

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu:

1. Sulistyo. (1999). "Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Yogyakarta Katamso." Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Hipotesis 1 terbukti, pembuktian ini bisa dilihat pada perhitungan F hit dimana $F_{hit} (162,661) \geq F_{tab} (2,54)$, artinya menunjukkan bahwa budaya perusahaan (ideologi perusahaan, adat dan kebiasaan, praktek kerja perusahaan, hal-hal yang terlihat dalam perusahaan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel tidak bebas (kepuasan kerja karyawan), hal ini ditunjukkan dengan nilai R squared sebesar 0,8201.

Sedangkan untuk mengetahui hubungan keeratan ditunjukkan dengan nilai R multipel sebesar 0,9056 yang berarti angka R mendekati 1 dengan demikian maka hubungan antara variabel bebas (budaya perusahaan) dengan variabel tidak bebas (kepuasan kerja karyawan) adalah kuat.

Hipotesis 2, terbukti, hal ini ditunjukkan oleh nilai r^2 dari X3 (praktek kerja perusahaan memiliki nilai r^2 terbesar yaitu 0,5985 sementara untuk nilai r^2 variabel bebas lainnya X1, X2, X4 masing-masing sebesar 0,4235 , 0,4086 , 0,4486. Artinya bahwa variabel X3 (praktek kerja perusahaan merupakan

faktor dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kanca Katamso Yogyakarta.

2. Novita Amalia. (2002). "Keberhasilan Budaya Perusahaan Ditinjau Dari Aspek Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sari Husada Tbk." Program Pasca Sarjana, Universitas Gajah Mada.

Diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Tingkat pemahaman terhadap persepsi nilai-nilai tentang budaya perusahaan sebagai berikut, asas tujuan adalah 71,81%; asas konsensus adalah 71,34%; asas keunggulan adalah 76,92%; asas prestasi adalah 75,06%; asas empirik adalah 73,45%; asas keakraban adalah 69,81%; asas integritas adalah 71,80% termasuk tinggi, bahkan untuk asas kesatuan termasuk sangat tinggi yaitu mencapai 89,74%.
- 2) Tingkat kepuasan karyawan di PT. Sari Husada termasuk tinggi, yaitu yang mencakup faktor pekerjaan sebesar 72,69%; faktor pimpinan atau atasan sebesar 73,59%; faktor teman sekerja sebesar 70,06%; dan faktor promosi sebesar 73,42%; sedangkan untuk faktor gaji sebesar 61,16% termasuk dalam kategori sedang. Walaupun demikian hal tersebut tidak menimbulkan penolakan dan demonstrasi dari karyawan.
- 3) Budaya perusahaan di PT. Sari Husada tergolong *strong culture*, karyawan perusahaan menerapkan nilai-nilai yang sama dengan perusahaan. Tidak adanya gejolak di dalam perusahaan juga dapat menjadi acuan bahwa budaya perusahaan membawa pengaruh positif bagi perusahaan.

- 4) Dari hasil uji-t, diketahui bahwa asas konsensus, asas kesatuan, asas prestasi, asas keakraban dan asas integritas dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kepuasan kerja karyawan. Asas tujuan, asas keunggulan dan asas empirik tidak signifikan karena kuesioner yang disebabkan mayoritas dijawab oleh karyawan dengan masa kerja kurang dari lima tahun (satu-dua tahun) sehingga mereka belum mengetahui makna



membicarakan kebudayaan berarti berbicara tentang sebuah signifier yang mempunyai makna arbitrer yang senantiasa bergoyang dan bergerak dinamis dalam masyarakat yang berstruktur dan bersejarah.

Kebudayaan menurut Umar Kayam (1996, hlm. 8) sebagai suatu proses dialektika yang dinamis. Ia bergerak berproses lewat dialog atau konflik atau tawar menawar antar berbagai tesis dan antitesis untuk kemudian mencapai penyesuaian yang disebut sintesis.

Definisi yang lebih sederhana diutarakan oleh Navis (1995, hlm. 3), budaya mempunyai makna 'tradisi' dan 'peradaban'. Arti tradisi terfokus pada aktivitas fisik, sedangkan peradaban terfokus pada sikap moral.

Clifford Geertz (1992, hlm. 3) mengemukakan bahwa:

Istilah kebudayaan sampai sekarang telah memiliki suatu reputasi yang kurang menguntungkan dalam kalangan antropologis karena banyaknya acuannya dan istilahnya terlalu sering menimbulkan kekaburan saat dipelajari.

Budaya suatu pola makna yang diteruskan secara historis yang terwujud dalam simbol-simbol, suatu sistem konsep-konsep yang diwariskan yang terungkap dalam bentuk-bentuk simbolis yang dengannya manusia berkomunikasi, melestarikan dan memperkembangkan pengetahuan mereka tentang kehidupan dan sikap terhadap kehidupan.

Kroeber dan Kluckhohn (1952, hal.188) mengemukakan, definisi luas dari kultur yaitu, kultur mengandung pola, eksplisit maupun implisit untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia, inti utama dari kultur terdiri dari ide tradisional (turun temurun dan terseleksi) dan terutama pada nilai yang menyertai.

Sanderson (1995, hlm. 44) mengidentifikasikan budaya sebagai, seluruh karakteristik para anggota sebuah masyarakat, termasuk peralatan, pengetahuan dan cara berpikir bertindak yang terpolakan, yang dipelajari dan disebarakan serta bukan merupakan hasil dari pemikiran biologis.

Dalam monograf yang ditulisnya: *Culture: A critical Review of Concepts and Definitions*, Kroeber and Kluckhon (pp. 42-56) dalam Sobirin (2002, hlm. 3) diantaranya:

1. Ruth Benedict:*"That complex whole which include all habit acquired by man as a member of society."* (Keseluruhan kehidupan manusia yang kompleks yang meliputi semua kebiasaan manusia yang diperolehnya ebagai bagian dari keanggotaannya dalam masyarakat).
2. Malinowski:*"It (culture) obviously is the integral whole consisting of implements and consumers' goods, the constitutional charters for various social gorupings, of human ideas and crafts, belief and customs."* (Kultur adalah keseluruhan kehidupan manusia yang integral yang terdiri dari berbagai peralatan dan barang-barang konsumen, berbagai peraturan untuk kehidupan masyarakat, ide-ide dan hasil karya manusia, keyakinan dan kebiasaan manusia).
3. Parsons: *Culture...**"Consist in those pattern relative to behavior and the products of human action which may be inherited, that is passed on from generation independently of the biological genes."* (Kultur terdiri dari satu pola yang terkait dengan perilaku dan hasil tindakan manusia yang berlaku

turun-temurun dari satu generasi ke generasi berikutnya yang terpisah dari masalah keturunan).

Ahmad Sobirin (1997, hlm. 155), istilah budaya berasal dari disiplin antropologi sosial, namun para antropolog sendiri tidak ada kesepakatan tentang definisi budaya.

Pengertian budaya yang bervariasi tersebut di atas paling tidak menandakan dua hal menurut Bartunek dan Necochea (2000) dalam Sobirin (2002, hlm. 3):

1. Para antropolog yang sesungguhnya mempunyai legitimasi untuk mendefinisikan budaya, tidak sepakat untuk memberikan pengertian budaya secara baku
2. Tidak adanya kesepakatan tersebut sekaligus menegaskan bahwa realitas kehidupan manusia, yang menjadi pusat perhatian antropolog, tidak bisa dipahami secara *linier* dan *partial*, tetapi harus dipahami secara *holistic* dan *polycular*.

2.2.1.1 Konsepsi Budaya Perusahaan

2.2.1.2 Definisi budaya perusahaan:

Kreitner (2003, hlm. 79), budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Hofstede (1980) dalam Soepomo dan Indiranto (1998, hlm. 64-65), bahwa budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan,

nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan.

Stanley Davis (1984) dalam Sobirin (2000, hlm. 75), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan (*shared*) oleh anggota organisasi, sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi.

Schein (1985) dalam Michael Armstrong, (1990, hal.17)

Pola asumsi yang telah ditemukan oleh suatu kelompok tertentu ditemukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara mengatasi masalah-masalah adaptasi dari luar dan cara berintegrasi yang telah berfungsi dengan baik untuk dianggap untuk dapat berlaku dan karena itu harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang.

Cushway dan Lodge (1995, hlm. 25), bahwa budaya perusahaan merupakan sistem nilai yang akan mempengaruhi cara-cara pekerjaan dan cara para pegawai berperilaku.

Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996, hlm. 77), bahwa kultur organisasi adalah bauran nilai-nilai, kepercayaan, norma, dan pola perilaku dalam suatu organisasi. Sama dengan kepribadian seorang individu.

Robbins (2003, hlm. 305), tampaknya ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

2.2.1.3 Proses pembentukan budaya dan faktor pembentuknya:

Proses awal keberadaan budaya perusahaan menurut Luthans (1989, hlm. 196) adalah sebagai berikut:

1. Seorang pendiri punya ide untuk mendirikan perusahaan yang baru
2. Pendiri ini mengajak beberapa orang kunci dan menciptakan kelompok-kelompok saling bertukar pikiran tentang visi dengan pendiri
3. Dari visi-visi itu kemudian direalisasikan oleh pendiri dan kelompok kelompok inti tersebut.
4. Norma, nilai-nilai dan sumbu ini kemudian disebarkan kepada seluruh anggota organisasi dan anggota yang baru dan mulailah budaya perusahaan ini tercipta.

Pada dasarnya, Basu Swastha (1998, hlm. 4). sebuah perusahaan terdiri dari tiga kelompok yang berkepentingan terhadap keberadaan organisasi atau perusahaan:

- *stockholder*
- *stakeholder*
- karyawan/ buruh

Ketiga-tiganya mempunyai pandangan yang berbeda tentang perusahaan dan juga kepentingan yang berbeda. Dimana perbedaan pandangan dan kepentingan tersebut dapat menimbulkan kurangnya kemufakatan dalam mendefinisikan hubungan antara konsep tentang nilai-nilai pribadi dan konsep tujuan organisasi. Basu Swastha (1998, hlm. 9).

Proses penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang

mereka tempuh. Kedua, mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berpikir dan merasa mereka. Dan akhirnya perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka. (Robbins, 2003, hlm. 315).



Gambar 1.1. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Sumber: Robbins. S. P. (terj.) (2003). *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. Hlm. 322.

Gambar diatas meringkaskan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli diturunkan dari filasafat pendirinya, selanjutnya budaya ini sangat memengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan.

Bagaimana karyawan harus disosialisasikan tergantung pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Menurut Umezawa dalam Denison (1990, hlm. 78), budaya perusahaan dibentuk dari faktor-faktor yang terkandung di dalam perusahaan:

1. Ideologi perusahaan

2. Adat kebiasaan
3. Praktek kerja dalam perusahaan, meliputi: hubungan antar karyawan dengan atasannya dan integrasi karyawan dengan perusahaan.
4. Hal-hal yang tampak dalam perusahaan mencakup, identitas perusahaan, seperti logo, seragam, dan *layout* kantor.

Kreitner (2003, hlm. 83), bahwa fungsi budaya perusahaan dalam kehidupan berorganisasi:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya

Robbins (2003, hlm. 311), bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi.

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Martin & Powera dalam Basu Swastha (1998, hlm. 5), bahwa keberadaan budaya perusahaan bisa dijelaskan dengan pendekatan fungsional sebagai berikut:

1. Budaya memberikan interpretasi tentang sejarah lembaga yang dapat digunakan oleh anggota untuk menguraikan bagaimana mereka diharapkan untuk berperilaku di masa depan.
2. Budaya dapat menciptakan kepatuhan terhadap nilai-nilai korporat atau falsafah manajemen sehingga karyawan merasa mereka bekerja untuk sesuatu yang mereka yakini.
3. Budaya dapat memberikan mekanisme pengendalian organisasional secara informal atau melarang beberapa pola perilaku.
4. Ada kemungkinan bahwa beberapa macam budaya korporat dikaitkan dengan produktivitas dan profitabilitas

Karakteristik budaya organisasi menurut Gibson (1996, hlm. 77):

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

Karakteristik budaya perusahaan menurut Lawrence Miller (1987, hlm. 13), budaya perusahaan diungkapkan melalui nilai-nilai utama:

1. Asas tujuan

Seberapa jauh karyawan memahami tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

2. Asas konsensus

Seberapa jauh perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk turut serta dalam pengambilan keputusan.

3. Asas keunggulan

Seberapa besar kemampuan perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari apa yang dilakukan sebelumnya.

4. Asas kesatuan

Sikap yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya. Dalam hal ini perusahaan bersikap adil dan tidak melakukan pemihakan kepada kelompok tertentu dalam perusahaan.

5. Asas prestasi

Sikap perusahaan terhadap prestasi kerja karyawannya.

6. Asas empirik

Sejauh mana perusahaan mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.

7. Asas keakraban

Kondisi pergaulan sosial dalam perusahaan dan diantara karyawan perusahaan.

8. Asas integritas

Sejauh mana anggota perusahaan mau bekerjasama dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.2.2 Kepuasan Kerja

2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kreitner (2003, hlm. 87), bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Robbins (2003, hlm. 91), bahwa istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Moh. As'ad (1978, hlm. 62), bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif dan menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi kerja dan situasi kerja termasuk di dalam masalah finansial, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

Berbagai pengertian tentang kepuasan kerja antara lain dikemukakan oleh Moh As'ad (1995, hlm. 104):

a. Wexley dan Yukl

Kepuasan kerja adalah "*is the way on employee feels about his her job*" yang berarti perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

b. Vroom

Kepuasan kerja merupakan refleksi dari *job attitude* yang bernilai positif.

c. Hoppeck

Kepuasan kerja mempunyai penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

d. Tiffin

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan.

e. Blum

Kepuasan kerja merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan.

Moh. As'ad (1995, hlm. 102), bahwa dalam bidang penelitian yang mempermasalahkan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan itu ada tiga macam arah yang dapat dilihat:

1. Adanya usaha untuk menentukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini, maka selanjutnya dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
2. Adanya usaha untuk melihat bagaimana efek dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja seperti produktivitas, absentisme, kecelakaan akibat kerja, *labour turn over* dan sebagainya. Dengan

mengetahui hal ini maka selanjutnya dapat mengambil langkah-langkah yang tepat pada motivasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang dapat merugikan.

3. Dalam rangka mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja itu sendiri.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda satu dengan yang lainnya, sesuai dengan sistem nilai-nilai yang dianut atau berlaku pada dirinya.

Wexley dan Yukl (1977) dalam Moh. As'ad (1995, hlm. 104), bahwa semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan individu tersebut, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Sebaliknya, apabila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan individu tersebut, semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

Apabila kepuasan kerja karyawan tercapai, maka karyawan akan merasa senang dalam bekerja. Dengan demikian, karyawan akan dapat melakukan tugasnya dengan baik dan secara tulus menjalankan hal-hal yang menjadi kewajibannya. Kepuasan kerja juga akan membawa dampak pada *turnover*, absensi, serikat kerja, kinerja karyawan, keterlambatan kerja, dan waktu-waktu luang yang ada.

Dari beberapa pendapat diatas, pada dasarnya kepuasan kerja adalah tercapainya harapan dan keinginan (perasaan) terhadap hasil (pekerjaan).

2.2.2.2 Teori-teori kepuasan kerja

Teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal, menurut Wexley dan Yukl (1977) dalam Moh As'ad (1995, hlm. 104) adalah sebagai berikut:

1. *Discrepancy theory*

Teori ini pertama kali dipelajari oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*).

Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, need values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui kerja. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut penelitian Wanous dan Lawler (1972) dalam Wexley dan Yukl, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakannya.

2. *Equity Theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adams (1963). Adapun pendahulu teori ini adalah Zaleznik (1958) dalam Locke (1969). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

Menurut teori ini, elemen-elemen dari *equity* ada tiga, yaitu *input*, *outcomes*, *comparison person* dan *equity-inequity*, (Wexley dan Yukl, 1977). Yang dimaksud dengan *input* ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Yang dimaksud *outcomes* ialah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya. Sedangkan *comparison person* ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya.

3. *Two Factors Theory*

Prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh seorang Herzberg dengan membagi situasi yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu: kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*.

Satisfier (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Dan dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfier (hygiene factors) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security, dan status* (Wexley dan Yukl, 1977). Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

Menurut teori ini, perbaikan *salary* dan *working conditions* tidak akan menimbulkan kepuasan kerja tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan. Selanjutnya menurut Herzberg bahwa yang bisa memacu orang untuk bekerja dengan baik dan bergairah (*motivator*) hanyalah kelompok *satisfier*.

Dari teori-teori kepuasan kerja yang diungkapkan diatas pada dasarnya mempunyai pengertian yang sama, yaitu bahwa kepuasan kerja akan tercapai bila karyawan merasa bahwa segala kebutuhan dan harapan pada suatu

pekerjaan telah terpenuhi atau bahkan hasil yang diperoleh melebihi dari semuanya itu.

2.2.2.3 Faktor-faktor kepuasan kerja

Menurut Harold E. Burt, dalam Hani Handoko (1998, hlm. 196), faktor-faktor kepuasan kerja adalah:

1. Faktor hubungan antar karyawan antara lain:

- Hubungan antar manajer dan karyawan
- Faktor fisik dan kondisi sosial
- Hubungan sosial diantara karyawan
- Sugesti dari teman kerja
- Emosi dan situasi kerja

2. Faktor individual yang berhubungan dengan:

- Sikap orang terhadap pekerjaannya
- Umur orang sewaktu bekerja
- Jenis kelamin

3. Faktor-faktor luar yang berhubungan dengan:

- Faktor keluarga karyawan
- Rekreasi
- Pendidikan

Menurut Ghiselli dan Brown dalam T. Hani Handoko (1998, hlm. 196), faktor-faktor kepuasan kerja adalah:

1. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia menganggap bahwa seorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi, akan merasa lebih puas dari pada mereka bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah ternyata tidak benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat (golongan)

Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan dapat merubah perilaku dan kepuasan.

3. Umur

Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur. Umur 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun adalah umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas.

4. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Jaminan finansial dan sosial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pimpinan sangat penting.

Blum dalam Moh. As'ad (1995, hlm. 114), faktor-faktor kepuasan kerja adalah:

1. Faktor individual

Meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.

2. Faktor sosial

Meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan rekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

3. Faktor utama dalam pekerjaan

Meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil.

Menurut Gilmer dalam Moh. As'ad (1995, hlm. 114), faktor-faktor kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju

Ada tidaknya kesempatan memperoleh pengalaman dan peningkatan selama kerja.

2. Keamanan kerja

Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerja dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

5. Pengawasan (supervisi)

Bagi karyawan, supervisi dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya.

6. Faktor intrinsik dan pekerjaan

Sukar dan mudahnya kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Faktor yang menunjang puas dan tidaknya dalam kerja

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dan pihak manajemen dapat menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan apabila dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Dari pendapat-pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah tercapainya harapan dan keinginan dari hasil kerja, keinginan tersebut antara lain:

- a. Gaji yang memadai
- b. Tunjangan-tunjangan yang cukup
- c. Kondisi kerja yang sehat dan aman

- d. Kebijakan pimpinan yang sehat
- e. Hubungan antara teman yang baik
- f. Kepercayaan kepada karyawan
- g. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan
- h. Kesempatan untuk maju
- i. Organisasi atau tempat kerja yang dihargai masyarakat

Menurut Cranny (1992) dalam Novita. A (2002, hlm. 27), bahwa kepuasan kerja karyawan diungkapkan melalui aspek-aspek berdasarkan *Job Descriptive Index (JDI)* yang kemudian digunakan sebagai parameter, yaitu:

1. Pekerjaan

Meliputi beban kerja, kesesuaian minat, variasi pekerjaan, keamanan kerja, kebebasan bertindak, sarana penunjang kerja, dan lingkungan kerja.

2. Rekan kerja

Meliputi komunikasi dan keterbukaan, persaingan, kebersamaan, dukungan kelompok, penyelesaian masalah dan umpan balik.

3. Pendapatan dan kesejahteraan karyawan

Meliputi besar penghasilan, sistem penilaian kerja dan penghargaan, pemenuhan kebutuhan, dan fasilitas kerja.

4. Promosi dan pengembangan karir

Meliputi pendidikan dan pelatihan, kesempatan pengembangan diri, pemenuhan kebutuhan eksistensi diri dan reputasi, serta keadilan dalam sistem promosi.

5. Pengawasan (*supervisi*) oleh atasan

Meliputi cara dan kualitas pengawasan, keterbukaan sikap atasan serta dukungan dan perhatian atasan.

Setiap individu yang bekerja ingin mendapatkan gaji yang memadai dan tunjangan-tunjangan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka sendiri dengan kemampuan atau keahliannya yang pada akhirnya dapat memberikan kemampuan kerja pada mereka.

Kondisi kerja yang sehat dan nyaman merupakan dambaan setiap orang di dalam bekerja. Apalagi bila didukung fasilitas dengan kantor yang elegan, peralatan kantor yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja yang sangat tinggi.

2.2.2.4 Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kepuasan Kerja

R. Kreitner (2003, hlm. 87), bahwa budaya konstruktif adalah budaya di mana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.

Robert Kreitner (2003, hlm. 91) mengemukakan berikut ini:

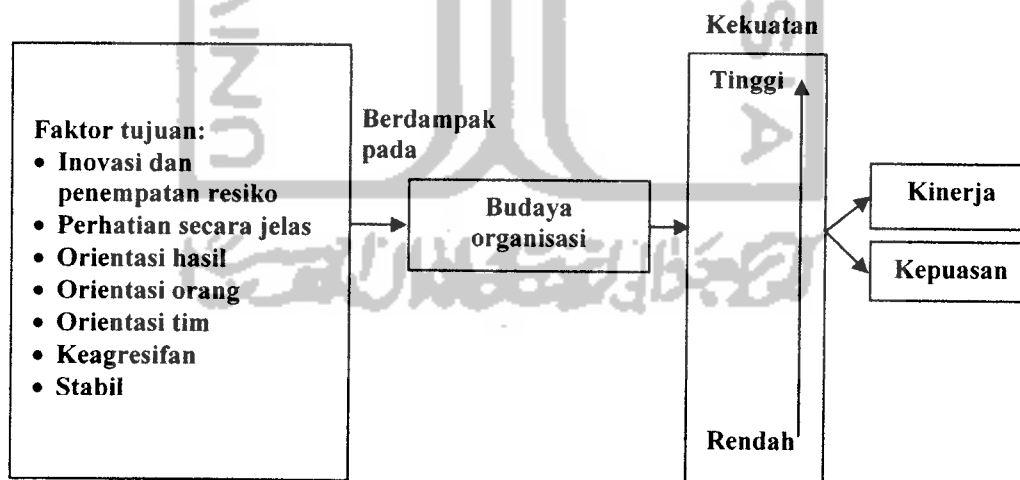
Beberapa studi menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan secara signifikan dengan sikap dan perilaku karyawan. Sebagai contoh, budaya konstruktif berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja, keinginan untuk tidak keluar dari perusahaan, dan inovasi, dan berhubungan secara negatif dengan penghindaran kerja. Sebaliknya, budaya agresif-defensif dan pasif-defensif berhubungan secara negatif dengan kepuasan kerja dan keinginan untuk tidak keluar dari perusahaan.

Para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada

tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Budaya perusahaan yang dimaksud adalah budaya perusahaan yang kuat yaitu budaya yang dipegang dan dilakukan dalam kehidupan kerja oleh para karyawan atau mencakup semua karyawan. Robbins (1996, hlm. 687).

Budaya yang seperti ini akan mempunyai dampak yang positif bagi tercapainya kepuasan kerja karyawan dan peningkatan kinerja perusahaan. Dalam hubungannya dengan budaya perusahaan, kepuasan kerja karyawan akan tercapai bila ada kecocokan antara kebutuhan individu dengan perusahaan. Robbins (1996, hlm. 685). Yang berarti apa yang diinginkan karyawan cocok dengan nilai-nilai, asumsi, norma yang terkandung di dalam budaya perusahaan.

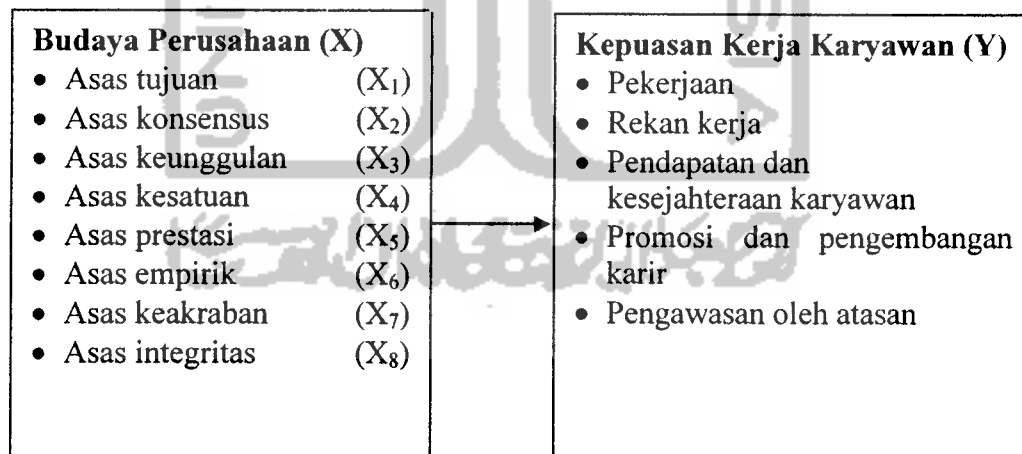


Gambar 1.2. Hubungan Budaya Perusahaan dengan Kepuasan Kerja

Sumber: Robbins. S. P. (terj.) (2003). *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. Hlm. 329.

Wexley dan Yukl (1997) dalam Moh. As'ad (1995, hlm. 104), bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai dari perusahaan yang sesuai dengan dirinya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *Discrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat tercapai apabila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan dan nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan dan persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sehingga dapat dikatakan bila kepemilikan nilai-nilai individu sesuai dengan sistem nilai atau nilai-nilai yang ada di perusahaan, maka individu tersebut semakin puas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara budaya perusahaan dengan kepuasan kerja karyawan.

2.3 Rerangka Berpikir



Gambar 1.3. Rerangka Berpikir

2.4 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan landasan teori, maka dalam penelitian ini dijadikan hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Ada pengaruh yang signifikan dari asas-asas budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk. Sendik Yogyakarta.
- H₂ : Variabel aspek kesatuan mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk. Sendik Yogyakarta.

