

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Budaya Organisasi**

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

Budaya organisasi perusahaan dipercaya sebagai landasan bagi peningkatan daya saing dalam menghadapi lingkungan bisnis yang senantiasa berubah. Dengan budaya organisasi yang kuat, perusahaan akan mampu mengatasi setiap gejolak yang melandanya (Susanto, 2004). Maka dari itu, budaya organisasi sangat mempengaruhi cara bekerja orang-orang yang ada di dalamnya (Joyce, David & Irwin, 2001).

Kata "budaya" (*culture*) pertama kali dikemukakan oleh seorang antropolog bernama Edward B. Tylor pada tahun 1871. Menurut Tylor, sebagaimana dikutip oleh Brown, budaya adalah "*the complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society*". Terjemahan bebasnya kira-kira seperti berikut yaitu, "sekumpulan pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat, kapabilitas, dan kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu". Banyak pakar kultur yang menggunakan definisi sebelumnya, sepakat bahwa kultur memiliki karakteristik seperti :

1. **Mempelajari yang berarti kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman.**
2. **Saling berbagi yang berarti individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi kultur.**
3. **Transgenerasi yang berarti merupakan kumulatif dan melampaui generasi satu ke generasi lainnya.**
4. **Persepsi pengaruh yang berarti membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia.**
5. **Adaptasi yang berarti kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi (Gibson, 1996)**

Konsep budaya dikembangkan pula oleh banyak pakar organisasi menjadi bagian yang erat kaitannya dengan aspek-aspek pengembangan organisasi. Maka, muncullah istilah "budaya organisasi" (Susanto, 2004). Untuk menambah kejelasan artinya dan untuk menghindari kesalahan kaprah bagi peneliti dan praktisi manajemen, konsep budaya harus dibedakan dengan konsep iklim organisasi. Menurut Schein (dikutip dari Usahawan, 2002), iklim organisasi adalah pengalaman yang dirasakan oleh seseorang ketika memasuki suatu organisasi. Schein membedakan iklim organisasi dengan budaya organisasi sebagai berikut, iklim berdampak pada hal-hal yang "lunak", seperti perasaan karyawan terhadap organisasi, sistem kewenangan,

dan derajat keterlibatan dan komitmen karyawan. Sedangkan budaya berdampak pada hal-hal yang “keras”, seperti sistem, strategi dan struktur.

Ada banyak definisi dari para ahli ekonomi tentang budaya organisasi. Menurut Robbins, budaya organisasi merujuk kepada suatu system pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robbins, 2002). Selanjutnya Gibson (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai bauran nilai-nilai kepercayaan, norma dan pola perilaku dalam suatu organisasi.

Sementara menurut Schein, budaya organisasi merupakan *a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external and internal integration, that has worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems* (Joyce, David & Irwin, 2001).

### 2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins ada beberapa karakteristik budaya organisasi, antara lain :

a) Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu, bagaimana organisasi

menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

b) Perhatian terhadap detail

Sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.

c) Berorientasi terhadap hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

d) Berorientasi terhadap manusia

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

e) Berorientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan disekitar tim-tim, tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

f) Agresifitas

Sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

g) Stabilitas

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan

### 2.1.3 Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi. Pertama, budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu, budaya menciptakan perbedaan 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 ketertarikan individu. Keempat, budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai 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 (Robbins, 2002).

Menurut Susanto (2004), budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi sebagaimana diuraikan di bawah ini.

#### 1. Pengikat organisasi

Budaya berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi (*organization binder*), terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan. Organisasi dengan budaya yang kuat akan mampu bertahan dan keluar dari badai yang menghantam karena mampu memanfaatkan budaya

sebagai penguat bagi organisasi untuk menghadapi beragam hambatan yang menghadang.

## 2. Integrator

Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat, dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.

## 3. Identitas organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi. Sebagai contoh adalah The Jakarta Consulting Group. Logo yang digunakan adalah orang memanah, yang melambangkan kecepatan dan ketepatan (*speed and accuracy*). Artinya, The Jakarta Consulting Group memiliki identitas sebagai organisasi yang mengutamakan kecepatan dan ketepatan.

## 4. Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Salah satu credo yang dipegang The Jakarta Consulting Group adalah bekerja dalam tim. Hal ini diyakini sebagai suntikan energi untuk mendatangkan hasil secara cepat dengan kualitas terjaga, sebab kemampuan dan bakat tiap orang berbeda. Jika energi di antara anggota-anggota organisasi disatukan dan dipertemukan, maka akan menghasilkan *output* yang luar biasa.

#### 5. Ciri kualitas

Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut. Dengan budaya kecepatan dan ketepatan, setiap kegiatan di The Jakarta Consulting Group dilakukan secara cepat dan tepat, dalam arti hasilnya cepat terlihat dan kualitasnya terjaga baik.

#### 6. Motivator

Budaya organisasi juga merupakan pemberian semangat bagi para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat bagi para anggotanya. Contohnya adalah McDonalds, restoran *fast food* ternama dunia yang waralabanya tersebar di seluruh dunia. Dengan budaya menjaga mutu dan kebersihan, karyawan-karyawan terdorong untuk selalu mengedepankan mutu makanan dan kebersihan restoran. Di Indonesia fungsi ini tercermin dari penerapan sistem saji 60 detik dan penjagaan kebersihan restoran (kaca dibersihkan setiap hari dan lantai dipel setiap periode waktu tertentu).

#### 7. Pedoman gaya kepemimpinan

Pemimpin dikatakan berhasil apabila mampu membawa anggota organisasi keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Keberhasilan itu tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat.

Dengan visi dan misi yang kuat berarti budaya organisasi yang dimilikinya juga kuat. Inilah yang akan membawa organisasi keluar dari krisis yang dialami.

#### 8. *Value enhancer*

Salah satu fungsi organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholders*-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok, dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi. Budaya organisasi yang meresap kuat dalam setiap benak anggota organisasi akan menjadi salah satu faktor yang mampu meningkatkan nilai bagi *stakeholders*.

## 2.2 **Kepuasan Kerja**

### 2.2.1 **Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiiaannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya (Koesmono, 2005).



Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya (Robbins, 2002). Menurut Gibson (1996), kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dipunyai individu mengenai pekerjaannya. Menurut Schultz & Schultz (Murdiasih, 2001) kepuasan kerja berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, kerjasama pimpinan dengan karyawan atau kerjasama antarkaryawan.

Ada beberapa variabel yang menentukan kepuasan kerja. Menurut Robbins variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*), artinya apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali. Pekerjaan yang dirasa tidak menantang akan menimbulkan rasa bosan dalam diri karyawan, sebaliknya pekerjaan yang tantangannya terlalu berat justru akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal.
2. *Reward* yang sesuai (*equitable rewards*), yang dimaksud *reward* misalnya gaji, komisi, bonus, dan juga kebijakan promosi. Umumnya karyawan menginginkan gaji dan sistem promosi yang adil dan *fair*. Yang dimaksud adil dan *fair* misalnya ada kesesuaian antara gaji dengan tuntutan pekerjaan, *skill* atau ketrampilan, latar belakang pendidikan, dan sebagainya. Demikian juga masalah promosi, jangan sampai terjadi karyawan yang tidak *outstanding* malah mendapat promosi. Jika karyawan

menilai sistem gaji dan promosi sudah adil dan *fair*, maka kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dengan pekerjaannya.

3. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), yang termasuk ke dalam kondisi kerja misalnya temperatur, cahaya atau penerangan, meja, kursi, tingkat kebisingan, dan lain-lain. Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi pekerjaan yang tidak berbahaya atau merepotkan. Misalnya penerangan yang terlalu gelap, suhu udara yang panas, tempat duduk yang kurang nyaman. Umumnya karyawan akan senang bekerja dengan fasilitas yang bersih, nyaman, dan dengan alat-alat yang memadai.
4. Rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*), tidak semua orang yang bekerja hanya untuk mencari uang, tetapi ada juga bekerja dengan tujuan memenuhi kebutuhan interaksi sosial (*need of affiliation*). Tidak heran, kalau mempunyai rekan kerja yang ramah dan kooperatif dapat meningkatkan kepuasan kerja. Bahkan, ada karyawan yang gajinya kecil namun tetap bertahan pada pekerjaannya karena ia sangat senang dengan rekan-rekan kerjanya. Hal demikian berlaku juga dengan atasan. Karyawan yang memiliki atasan yang penuh perhatian dan suportif dapat meningkatkan kepuasan kerja (dikutip dari <http://www.pikiran-rakyat.com>, yang diakses pada tanggal 9 Oktober 2006).

### 2.2.2 Teori-teori Kepuasan Kerja

Ada banyak pendapat tentang teori kepuasan kerja. Menurut pendapat Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia : seseorang itu pada dasarnya bersifat negatif, diberi nama **Teori X**, dan yang lainnya pada dasarnya bersifat positif, diberi nama **Teori Y**. Setelah melihat cara para manajer menghadapi karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan pada pengelompokan asumsi tertentu dan manajer tersebut cenderung membentuk perilakunya terhadap bawahan sesuai asumsi tersebut.

Dalam Teori X, terdapat empat asumsi yang diyakini oleh manajer, yaitu :

- a. Karyawan tidak suka bekerja dan bilamana mungkin, akan berusaha menghindarinya.
- b. Karena para karyawan tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Para karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal.
- d. Kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman (agar tidak ada alasan untuk dipecat) di atas semua faktor dan hanya menunjukkan sedikit ambisi.

Dalam Teori Y, terdapat empat asumsi berlawanan yang diyakini oleh manajer, yakni :

- a. Para karyawan memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain.
- b. Seseorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri.
- c. Seorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
- d. Kreativitas — yaitu, kemampuan untuk membuat keputusan yang baik — didelegasikan kepada karyawan secara luas dan tidak harus berasal dari orang yang berada dalam manajemen.

David C. McClelland telah mengajukan teori kebutuhan yang dipelajari erat hubungannya dengan konsep belajar. Ia percaya bahwa banyak kebutuhan yang didapatkan dari kebudayaan suatu masyarakat. Tiga dari *kebutuhan yang dipelajari* ini adalah :

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*nAch*) : dorongan untuk unggul, untuk mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan.

Beberapa orang memiliki dorongan yang sangat kuat untuk sukses, namun mereka berusaha keras untuk meraih prestasi perorangan daripada mendapat penghargaan karena keberhasilan yang diraihinya. Mereka memiliki hasrat untuk melakukan sesuatu dengan

lebih baik atau lebih efisiensi daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dari penelitian mengenai kebutuhan untuk berprestasi membedakan diri mereka dengan yang lainnya dari hasrat mereka untuk melakukan segala sesuatu dengan lebih baik. Mereka mencari situasi dimana mereka dapat memenuhi tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi terhadap suatu masalah, menerima umpan balik yang cepat dan tidak ambigu tentang kinerja mereka, dan menentukan tujuan yang cukup menantang. Mereka lebih suka bekerja untuk masalah-masalah yang menantang dan menerima tanggung jawab pribadi demi kesuksesan atau kegagalan daripada memberikan peluang kepada orang lain.

- 2) Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*) : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan.

Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk mendapatkan pengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu yang memiliki *nPow* menikmati kewenangan yang dimilikinya, berjuang untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai situasi persaingan dan berorientasi pada status, serta cenderung untuk lebih menaruh perhatian yang besar terhadap prestise dan pengaruhnya terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif.

- 3) **Kebutuhan akan afiliasi (*nAff*)** : hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antarpersonal.

Kebutuhan ini paling sedikit mendapat perhatian dari para peneliti. Afiliasi dapat disamakan dengan sasaran-sasaran Dale Carnegie – hasrat untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Individu dengan *nAff* yang tinggi berusaha keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif, dan hubungan yang melibatkan tingkat saling pengertian yang tinggi.

### 2.2.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk timbulnya kepuasan kerja, sampai taraf tertentu hal ini memang dapat diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang, akan tetapi gaji atau upah ini tidak akan merukan faktor yang utama lagi apabila masyarakat telah dapat memenuhi kebutuhannya beserta keluarganya secara wajar. Good Watson mengemukakan pendapatnya sebagai berikut “bahwa dengan memberikan gaji yang cukup tinggi belum tentu menjamin adanya kepuasan kerja bagi pegawai”(Moh. As’ad, 1998). Selanjutnya Harold E. Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

a) Faktor hubungan antarkaryawan, antara lain :

- hubungan langsung 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
- umur
- jenis kelamin

c) Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan :

- keadaan keluarga karyawan
- rekreasi
- pendidikan

#### 2.2.4 Pentingnya Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang cukup besar akan sangat mempengaruhi kerja dari para karyawan, karena hal ini yang akan menjadi faktor suksesnya perusahaan. Apabila kepuasan kerja karyawan tinggi, maka produktivitas yang dimiliki karyawan akan sangat positif, sebab karyawan akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan.

Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (*performance*) yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat yang tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, dapat dibayangkan tingkat produktivitas perusahaan secara keseluruhan, dan ini akan merugikan perusahaan. Itulah sebabnya perusahaan perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawannya dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (dikutip dari [www.pikiran-rakyat.com](http://www.pikiran-rakyat.com), yang diakses pada tanggal 9 Oktober 2006).

### **2.3 Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Budaya organisasi yang kuat menjadi peran utama dalam mencapai kesuksesan suatu perusahaan. Budaya organisasi tidak lagi dipandang sebagai warisan masa lalu, tetapi juga harus direkayasa dan ditempatkan sebagai *strategic tools* untuk mencapai tujuan perusahaan dan sebagai daya saing yang ampuh (Susanto, 2004). Dengan budaya organisasi yang kuat maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan sikap dari para karyawan itu sendiri. Apabila karyawan senang dengan pekerjaannya, maka pekerjaan yang dilakukan akan dikerjakan dengan sangat baik. Budaya dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan



karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya ( Soedjono, 2005).

Gibson (1996) mengungkapkan bahwa budaya mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi. Bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan, dan memandang masa depan sebagian besar ditentukan oleh norma kultural, nilai-nilai dan kepercayaan. Karyawan yang tidak bisa menyesuaikan dengan kultur organisasi akan keluar, baik secara sukarela maupun tidak. Karyawan yang senang akan pekerjaannya di sebuah perusahaan, biasanya sudah mengerti kultur organisasinya dan dapat beradaptasi dengan kultur tersebut.