

BAB II**TINJAUAN PUSTAKA****2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia****2.1.1 Pengertian MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)**

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan), atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang. Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli.

Menurut Mangkunegara (2005:2) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Sadili Samsudin (2006:22) :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan”.

Menurut Melayu SP. Hasibuan, (2006:10) :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mendayagunakan manusia atau proses memperoleh, memajukan, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja sampai sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajemen dan Operasionalisasi Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh satu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Menurut *Stephen P Robbins and Mary Coulter (2005:9)* adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia seperti halnya fungsi umum, yaitu :

1. Fungsi- Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan dapat diartikan sebagai proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya manusia secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerpakan rencana.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

d. Pengendalian (*controlling*)

Bagian terakhir dari proses manajemen sumber daya manusia adalah pengendalian. Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan tenaga kerja (SDM) terdiri dari :

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Analisis jabatan
3. Penarikan pegawai
4. Penempatan kerja
5. Orientasi kerja

b. Pengembangan tenaga kerja mencakup :

1. Pendidikan dan pelatihan
2. Pengembangan karier
3. Penilaian prestasi kerja

c. Kompensasi/pemberian balas jasa mencakup :

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari :
 - a. gaji/upah
 - b. insentif
2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari :
 - a. keuntungan (*benefit*)
 - b. pelayanan/kesejahteraan

d. Pengintegrasian mencakup :

1. Kebutuhan karyawan
2. Motivasi karyawan
3. Kepuasan Karyawan
4. Displin kerja

- e. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
1. Komunikasi kerja
 2. Kesehatan dan keselamatan kerja
 3. Pengendalian konflik kerja
 4. Konseling kerja
- f. Pemutusan hubungan kerja yang mencakup pemberhentian karyawan, terdiri dari :
1. Pensiun
 2. Pemberhentian atas permintaan sendiri
 3. Pemberhentian langsung oleh perusahaan
 4. Pemberhentian sementara

Aspek lain dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan, pemilik dan tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu kepemegang saham, karyawan dan masyarakat luas.

Berbagai kegiatan dalam rangka manajemen sumber daya manusia seperti dikemukakan di atas apabila terlaksana secara keseluruhan akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan. Pelaksanaan berbagai fungsi sumber daya manusia sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan sumber daya manusia

yang produktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan semangat sumber daya manusia dalam berkarya

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi adalah salah satu yang membuat tujuan organisasi itu tercapai.

Menurut **Robbins (2001)**, budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain.

Menurut **Luthans (1998)**, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi

Menurut *Davis (1994)*, budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (shared) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi

2.2.2 Tipe – Tipe Budaya Organisasi

Menurut *S.P Robbins (1997)*, kekuatan budaya organisasi ada yang kuat ada yang lemah. Budaya Organisasi Kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh sumber daya manusia untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi. Oleh karena itu, untuk menjadikan budaya perusahaan itu menjadi kuat ditentukan oleh dua faktor utama, yaitu:

- a. Penyebaran nilai-nilai budaya. Penyebaran nilai-nilai budaya lebih efektif dengan menjalankan orientasi tugas dan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai sumber daya manusia. Pada dasarnya penyebaran nilai-nilai budaya ini ditujukan agar seluruh sumber daya manusia yang ada di perusahaan untuk mengetahui secara jelas apa nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya organisasi tersebut.
- b. Tingkat komitmen anggota organisasi terhadap inti dari nilai-nilai yang ada (core value) Komitmen karyawan terhadap nilai-nilai inti dari budaya organisasi dapat tumbuh seiring dengan penghargaan dari prestasi yang diraihinya, dalam prosedur yang telah digariskan perusahaan akan

menimbulkan semangat untuk meningkatkan prestasi kerjanya dengan lebih baik.

Sedangkan budaya yang lemah tidak akan mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk punya keinginan maju bersama perusahaan. Karakteristik budaya organisasi yang lemah adalah :

- a. Tidak memiliki nilai-nilai atau keyakinan yang jelas tentang bagaimana dapat berhasil di dalam usaha.
- b. Meskipun memiliki banyak keyakinan tetapi tidak disepakati atau disetujui sebagai suatu hal yang penting.
- c. Bagian-bagian yang berbeda di dalam perusahaan juga memiliki keyakinan dasar yang berbeda pula.
- d. Tokoh panutan (pahlawan) hanya merusak pemahaman tentang unsur-unsur budaya yang penting.
- e. Acara-acara ritual yang dilakukan sehari-hari tidak terorganisir dengan baik sehingga masing-masing bagian atau individu bekerja sendiri-sendiri.

2.2.3 Level Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. *Edgar H. Schein (1985)* melukiskan budaya organisasi dalam 3 level. Ketiga level tersebut adalah :

1. Artefak.

Level ini merupakan yang paling terlihat dari budaya organisasi, seperti lingkungan fisik dan social organisasi. Pada level ini, orang yang

memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan, output, teknologi, bahasa tulisan dan lisan, produk seni dan perilaku anggota organisasi..

Contohnya : restoran cepat saji McDonald dikenal kebersihannya karena secara berulang-ulang pendiri perusahaan menceritakan bagaimana dia mengejar-ngejar lalat untuk menjaga agar para pelanggan yang sedang menikmati hidangan tidak terganggu oleh lalat tersebut. Dapat dikatakan bahwa McDonald sangat menjaga peduli kepada kebersihan dan peduli kepada pelanggannya.

2. Nilai – nilai

Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi, perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang adanya. Jika anggota organisasi menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-nilai. Nilai-nilai tersebut dapat ditanamkan dalam lingkungan fisik dan dapat ditanamkan melalui konsensus.

Contohnya : ada sebuah perusahaan yang sedang mengalami kesulitan keuangan cukup serius. Untuk menghindari pemberhentian pegawai (PHK), perusahaan membuat kebijakan dengan membuat para pegawai bekerja dengan waktu yang lebih pendek dengan melakukan pemotongan gaji dari gaji yang biasa diterima. Pemimpin tersebut mengkomunikasikan dengan kuat bahwa ia mempertahankan pekerjaan para pegawai, dan berdasarkan perilakunya tersebut para pegawai meyakini bahwa pemimpinnya menjunjung tinggi nilai kebersamaan.

3. Asumsi Dasar

Asumsi Dasar adalah hubungan dengan lingkungan, Sifat realitas, waktu dan ruang, karakteristik sifat manusia, sifat aktivitas manusia, sifat dari hubungan antar manusia.

Contohnya : Pemimpin mengkomunikasikan bahwa bekerja keras dan tepat waktu merupakan hal yang penting dan dihargai dalam organisasi. Sebaliknya pemimpin yang selalu meminta anak buahnya untuk disiplin tetapi dia sendiri tidak disiplin maka sekeras apapun dia menyerukan kedisiplinan, karyawan tetap akan menganggap bahwa kedisiplinan bukanlah hal yang penting dalam organisasi.

Sementara *Lundberg (dalam Mohyi, 1999:196)* dalam studinya yang melanjutkan penelitian (pendapat) Schein dan menjadikan tingkatan budaya organisasi sebagai topik utama mengklasifikasikan budaya organisasi dalam empat kelas, yaitu :

1. Artefak

Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi

Contohnya : Dalam perbankan misalnya, kita bisa melihat bahwa mereka berpakaian sangat formal beda dengan perkantoran yang biasanya tertata dengan rapi, bersih dan modern. Prilaku karyawan bank juga terlihat ramah tetapi formal dan tegas, dengan motto mereka yang biasanya terpasang dengan indah di belakang pegawai-pegawai yang melayani para

nasabahnya. Misalnya saja bank Mandiri memiliki slogan “Prosper with us” atau Bank BRI dengan slogannya, “Melayani dengan Hati”.

2. Perspektif

Perspektif adalah aturan-aturan dan norma yang dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu.

Contohnya : untuk menyelesaikan masalah – masalah yang dihadapi perusahaan, anggota dalam organisasi melihat dan menyadari telah terjadi masalah dalam perusahaan. Maka dari itu, dia ikut andil dalam menyelesaikan masalah itu. Misalnya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi, cara anggota organisasi mendefinisikan situasi-situasi yang muncul. Biasanya anggota menyadari perspektif ini.

3. Nilai

Nilai ini lebih abstrak dibanding perspektif, walaupun sering diungkap dalam filsafat organisasi dalam menjalankan misinya.

Contohnya : sebuah pertokoan yang memiliki slogan “Pelanggan adalah Raja” tetapi pada saat tempat parkir penuh, ternyata ada space parkir strategis yang kosong namun ada tulisannya “khusus untuk pimpinan”.

4. Asumsi

Asumsi ini seringkali tidak disadari lebih dalam dari artefak, perspektif dan nilai

Contohnya : karyawan beranggapan bahwa dia telah bekerja dengan baik dan benar. Tapi, nyata pemimpin tetap menyalahkan atau mempunyai asumsi tersendiri bahwa apa yang dilakukan dan dikerjakan oleh karyawan

belum sepenuhnya benar dan baik dimatinya. Dia lebih mementingkan bahwa dirinya memiliki kinerja yang lebih baik dibanding anggotanya.

2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut *Siagian (2002;199)*, menjelaskan lima fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut :

1. Penentu batas- batas perilaku

Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang ditampilkan dengan perilaku yang harus diellakan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan mana yang tidak boleh dilakukan, kriteria yang pantas dan tidak pantas, kriteria loyalitas, etos kerja yang harus ditaati, serta disiplin organisasi yang harus harus dipegang penuh. Intinya, karyawan harus berperilaku sesuai tuntutan budaya dalam organisasi itu sendiri.

2. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai organisasi

Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasi melakukan hal – hal yang dapat merusak citra perusahaan.

3. Penumbuhan komitmen

Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi. Para karyawan akan bersedia membuat komitmen, termasuk memberikan pengorbanan.

Sehingga mereka akan ikhlas dalam bekerja demi keberhasilan organisasi itu sendiri.

4. Pemeliharaan stabilisasi organisasional

Jika organisasi sering menghadapi guncangan, apalagi kalau ditimbulkan oleh faktor- faktor internal seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan pribadi. Maka sulit untuk mengahrapkan terwujudnya stabilisasi organisasi.

5. Mekanisme pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen. Asumsi dasar dalam hal ini ialah, jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para karyawan. Budaya tersebut juga berfungsi sebagai instrumen pengawas sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan yang dominan lagi. Dengan kata lain, karyawan mampu melakukan pengendalian dan pemantauan terhadap diri sendiri.

Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut *Pabundu (Tika)* bahwa fungsi utama budaya organisasi sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki oleh yang lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai pegawai suatu organisasi. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasi.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja di rasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan yang diatur.
4. Semua orang diarahkan ke arah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat di jadikan sebagai integrator karena adanya sub-subbudaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat subbudaya baru. Demikian pula dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku bagi karyawan/anggota. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya organisasi diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai organisasi tersebut.

9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan politik organisasi.

Sangat jelas bahwa berfungsinya budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para karyawan termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

2.2.5 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut *Kotter dan Heskett (dalam Tika 2006 :18)*, menjelaskan gagasan budaya organisasi bisa berasal dari mana saja, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam perusahaan, gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi atau ketiga tiganya.

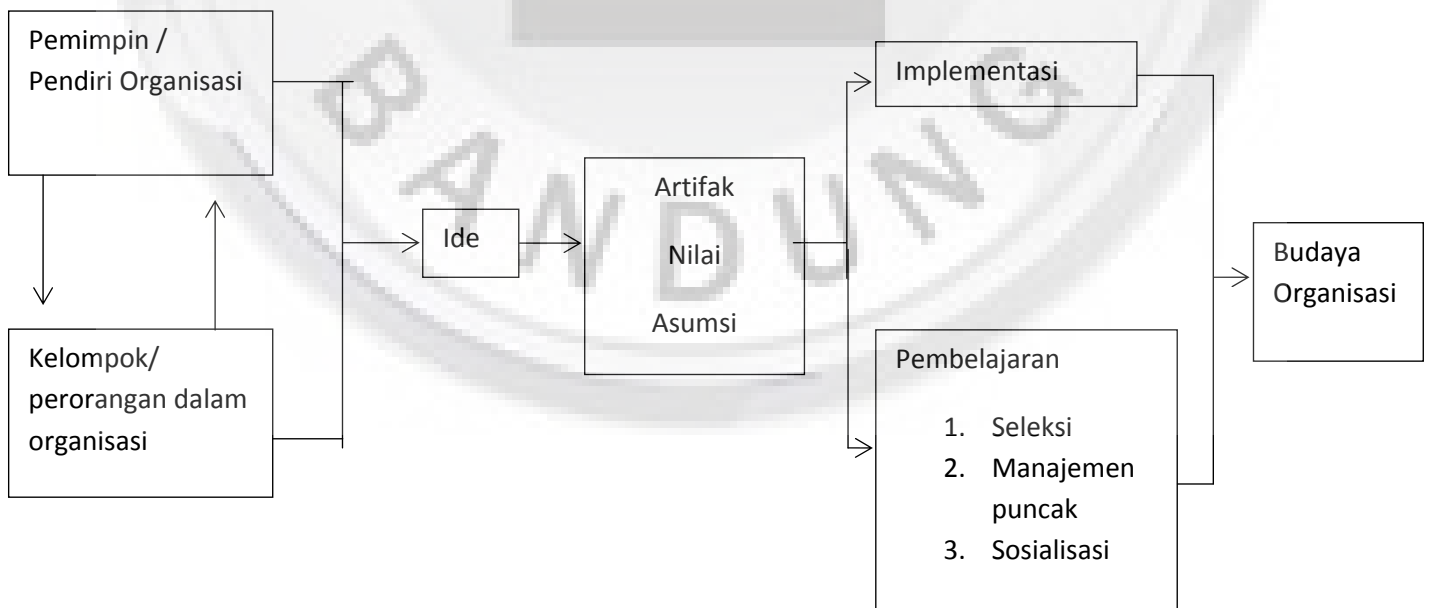
Pengaruh pemimpin pada pembentukan budaya organisasi terutama ditentukan oleh para pendiri organisasi dimana tindakan pendiri organisasi menjadi inti dari budaya awal organisasi. Karena pemimpin bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi, maka dia memiliki kesempatan- kesempatan untuk mentransformasikan budaya organisasi dengan seperangkat artefak, perspektif, nilai dan asumsi baru yang dibawanya masuk kedalam organisasi.

Menurut Tika (2006: 21), menjelaskan proses pemebentukan budaya organisasi sebagai berikut :

1. Interaksi antara pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
2. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai dan asumsi.
3. Artifak, nilai dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi
4. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (leaerning) kepada anggota baru dalam organisasi.

Gambar 2.1

Skema Pembentukan Budaya Organisasi



2.2.6 Pengukuran Budaya Organisasi

Sebagai sebuah konsep atau variabel, budaya organisasi memiliki sejumlah dimensi yang memungkinkan suatu pengukuran. Dimensi-dimensi ini nantinya akan dioperasionalisasikan ke dalam bentuk item-item pertanyaan.

Stephen Robbins mengajukan 7 dimensi karakteristik utama yang mampu menangkap budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut yaitu :

- a. Inovasi dan Pengambilan Resiko dimana pekerja diyakinkan untuk menjadi inovatif dan mau mengambil resiko.
- b. Perhatian pada Rincian dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. Orientasi Hasil dimana manajemen memfokuskan diri pada hasil atau keluaran ketimbang masalah teknis dan proses yang digunakan untuk hasil tersebut.
- d. Orientasi pada Individu dimana keputusan manajemen diambil dengan mempertimbangkan efek dari keputusan tersebut pada manusia di dalam organisasi.
- e. Orientasi Tim dimana aktivitas pekerjaan diorganisasi di sekitar tim ketimbang individual.
- f. Agresivitas dimana orang-orang adalah lebih agresif dan kompetitif ketimbang tenang-tenang saja.
- g. Kemantapan dimana aktivitas organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo (kondisi yang kini berlaku).

Menurut Tan (2002:18) karakteristik budaya organisasi yaitu:

- a. *Individual initiative* yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- b. *Risk tolerance* yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Direction* yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- d. *Integration* yaitu tingkat dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
- e. *Management support* yaitu tingkatan dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- f. *Control* yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
- g. *Identity* yaitu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan dari pada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.
- h. *Reward system* yaitu suatu tingkatan dimana alokasi reward, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada criteria kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.
- i. *Conflict tolerance* yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.

- j. *Communication patterns* yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam baik jenis maupun tingkatnya. Bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tidak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertumbuh dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai, dan dinikmati. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut manusia melakukan aktifitas yang disebut kerja, meskipun tidak semua aktifitas dikatakan kerja.

Rivai (2004: 475), menjelaskan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, maka kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Vroom (dalam Liliweri 1997: 331), mendefinisikan kepuasan kerja adalah orientasi positif individu yang mengarahkan individu untuk berperan lebih

terhadap pekerjaannya. Sehingga, dia menemukan dan mengulang cara-cara yang dianggapnya bervariasi dan bernilai demi mencapai hasil yang maksimal.

Kinicki and Kreitner (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara relative dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek.

Robbins (2002: 36), menjelaskan kepuasan kerja (job satisfaction) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negative terhadap pekerjaannya.

2.3.2 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan oleh Rivai (2004: 478) dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intristik dan ekstrinsik. Faktor intristik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal – hal yang berasal dari luar karyawan. Antara lain kondisi fisik lingkungan kerja , interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Liliweri (1997: 331) menjelaskan, beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Gaya supervisi atau kepemimpinan
2. Minat instristik karyawan atas pekerjaannya
3. Jumlah tantangan atau perubahan
4. Keterpaduan kelompok kerja
5. Beban kerja dan tekanan
6. Martabat atau status pekerjaan
7. Jenis tingkat imbalan kerja
8. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Ghiselli dan Brown, mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

a. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan jaminan social

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging).

Gilner (dalam Hasibuan, 1994;114), mengemukakan 10 faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b. Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c. Gaji

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

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan (Supervise)

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai seperti yang disebutkan beberapa ahli tersebut, menyangkut hal hal yang berkaitan langsung dengan pekerjaan maupun hal- hal lain yang mempengaruhi apresiasi karyawan terhadap pekerjaannya. Serta aspek masing- masing individu yang terkait dalam diri pegawai (kebutuhan) yang terpenuhi, dapat memberikan kepuasan tersendiri.

2.3.3 Variabel – Variabel Dalam Kepuasan Kerja

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2008:117-119), kepuasan kerja berhubungan dengan variabel – variabel seperti turn over, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

a. Turn Over

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

b. Tingkat Ketidakhadiran(Absen Kerja)

Karyawan – karyawan kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiran absen tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Ada kecenderungan karyawan yang lebih tua merasa puas daripada karyawan yang berusia relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya. Sedangkan karyawan yang berusia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapan dan realitas kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat Pekerjaan

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

e. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan.

Hal ini karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

2.3.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut (Riggio:2005) kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan.

a. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global

Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari suatu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner satu pertanyaan (soal). Cara ini memiliki sejumlah kelebihan, diantaranya adalah tidak ada biaya pengembangan dan dapat dimengerti oleh mereka yang ditanyai. Selain itu cara ini cepat, mudah diadministrasikan dan diberi nilai. Kuesioner satu pertanyaan menyediakan ruang yang cukup banyak bagi penafsiran pribadi dari pertanyaan yang diajukan. Responden akan menjawab berdasarkan gaji, sifat pekerjaan dan sebagainya.

a. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan

Konsep ini menggunakan konsep facet (permukaan) atau komponen, yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi

kerja yang berbeda dapat bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Diantara konsep facet yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja, status dan prestise kerja. Kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktek manajemen, hubungan atasan-bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

Menurut Robbins metode pengukuran kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Single global rating, yaitu tidak lain dengan minta individu merespons atas satu pertanyaan seperti: dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara highly statisfied dan high dissatisfied,
- b. Summation score lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah : sifat pekerjaan, supervisi, upah, sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan coworker. Faktor ini di peringkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan job stratisfiction score (JDI) secara menyeluruh.

Moch. As'cd (2004:104) mengemukakan bahwa untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan dapat diukur melalui faktor – faktor seperti berikut yaitu :

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai meliputi : minat, bakat, keterampilan, ketentraman dan sikap kerja
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara sesama pegawai dengan atasan maupun antara pegawai yang berbeda jenis dan unit kerjanya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan pekerjaan dengan pegawai meliputi jenis pekerjaan, waktu kerja dan isitirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta keesjahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam- macam tunjangan, fasilitas yang diberikan promosi dan sebagainya.

2.3.5 Fungsi Kepuasan Kerja

Fungsi Kepuasan Kerja menurut Hani Handoko (2002:15) yaitu :

1. Untuk meningkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya. Disiplin dilakukan agar karyawan tertib dan mematuhi peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan.

2. Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Meningkatkan semangat karyawan dengan cara memberikan iming iming tentang uang.
3. Menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja. Suasana positif dalam lingkungan kerja membuat karyawan nyaman dengan kondisi dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu.
4. Lebih Produktif, disini karyawan dituntut untuk lebih produktif lagi dalam bekerja sehingga dengan produktifnya karyawan bekerja maka tujuan organisasi dapat tercapai.

2.3.6 Dampak Dari Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Menurut Handoko (1998: 193), Menjadi kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi prestasi karyawan. Seorang manajer juga dituntut agar memberikan suasana kerja yang baik dan menyenangkan juga jaminan keselamatan kerja sehingga karyawan akan merasa terpuaskan.

Ketidakpuasan pegawai dapat dinyatakan dengan sejumlah cara. Terdapat 4 (empat) cara pegawai di dalam mengungkapkan ketidakpuasannya adalah :

1. Eksit, ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi (mencari formasi baru atau berhenti)
2. Suara, ketidakpuasan yang diungkapkan dengan usaha aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi organisasi (mencakup saran perbaikan, membahas masalah dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan)
3. Kesetiaan, ketidakpuasan yang diungkapkan secara pasif, menunggu membaiknya kondisi organisasi (berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang tepat)
4. Pengabaian, ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk (termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat).

Selain empat cara di atas ada juga cara pegawai dalam mengungkapkan ketidakpuasannya adalah dengan cara menimbulkan perilaku agresif (sabotase, membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, dan pemogokan) dan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya (berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan sikap menghindari aktivitas organisasi.)

2.3.7 Teori- Teori Tentang Kepuasan Kerja

Banyak para ahli yang mengemukakan berbagai macam teori mengenai kepuasan kerja karyawan, namun A.A Prabu Mangkunegara (2008:120-123) mengolektif enam teori para ahli yang penulis ringkas diantaranya :

a. Teori Keseimbangan

Teori yang dikembangkan oleh Adam ini atas komponen input, outcome, comparison person, dan equity- inequity. Dimana menurut Qexley dan Yuki (A.A Anwar Prabu Mangkunegara 2002:120). Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, skill, dan usaha. Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh karyawan misalnya upah, keuntungan tambahan dan kesempatan untuk berprestasi. Sedangkan Comparison adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama atau dirinya sendiri.

Puas atau tidak puasny seorang karyawan merupakan hasil membandingkan antara *input- outcome* dirinya dengan perbandingan *input- outcome* karyawan lain. Apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai akan merasa puas, sebaliknya apabila terjadi ketidakseimbangan dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya atau ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembandingnya.

b. Teori Perbedaan (Discrepancy Theory)

Porter sebagai ahli pertama yang mengemukakan teori ini berpendapat bahwa untuk melihat kepuasan kerja seseorang dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan, maka karyawan akan puas.

Sedangkan, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada apa yang diharapkan. Maka, menyebabkan karyawan tidak puas

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Sebaliknya, apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan tersebut akan merasa tidak puas.

d. Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bukan hanya bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan, yang dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.

e. Teori Dua Faktor dari Herzberg (1950)

Menurut Herzberg (1950) orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu :

- a. Kebutuhan akan kesehatan. Faktor kesehatan ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Faktor – faktor tersebut meliputi balas jasa, kondisi kerja, fisik, surprise yang menyenangkan, mobil dinas dll. Faktor- faktor tersebut perlu diperhatikan oleh perusahaan agar kepuasan kerja karyawan dalam bekerja dapat ditingkatkan.

- b. Faktor pemeliharaan ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yang meliputi kondisi instrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivators* yang meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pengembangan potensi individu.

Teori- teori mengenai kepuasan kerja diatas, dapat memberikan gambaran dan penjelasan mengenai motif dan motivasi serta faktor yang mendorong seseorang puas atau tidak puas dalam bekerja. Hal ini dapat menjadi pedoman organisasi dalam mengelola SDM nya. Termasuk didalamnya mengetahui hal- hal yang menjadi pengharapan yang bisa memuaskan karyawan terhadap pekerjaannya.

2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

S.P Robins(2002:33) mengemukakan bahwa keterkaitan antara Budaya organisasi dan Kepuasan kerja, yaitu budaya yang kuat akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi kepada kepuasan kerja yang rendah pula.

Budaya Organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan. Kepuasan kerja ditandai dengan sikap karyawannya itu sendiri terhadap pekerjaan yaitu dapat bersikap negative maupun positive.

Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.

Karyawan harus memiliki kemauan sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya guna membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi. Sejumlah riset terdahulu telah membahas topik tentang Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagaimana diungkapkan pada tabel 2.2

Tabel 2.2

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Sumber	Hasil
1	Eric W. MacIntosh, Alison Doherty(2008)	The Influence of Organizational Culture on Job satisfaction	Journal of Business management association of Australian and New Zealand Vol 13 , 2010. 106- 107	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

2	Siti Hamidah, Eka Afnan Troena, dan Agus Suman(2001)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Journal of Economic Management Vol II, nomor 2, 2001	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Lembaga keuangan syariah Baitul Maal Wat Tamwil
3	Miharty(2013))	The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau	Journal of Asian Social Science Vol 9 No 12, 2013	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas Riau.

Berdasarkan tabel 2.2 diatas maka dapat dijelaskan keterkaitan budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai berikut :

1. **Eric W. MacIntosh, Alison Doherty (2008)** dalam jurnal yang berjudul *The Influence of Organizational Culture and Job satisfaction*. Disini Eric W. MacIntosh mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki ketekaitan yang sangat penting dalam penentuan dan sikap individu dalam pekerjaannya. Sikap dan perilaku karyawan itu didasarkan pada nilai nilai dan keyakinan yang beroperasi di perusahaan atau organisasi itu sendiri. Sikap karyawan mengikuti budaya organisasi perusahaan sehingga apabila

budaya organisasi di perusahaan berjalan dengan baik maka karyawan akan mengikuti dan dapat menghasilkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

2. **Siti Hamidah, Eka Afnan Troena, dan Agus Suman(2001)**, dalam jurnal yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh yang signifikan itu seperti sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sikap umum itu berupa sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya yang menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.
3. **Miharty(2013)**, dalam jurnal yang berjudul *The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau* temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja antara karyawan berada pada tingkat yang cukup dan ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kerja karyawan kepuasan. Semakin baik budaya organisasi semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini melibatkan 60 karyawan dari Universitas Riau yang dipilih secara simple random sampling. Hasil ini penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi yang kondusif.

Dilihat dari penelitian terdahulu diatas, maka perusahaan harus menyadari bahwa suatu budaya organisasi akan berpengaruh terhadap karyawan. Oleh sebab itu, penting sekali perusahaan untuk memperhatikan pengelolaan budaya yang ada

di organisasi dengan benar. Sebab apabila budaya organisasi tidak bisa diterapkan dengan baik di perusahaan itu maka kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Pengelolaan budaya organisasi yang tepat dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya untuk mendapatkan, memelihara, mempertahankan pekerja-pekerja yang produktif dan membangun komitmen karyawan. Dari sudut pandang organisasi, budaya organisasi juga merupakan salah satu factor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi.

2.5 Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka peneliti menjelaskan bahwa terdapat “ Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero), Bandung