

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor lain seperti modal, material, metode, dan lain sebagainya. Sumber daya manusia juga sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena sumber daya manusia merupakan salah satu asset yang dapat membuat tujuan organisasi itu dapat tercapai. Maka dari itu, perusahaan harus mencari manusia – manusia yang berkualitas agar mampu bertahan dalam menghadapi hambatan dan ancaman serta peluang – peluang yang diakibatkan ketatnya persaingan antara perusahaan. Dan keberhasilan perusahaan tidak luput dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Untuk menjaga kinerja yang di miliki karyawan salah indikatornya adalah dengan cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan.

Blum (As'ad, 2000) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Jadi, kepuasan kerja itu sendiri adalah sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang dapat dilihat dari cara dia mengekspresikannya baik dalam bentuk puas maupun tidak puas.

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting bagi karyawan maupun bagi perusahaan, apabila karyawan puas terhadap pekerjaannya maka karyawan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Kepuasan kerja juga dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan terutama karyawan ahli/professional yang sangat besar perannya dalam pengoperasian perusahaan.

Karyawan memperoleh kepuasan kerja biasanya mempunyai kehadiran perputaran yang baik, aktif dalam serikat kerja, dan terkadang prestasi kerjanya lebih baik dari pada yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama dengan menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja atau perusahaan.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan akan membawa kemajuan bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan untuk mencapai kondisi yang dapat bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri, Oleh karenanya organisasi harus mampu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan di miliknya dan upaya-upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Adapun Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan itu sendiri sangat bermacam- macam di antaranya faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik dan faktor finansial. Semua faktor tersebut memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi karena dari proses organisasilah maka kepuasan kerja karyawan dapat dihasilkan.

Budaya organisasi itu merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Budaya itu sendiri menjadi suatu keunggulan suatu perusahaan apabila budaya tersebut dapat mendukung tujuan organisasi dan membuat organisasi dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman yang semakin cepat. Organisasi yang tidak memiliki budaya yang kuat cenderung tidak memiliki identitas diri dan mengadopsi budaya perusahaan lain yang mungkin tidak sesuai dengan organisasi yang dimilikinya Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi team work, leaders dan characteristic of organization serta administration process yang berlaku.

Budaya organisasi menjadi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Sikap karyawan atau perilaku – perilaku karyawan tersebut mengikuti budaya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sehingga berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi. Organisasi atau perusahaan akan mengharapkan kinerja yang baik dari setiap karyawannya sehingga mereka mempunyai motivasi yang tinggi dan loyal terhadap perusahaan. Motivasi yang berasal dari luar maupun dalam muncul

karena adanya tuntutan untuk memenuhi kebutuhan dan meraih kesejahteraan yang lebih baik lagi. Misalnya kewajiban seorang pekerja yang bekerja sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan kepuasan kerja disini dianggap sangat penting dalam hubungan dengan budaya organisasi. karena kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan.

Dalam perkembangannya, PT Pos Indonesia Bandung telah menetapkan budaya organisasi untuk memberikan panduan perilaku pada karyawannya. Budaya organisasi pada PT Pos Indonesia Bandung yaitu CINTA POS yaitu bahwa seluruh insan pos melaksanakan berdasarkan cinta, baik kepada pelanggan dan mitra kerja, rekan kerja, atasan, bawahan, serta masyarakat umum. Cinta disini adalah bahwa perusahaan berorientasi kepada pelanggan yang dilandasi dengan prinsip-prinsip integritas, hubungan kerja, kerjasama dan tanggung jawab dan dilakukan dengan sikap profesional dalam usaha mewujudkan keinginan menjadi yang terbaik, namun tetap menjaga nilai-nilai budaya yang diwujudkan dalam hubungan antar teman sekerja, hubungan antara bawahan dan atasan, hubungan dengan pelanggan, hubungan dengan pemerintah atau pemegang saham, hubungan dengan serikat pekerja, hubungan dengan masyarakat umum, menjaga keselarasan dengan lingkungan dan keamanan, keselamatan kerja serta memanfaatkan asset perusahaan.

Seluruh sumber daya manusia di PT Pos Indonesia Bandung dituntut untuk terampil karena tugas yang mereka laksanakan bersifat kritis dan mempengaruhi kualitas kehidupan konsumen. Agar terampil, karyawan diberi kesempatan dalam

mengembangkan profesionalismenya dan didorong agar bekerja secara hati hati dan cermat. Budaya yang ada turut mendorong berkembangnya PT Pos Indonesia Bandung ini, namun budaya organisasi tersebut ternyata tidak membantu menekan permasalahan yang didalamnya. Terungkap permasalahan yang terjadi berkaitan dengan ketidakpuasan karyawan seperti karyawan yang protes dengan gaji yang dia terima tidak sesuai dengan hasil kerja selama bekerja diperusahaan, sering terjadi protes dari masyarakat umum terhadap kualitas pelayan di PT Pos seperti barang tidak datang tepat waktu sesuai waktu yang dijanjikan, adanya karyawan yang tidak disiplin didalam bekerja, hubungan antara sesama rekan kerja tidak begitu harmonis dapat dilihat dari sikap yang karyawan tunjukan. Hal seperti itu menunjukkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap budaya organisasi yang ada di PT Pos itu sendiri.

Berkaitan dengan adanya permasalahan diatas mengenai budaya organisasi yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu, penulis sangat tertarik untuk meneliti mengenai kepuasan kerja dan budaya organisasi yang ada di PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung.

Dengan ini penulis memberikan judul penelitian ini, yaitu dengan judul **‘Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung’**

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana budaya organisasi di PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung ?
2. Bagaimana Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung ?
3. Seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan di PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung ?

## 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui budaya organisasi di PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung
2. Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan di PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung

## 1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini, penulis dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang permasalahan yang diteliti di PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung yaitu tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penulis juga berharap penelitian ini dapat berguna bagi penulis didalam kehidupan nyata.

2. Bagi Perusahaan

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi kepada perusahaan untuk merumuskan kebijakan- kebijakan serta tindakan-

tindakan yang nantinya berguna bagi perusahaan itu sendiri mengenai budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung. Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu masukan dan bahan evaluasi bagi perusahaan dalam melakukan analisis budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung.

3. Bagi Universitas

Dengan ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada universitas mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Bagi pihak lain dan masyarakat umum

Sebagai bahan bacaan untuk menambah informasi dan wawasan atau menjadi referensi bagi peneliti lain dan menjadi titik tolak dalam melakukan penelitian dalam bidang yang sama.

## **1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

### **1.5.1 Kepuasan Kerja**

Banyak pengertian yang dikemukakan para ahli tentang kepuasan kerja, dan masing-masing ahli memberikan batasan-batasan tersendiri dari kepuasan tersebut. Diantaranya menurut Robbins (1998), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerjanya, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Pandangan ini bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sementara Luthans (1995), berpendapat bahwa

kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan kerja Menurut Hasibuan (2007) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja menurut Susilo Martoyo (1992 : 115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap karyawan/ pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Nelson and Quick (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang. Howel dan Dipboye (1986) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang akan mempengaruhi terhadap kinerja dari seseorang dalam

bekerja. Menurut Hasibuan (2007) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (job satisfaction) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting

(Celluci dan De Fries, 1978, dalam Fuad Mas'ud,2004) Kepuasan kerja merupakan faktor penentu bagi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Bila pekerjaan itu menyenangkan dan sesuai dengan keinginan karyawan maka kepuasan kerja karyawan terpenuhi. Jika faktor tersebut dirasakan kurang atau tidak diberikan maka karyawan akan merasa tidak puas, akan banyak mengeluh, dan jika karyawan merasakan faktor-faktor yang ada terpenuhi, maka karyawan akan puas dengan sendirinya.

### **1.5.2 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.

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 Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Lalu menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi

Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Sedangkan 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. Rivai (2003:434), mengemukakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut yaitu Inovasi dan pengambilan risiko yaitu tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko, perhatian yang rinci (Attention to detail) yaitu suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (precision), analisis dan perhatian kepada rincian, orientasi hasil (outcome orientation) yaitu tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, orientasi pada manusia (people orientation) yaitu suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang-orang anggota organisasi itu, orientasi tim (team orientation) yaitu suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu, keagresifan (aggressiveness) yaitu suatu tingkatan dimana orang – orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai Stabilitas (stability) yaitu suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Menurut Moorhead dan Ricky (1999), memberikan definisi budaya merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam

organisasi. Nilai-nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita-cerita atau simbol-simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi.

Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama. Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*). (Hofstede, 1997) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*). Sedangkan elemen-elemen yang bersifat behavioral adalah elemen yang muncul kepermukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Oleh karena itu, bagi orang luar organisasi sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan. Dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan-kebiasaan lain yang mereka lakukan, sebagai bentuk praktek sehari-hari sebuah organisasi (Davis, 1984) atau kebiasaan tersebut muncul dalam bentuk praktek-praktek manajemen. Budaya organisasi menurut Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang

dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

### **1.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan**

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

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

Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang mempengaruhi cara pekerjaan yang dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Cara berperilaku karyawan dapat ditunjukkan apabila perilaku dan pekerjaan ditunjukkan secara negatif maka akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Sebaliknya, apabila perilaku dan pekerjaan ditunjukkan secara positif maka akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

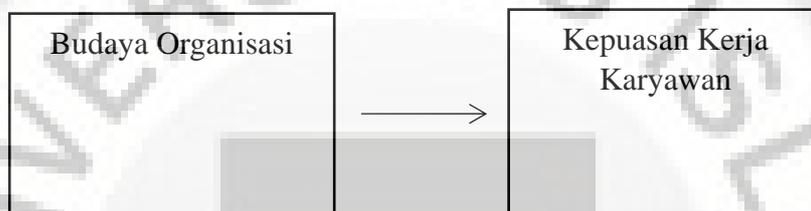
Karyawan harus memiliki kemauan sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya guna membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi. Sejumlah riset terdahulu telah membahas topik tentang Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagaimana diungkapkan menurut :

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.

**Gambar 1.1**

**Paradigma Penelitian**



**1.6. Hipotesis**

Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti menjelaskan bahwa Terdapat “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Pos Indonesia(Persero), Bandung”.