*, upah (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), *job security* dan status.

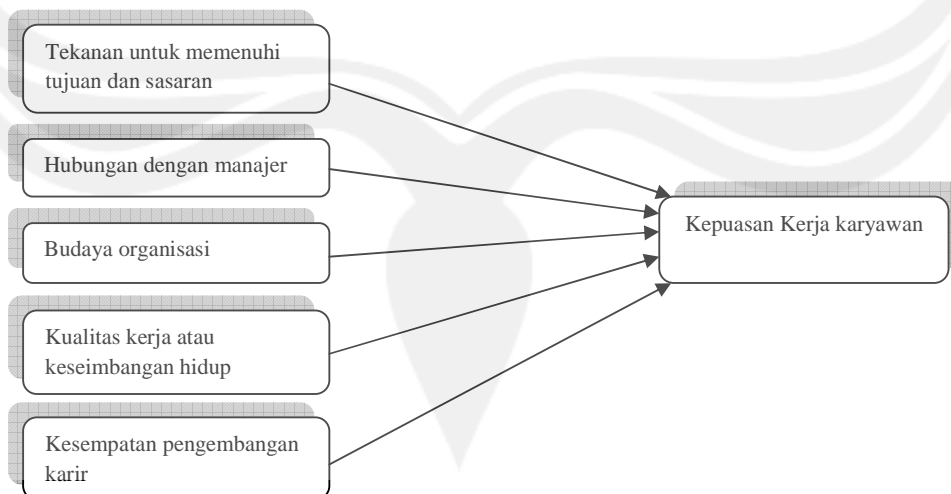
### **2.2.3. Faktor Kepuasan Kerja**

Beberapa perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan atau gaji adalah hal pokok yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Sehingga apabila perusahaan sudah memberikan gaji yang cukup maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan kerja karyawan tidak dapat diukur melalui besarnya gaji yang diperoleh melainkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan yaitu kesempatan maju, keamanan kerja, gaji perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2003).

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan senantiasa hadir dan mencurahkan tenaga, pikiran dan waktunya untuk keberhasilan perusahaan, sebaliknya bila kebutuhan itu tidak terpenuhi akan timbul ketidakpuasan dalam bekerja. Akibat yang ditimbulkan dari ketidakpuasan tersebut antara lain: tingkat produktivitas menurun, tingkat absensi tinggi, tingkat *turnover* karyawan tinggi, dan prestasi kerja menurun (Robbins, 2002). Kerja sama yang baik dari pihak karyawan dan pihak perusahaan sangat diperlukan untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaan maupun karyawan.

### 2.3. Kerangka Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Murphy C.A., (2008) dimana pada penelitian ini disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Penelitian**

Penelitian ini membahas bagaimana budaya kinerja tinggi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Murphy C.A., (2008) dalam penelitiannya menyatakan terdapat 5 dimensi didalam budaya kinerja tinggi yakni tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran, hubungan dengan manajer, budaya organisas, kualitas pekerjaan atau keseimbangan hidup, dan kesempatan pengembangan karir.

Budaya yang bersifat fleksibel dan internal serta menuntut anggotanya untuk memiliki tanggung jawab dan komitmen yang tinggi ini lambat laun akan masuk dan mengalir dalam diri para anggotanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan melalui penerapan budaya kinerja tinggi dalam perusahaan. Rendahnya budaya organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa dimensi menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan semakin rendah. Penelitian oleh Farley dan Allen (1987) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang buruk, pendapatan yang tidak memadai dan kurangnya otonomi serta kurangnya stabilitas kerja berakibat pada rendahnya kepuasan kerja di kalangan pekerja.

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

Salah satu penelitian yang membahas tentang budaya kinerja tinggi dilakukan oleh Murphy C .A., (2008). Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan 507 kuesioner pada seluruh karyawan dari berbagai industri yang bekerja di area sekitar USA. Dalam penelitian Murphy menyatakan pengaruh antar dimensi dalam budaya kinerja tinggi lemah namun secara keseluruhan dimensi budaya kinerja tinggi memiliki nilai signifikan yang tinggi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu mengemukakan, semakin banyak pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan (Westover *et al.*, 2009). Menurut Hofstede (dalam Robbins, 1996) yang dikutip oleh Hamidah *et al.*, (2001) membenarkan bahwa budaya mempunyai dampak utama pada nilai dan sikap yang dikaitkan pada kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahab (2012) mengemukakan bahwa seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan maka semakin besar rasa ketidakpuasan tersebut.

## **2.5. Hipotesis Penelitian**

Di dalam budaya kinerja tinggi, karyawan diharuskan mampu bekerja secara optimal dan mampu memenuhi tujuan dan sasaran dengan jangka waktu yang telah ditetapkan. Hal ini menjadi suatu tekanan bagi karyawan dalam mengejar target yang harus dicapai. Tekanan yang dirasakan oleh karyawan dapat berpengaruh positif tergantung oleh sistem perusahaan dimana perusahaan dapat menjadikan tekanan tersebut menjadi hal yang positif.

H1: Tekanan untuk memenuhi tujuan dan sasaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Di setiap perusahaan, manajer memegang kendali untuk membentuk budaya organisasi. Manajer yang berhubungan secara langsung dengan karyawan harus mampu mendukung kinerja karyawan serta memberikan kritik yang

membangun kinerja karyawan. Hubungan yang baik antara manajer dengan karyawan menimbulkan suasana yang nyaman sehingga tiap individu dapat bekerja dengan efektif (Yi Ou, 2011).

H2: Hubungan baik antara karyawan dengan manajer berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Budaya dalam organisasi merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi (Schein, 1992). Budaya organisasi dikenal sebagai corak atau karakteristik suatu perusahaan. Jika suatu budaya organisasi sudah dibentuk secara sistematis dan profesional serta dijalankan secara konsisten maka tujuan organisasi untuk menjadi perusahaan yang sukses dapat tercapai (Baiturokhim, 2010).

H3: Budaya organisasi dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Karyawan yang mampu menciptakan keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan, maka mereka akan menghabiskan waktu kerjanya dengan produktif. Hal ini akan membuat karyawan memiliki kesadaran untuk berkontribusi dan memberikan pelayanan unggul (Djajendra, 2013). Ketika terdapat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan di dalam suatu organisasi, maka terdapat kepuasan kerja didalamnya. Semakin tinggi keseimbangan yang dirasakan oleh karyawan, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.



H4: Kualitas pekerjaan atau keseimbangan hidup dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi yang baik memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan karir. Pada dasarnya pengembangan karir dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis perusahaan (Handoko, 2000).

H5: Kesempatan pengembangan karir dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Budaya kinerja tinggi dalam suatu perusahaan diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan mendapatkan lebih dari apa yang sudah direncanakan. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi dapat dijelaskan bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi maka semakin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003). Apabila budaya kinerja dalam suatu perusahaan tinggi maka kondisi tersebut akan menuntut karyawan untuk bekerja lebih maksimal sehingga kinerja karyawan akan terus meningkat dan karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja sesuai dengan yang diharapkan.

H6: Budaya kinerja tinggi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Indonesia.