

**PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP BUDAYA
ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN**

KARYA ILMIAH



Disusun Oleh :

FARIDA HANUM SIREGAR, S.PSi

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2000**

DAFTAR ISI

HAL

DAFTAR ISI	I
-------------------------	----------

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Tujuan Penulisan.....	2

BAB II. LANDASAN TEORI

A. Kepuasan Kerja.....	10
1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	10
2. Teori Kepuasan Kerja.....	11
3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	16
4. Hubungan Masa Kerja Dengan Kepuasan Kerja.....	25
5. Hubungan Jenis Kelamin Dengan Kepuasan Kerja.....	26
B. Persepsi karyawan Terhadap Budaya Organisasi	
1. Pengertian Persepsi.....	27
2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Persepsi.....	29

3. Pengertian Budaya Organisasi.....	36
4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi..	40
5. Ciri-ciri dan karakteristik Budaya Organisasi.....	43
6. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	47
7. Tipe-tipe Budaya Organisasi.....	50
8. Tanda-tanda Budaya Organisasi Yang Kuat.....	50
9. Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi	51

BAB III. PEMBAHASAN

Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan.....	53
---	----

BAB IV .KESIMPULAN.....	54
--------------------------------	-----------

DAFTAR PUSTAKA.....	55
----------------------------	-----------

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap manusia pasti melakukan kerja dalam hidupnya, karena kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia. Kebutuhan itu bisa bermacam-macam, berkembang dan berubah, bahkan seringkali tidak disadari oleh pelakunya. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawa kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya (Anoraga, 1992).

Manusia bekerja bukan hanya semata-mata untuk mendapatkan uang saja tetapi juga ada tujuan lain yang tak kalah pentingnya yaitu untuk mendapatkan kepuasan di dalam bekerja. Dan biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau ia jalankan apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya atau sesuai dengan tujuannya bekerja (Anoraga, 1992).

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti sangat besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil

kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merujuk pada seberapa besar seorang karyawan menyukai pekerjaannya (Cherington, 1987) dan juga mengenai sikap umum pekerja tentang pekerjaan yang dilakukannya, karena pada umumnya apabila orang membahas tentang sikap karyawan, yang dimaksud adalah kepuasan kerjanya (Robbins, 1994). Dimana pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup (Wether dan Davis, 1982).

Wexley dan Yulk (1977) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan tentang dirinya atau pekerjaannya. Hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang di dasarkan pada penilaian aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan. Untuk mencapai kepuasan kerja, pekerja menjajaki karakteristik atau ciri-ciri pekerjaan, kemudian mengadakan penilaian, sehingga pekerja memberi sikap tertentu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya merupakan hasil pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya yang merupakan hasil pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaan, serta harapan-harapan tentang pengalaman yang akan di dapat di masa mendatang.

Kepuasan kerja juga mencakup banyaknya perhatian atau perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang pada dasarnya ditentukan oleh dua aspek yaitu aspek dalam pekerjaan dan karakteristik dalam diri pekerja. Dalam

hal aspek pekerjaan, maka apabila semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan pekerja maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin banyak aspek yang tidak sesuai dengan kebutuhan pekerja maka akan semakin rendah kepuasan yang dirasakannya. Sedangkan aspek karakteristik dalam diri pekerja maksudnya bahwa pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, dimana setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu (Schults, 1979).

Menurut Wexley dan Yulk (1977), para pekerja yang mempunyai kepuasan kerja dibandingkan dengan pekerja yang tidak merasa puas menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi pada umumnya menilai pekerjaan secara baik, menghargai pekerjaan serta memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya sehingga akan lebih termotivasi, lebih bergairah dalam melaksanakan pekerjaan serta dapat mencurahkan segenap kemampuan maupun perhatiannya pada pekerjaannya. Hasil kerja yang baik akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan produktivitas perusahaan yang tinggi dapat menunjang perkembangan perusahaan. Dan bagi karyawannya juga akan cenderung merasa betah dalam bekerja.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa masalah kepuasan dalam bekerja ini merupakan salah satu faktor yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan agar mendapatkan hasil kerja yang optimal, karena ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik, sehingga produktivitas dan hasil

kerja karyawan tersebut juga akan meningkat secara optimal. Tetapi dalam kenyataannya, di Indonesia masalah kepuasan kerja karyawan ini secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal. Hal ini terbukti dari masih banyaknya karyawan dalam suatu perusahaan yang sering melakukan tindakan-tindakan negatif seperti pemogokan, absen ataupun mangkir dalam bekerja serta berusaha untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain.

Sebenarnya banyak sekali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya yaitu faktor pekerjaan itu sendiri apakah memuaskan atau tidak bagi orang yang mengerjakannya, karakteristik pekerjaan, karakteristik orang yang mengerjakannya dan juga karakteristik dari organisasi tersebut. Faktor yang terakhir ini mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap masalah kepuasan kerja karyawan. Dimana karakteristik organisasi ini merupakan identitas organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai sistem nilai dan aturan yang dianut oleh perusahaan yang biasanya sering disebut dengan budaya kerja atau budaya organisasi (Sigit, 2003).

Budaya organisasi ini merupakan pondasi dari suatu organisasi, yang menurut Stephen P. Robbins (1991) merupakan persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dari organisasi yang lain, dan secara mendasar dikenal sebagai *aturan main* dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi memang sulit didefinisikan secara tegas, namun bisa dirasakan oleh Sumber Daya Manusia (SDM), yang dalam hal ini yaitu para karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut. Suatu perusahaan yang mempunyai budaya organisasi yang kuat akan dapat terlihat dan teramati oleh peninjau dari luar

perusahaan, karena pengamat tersebut akan merasakan suasana kerja yang khas dan lain daripada yang lain yang ada di dalam perusahaan tersebut bila dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Oleh karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, maka perlu adanya pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan ini diperlukan dalam bentuk ketegasan dari perusahaan, yang dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakteristik dari perusahaan tersebut. Budaya kerja ini akan menjadi pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam perusahaan/organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya. Budaya kerja inilah yang sering kita dengar sekarang dengan istilah *budaya organisasi* (Atmosoepipto, 2001).

Jadi dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi/perusahaan termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan dan nilai-nilai untuk berperilaku yang dijadikan pegangan oleh Sumber Daya Manusia (SDM)-nya dalam menjalankan kewajibannya di dalam organisasi tersebut.

Budaya yang dimiliki oleh suatu organisasi memiliki peran yang tidak kecil. Di mana suatu budaya organisasi yang baik harus memiliki berbagai karakteristik yang merupakan nilai-nilai bersama yang diakui dan dianut oleh seluruh anggota organisasi tersebut, diantaranya yaitu : adanya inovasi dan pengambilan resiko yang

dalam hal ini selalu berusaha untuk mendorong para karyawannya untuk menjadi inovatif, maju dan berani mengambil resiko, adanya keamanan pada karyawan dalam bekerja, adanya sistem pengajian yang adil, manajemen dan perusahaan yang selalu mendukung, pengawasan yang baik, memberikan penghargaan pada karyawan, melakukan komunikasi yang lancar dengan karyawan, dan lain-lain yang kemudian apabila karakteristik tersebut dipersepsikan oleh para karyawannya dengan baik dan positif sebagai budaya dan kepribadian organisasi yang mendukung, maka pada akhirnya budaya organisasi tersebut dapat menjadi suatu budaya organisasi yang kuat yang pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya (Robbins, 1996).

Jadi apabila setiap orang dalam suatu organisasi atau suatu perusahaan merasakan bahwa prinsip yang mendasari tindakan dan perilaku perusahaan sesuai dengan pandangan hidupnya, tidak menyimpang dari prinsip pribadinya dan sesuai dengan apa yang di dambakannya, maka ia akan bekerja dengan baik dan merasakan kepuasan di dalam bekerja. Tetapi terkadang pihak perusahaan kurang memperhatikan hal ini, dimana di dalam penyatuan pandangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berupa budaya organisasi ini pihak perusahaan terkadang kurang memperhatikan perbedaan yang ada pada setiap individu baik dalam cara pandang, mempersepsi dan merasakan budaya organisasi tersebut. Pihak perusahaan cenderung untuk membuat dan menetapkan budaya organisasi yang hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan perusahaan yang sebesar-besarnya saja tanpa memperhatikan bagaimana sebenarnya kondisi dan karakteristik dari para karyawannya apakah memang sudah sesuai dengan budaya organisasi yang mereka

B. Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan bagi bidang psikologi industri dan organisasi terutama masalah persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan .

buat dan tetapkan tersebut ?. Hal inilah yang akhirnya menjadi kendala pada para karyawannya, dimana dalam bekerja mereka merasakan adanya suatu keterpaksaan dan hambatan dalam melaksanakan tugasnya/pekerjaannya sehingga berdampak pada hasil kerjanya yang tidak maksimal. Dan jika pihak perusahaan tidak memandang hal tersebut dengan jeli dan seksama maka para karyawannya akan terus mengalami penurunan pada hasil kerjanya yang akhirnya sebenarnya dapat berdampak fatal bagi pihak perusahaan sendiri. Dalam kasus ini banyak juga perusahaan yang melakukan kesalahan seperti itu, dimana pihak perusahaan berusaha untuk membuat dan menetapkan budaya organisasi yang tegas dan ketat yang selalu menjurus pada tujuan untuk mencapai keuntungan perusahaan yang sebesar-besarnya dan kurang memperhatikan kondisi serta karakteristik dari para karyawannya yang akhirnya malah membuat para karyawannya merasa kurang nyaman dan tidak maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Dan walaupun mereka berusaha untuk tetap bekerja keras seperti biasanya hal ini dikarenakan semata-mata hanya untuk tetap mempertahankan pekerjaannya demi kelangsungan hidupnya dan karena susahnyanya untuk mendapatkan pekerjaan baru (Atmosoeprapto, 2001).

BAB II

LANDASAN TEORI

A. KEPUASAN KERJA

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Seseorang dalam hidupnya bekerja untuk mewujudkan suatu tujuan, salah satunya adalah mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Menurut berbagai pendapat ahli bahwa kepuasan kerja itu bersifat relatif dan individual. Kepuasan kerja yang dialami seseorang belum tentu juga akan menimbulkan kepuasan kerja bagi orang lain.

Menurut Blum (1956) kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja.

Tiffin (1958) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Selanjutnya Wexley dan Yulk (1977) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan tentang dirinya atau pekerjaannya. Hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang di dasarkan pada penilaian aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan. Untuk mencapai kepuasan kerja, pekerja menjajaki karakteristik atau ciri-ciri pekerjaan, kemudian mengadakan penilaian sehingga pekerja memberi sikap tertentu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Sikap

seseorang terhadap pekerjaannya merupakan hasil pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya yang merupakan hasil pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaan, serta harapan-harapan tentang pengalaman yang akan di dapat di masa mendatang.

Ahli lain yaitu Siegel dan Lane (1982) menerima batasan yang diberikan oleh Lock, yaitu bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Sedangkan Feldman dan Arnold (1983) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah banyaknya pengaruh atau perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Individu yang mempunyai kepuasan kerja tinggi adalah individu yang pada umumnya menyukai perasaan positif terhadap pekerjaan itu.

Howell dan Dipboye (1986) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Sedangkan Hoppeck (dalam As'ad, 1987) setelah mengadakan penelitian terhadap 309 karyawan pada suatu perusahaan di New Hope Pennsylvania USA menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Sedangkan Gibson et al (1989) mengartikan kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya.

Wanous dan Lawler (dalam Gibson et al, 1989) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan senang dan tidak senang yang bersifat relatif dari persepsi tentang pekerjaannya.

Lebih detail lagi Davis (1989) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan yang menyokong atau tidak menyokong yang dialami pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya. Apa yang terjadi bila ada kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan keinginan pekerja. Pengertian tersebut mencakup 2 (dua) hal yang saling berhubungan yaitu karakteristik pekerjaan yang merupakan tuntutan dari pekerjaan dan apa yang diinginkan oleh pekerja yang merupakan tuntutan dari pekerjaan dan apa yang diinginkan oleh pekerja yang berupa imbalan sebagai kelengkapan dari pekerjaan. Davis juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja lebih tepat diartikan sebagai penyesuaian emosi secara umum dari pekerja.

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah pada dasarnya sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh situasi, kondisi, lingkungan kerja dan kerjasama antara karyawan maupun dengan atasan. Dengan adanya kepuasan kerja orang cenderung merasa betah, tidak mudah lelah, selalu mencoba menciptakan sistem kerja yang baru.

2. Teori-teori Kepuasan Kerja

Munandar (dalam Psikologi Industri dan Organisasi, 2002) menyebutkan ada 3 (tiga) teori tentang kepuasan kerja yaitu :

a. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai yaitu :

1. Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seorang individu dengan apa yang ia terima.
2. Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu.

Menurut Locke seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginan dan hasil keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja bagi yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati.

b. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*)

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut model Lawler, orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.

Menurut Lawler, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaannya dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembanding bagi mereka. Jumlah dari bidang yang

dipersepsikan orang dari apa yang secara aktual mereka terima, tergantung dari hasil keluaran yang secara aktual mereka terima dan hasil-hasil keluaran yang dipersepsikan dari orang dengan siapa mereka bandingkan diri mereka sendiri.

Untuk menentukan tingkat kepuasan kerja tenaga kerja, Lawler memberikan nilai bobot kepada setiap bidang sesuai dengan nilai pentingnya bagi individu. Ia kemudian mengkombinasikan semua skor kepuasan bidang yang dibobot ke dalam satu skor total.

c. Teori Proses-Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori proses-bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*).

Teori proses-bertentangan mengasumsikan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem saraf pusat yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan. Di hipotesiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih lemah dari emosi yang asli, tetapi akan terus ada dalam jangka waktu yang lebih lama.

Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaannya maka mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun dan dapat menurun

sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali ke normal. Hal ini karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama.

Berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu, akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodik, dengan interval waktu yang sesuai.

Tokoh lainnya yang bernama Sigit (2003) juga menyebutkan ada beberapa teori tentang determinan-determinan yang membuat kepuasan kerja yaitu :

a. Teori Pemenuhan (*Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja ialah fungsi dari kebutuhan. Kebutuhan di sini diartikan sebagai kekuarangan/kekosongan batiniah yang bersifat psikologis dan fisiologis yang tidak dapat dipantau. Dan jika kekosongan batiniah ini diisi, maka karyawan akan merasa puas pada pekerjaannya.

b. Teori Imbalan (*Reward Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja adalah fungsi dari imbalan yang diterima seseorang. Baik mengenai jumlahnya maupun kapan waktu diterimanya, berpengaruh terhadap tingkat kepuasannya. Seberapa besar kepuasannya bergantung pada penilaian yang dilakukan oleh penerimanya.

c. Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan dari pekerja. Kepuasan kerja merupakan akibat dari perbandingan antara apa yang seharusnya diterima dan apa yang nyata diterima. Jika ia menerima lebih besar daripada yang diharapkan maka ia akan puas, sebaliknya jika menerima kurang dari yang diharapkan maka ia akan tidak puas.

d. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja ialah membandingkan dengan orang lain mengenai korban dan hasil. Jika seorang karyawan dibayar lebih maka dia akan merasa puas, sebaliknya jika dibayar kurang dari yang diperbandingkan maka dia akan merasa tidak puas.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Gilmer (1966) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan yaitu :

a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini mencakup 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 (*Supervisi*)

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

f. Faktor Intrinsik dari Pekerjaan

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

g. Kondisi Kerja

Dalam hal ini termasuk kondisi tempat kerja, ventilasi, penyiangan, kantin dan tempat parkir yang semuanya dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan.

h. Aspek Sosial dalam Pekerjaan

Aspek/faktor ini merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puasnya seorang karyawan dalam bekerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai sebagai 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 pekerjaannya.

j. Fasilitas

Fasilitas seperti rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar jabatan dan apabila dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan maka dapat menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya Harold E. Burt (dalam As'ad, 1987) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

a. Faktor hubungan antar karyawan.

Dalam hal ini mencakup beberapa hal yaitu : hubungan antara manajer dengan karyawannya, faktor fisis dan kondisi kerja yang mendukung, hubungan sosial di antara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja, yang semuanya itu dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

b. Faktor individual

Faktor ini berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya dan juga jenis kelamin karyawan yang turut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Di mana dari beberapa penelitian ditemukan bahwa perbedaan jenis kelamin ternyata berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang individu. Glenn, Taylor dan Wlaver (1977) menemukan dalam penelitiannya bahwa ada perbedaan kepuasan kerja diantara pria dan wanita, yang mana kebutuhan wanita untuk merasa puas dalam bekerja ternyata lebih rendah dibandingkan pria.

c. Faktor-faktor luar

Ada beberapa hal yang berhubungan dengan faktor ini yaitu : keadaan keluarga, rekreasi, pendidikan yang semuanya juga turut ikut mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) menyebutkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu : prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, pujian, kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi kerja dan gaji.

Milton (1981) juga menyebutkan adanya dimensi-dimensi kepuasan kerja yang diperoleh dari studi dan penelitian, yang dapat menyebabkan kepuasan kerja seorang karyawan yaitu :

a. Kerja

Dalam hal ini juga mencakup minat intrinsik, variasi, kesempatan untuk belajar, kesulitan, banyaknya kegiatan, kesempatan untuk sukses, dan penguasaan langkah dan metode.

b. Bayaran

Hal ini menyangkut banyaknya bayaran, kelayakan atau keadilan, dan cara pembayaran.

c. Promosi

Disini menyangkut kesempatan untuk promosi, kejujuran, dan dasar untuk promosi.

d. Kondisi Kerja

Kondisi kerja disini meliputi jam kerja, istirahat, peralatan, temperatur, ventilasi, kelembaban, lokasi dan *layout* fisik.

e. Penyeliaan

Hal ini mencakup gaya penyeliaan dan pengaruh, teknis penyeliaan, perhubungan kemanusiaan dan keahlian administrasi.

f. Teman-pekerja

Dalam hal ini meliputi kemampuan, kesukaan menolong dan keramahan

g. Perusahaan dan manajemen

Hal ini menyangkut perhatian atasan/manajemen terhadap karyawan, bayaran dan kebijakan.

Lebih detail, Munandar (2001) menjelaskan bahwa banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dan menentukan kepuasan kerja karyawan, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

a. Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan

Menurut Lock, ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreativitas. Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan di atas yaitu tingkat tantangan mental. Konsep dari tantangan yang sesuai merupakan konsep yang penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan yang lebih tinggi daripada yang dimiliki tenaga kerja, ataupun tuntutan pribadi yang tidak dapat dipenuhi tenaga kerja akan menimbulkan frustrasi dan akhirnya ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan survei diagnostik pekerjaan diperoleh hasil tentang 5 (lima) ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut ialah :

1. Keragaman keterampilan

Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan maka akan semakin berkurang tingkat kebosanan pada pekerjaan tersebut.

2. Jati diri tugas

Jati diri tugas yaitu sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang menimbulkan rasa tidak puas, misalnya pekerjaan pada perakitan.

3. Tugas yang penting

Rasa pentingnya tugas bagi seseorang akan mengarahkan orang tersebut dalam keadaan cenderung mempunyai kepuasan kerja terhadap pekerjaannya tersebut.

4. Otonomi

Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidaktergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

5. Pemberian balikan pada pekerjaan

Upaya pemberian balikan pada pekerjaan karyawan biasanya akan membantu dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

b. Gaji Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil

Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda. Di samping memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah (makanan, perumahan), uang dapat merupakan simbol dari pencapaian (*achievement*), keberhasilan, dan pengakuan/penghargaan. Lagi pula uang mempunyai kegunaan sekunder. Jumlah gaji yang diperoleh dapat secara nyata mewakili kebebasan untuk melakukan apa yang ingin dilakukan (misalnya mendirikan perusahaan baru, mendirikan sekolah, berlibur keliling dunia, dan sebagainya).

Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* atau ketidakpuasan. Kajian yang dilakukan dalam laboratorium mendukung hasil tentang gaji yang terlalu kecil, namun hasil tentang gaji yang terlalu besar tidak jelas meyakinkan.

Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerja tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

Herzberg memasukkan faktor gaji/imbalan ke dalam faktor kelompok *Hygiene*. Jika dianggap gajinya terlalu rendah, maka tenaga kerja akan merasa tidak puas. Namun jika dirasakan tinggi atau dirasakan sesuai dengan harapan, maka istilah Herzberg adalah tenaga kerja tidak lagi tidak puas. Artinya tidak ada dampak pada motivasi kerjanya.

Uang atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerjanya jika besarnya imbalan sesuai dengan tingginya prestasi kerjanya.

c. Penyeliaan

Locke memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Ia mengemukakan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan yaitu : hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana penyelia membantu tenaga kerja. Misalnya jika pekerjaan

kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosialnya dipenuhi). Corak kepuasan kerja di sini bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan dari motivasi kerja.

Ada satuan kerja yang para tenaga kerjanya masing-masing memiliki tugas yang dapat mereka lakukan secara mandiri dan dikoordinasi oleh peimpinan satuan kerja. Di sini pun rekan sejawat yang bekerja dalam ruangan yang sama akan memberikan kepuasan terhadap kebutuhan sosial masing-masing.

Di dalam kelompok kerja di mana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja.

e. Kondisi Kerja yang Menunjang

Bekerja dalam ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak mengenakan (*uncomfortable*) akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Perusahaan perlu menyediakan ruangan kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang enak untuk digunakan, meja dan kursi kerja yang dapat diatur tinggi-rendah, miring-tegak duduknya. Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomika. Dalam kondisi kerja seperti itu kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi maka akan memuaskan tenaga kerja dalam bekerja.

Dan terakhir Sigit (2003) juga mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu : faktor pekerjaan itu sendiri apakah memuaskan atau tidak bagi yang mengerjakannya, faktor karakteristik pekerjaan, faktor karakteristik organisasi dan faktor karakteristik dari orang yang mengerjakannya.

4. Hubungan Masa Kerja dengan Kepuasan Kerja

Pengertian mengenai masa kerja telah dikemukakan oleh beberapa ahli antara lain : Handoyo (1987) yang mengatakan bahwa masa kerja adalah lamanya seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan yang di dalamnya terdapat unsur pengalaman dan proses belajar, baik terhadap diri sendiri, dalam bekerja, dirinya dan lingkungan maupun sistem manajemen dan kepemimpinan yang dialami selama bekerja.

Prasasti (1989) mengatakan bahwa masa kerja merupakan tahun kapan seseorang terdaftar sebagai karyawan tetap pada saat penelitian dilakukan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa masa kerja yang makin lama akan menambah pemahaman tentang pekerjaan, menambah kelancaran tugas, menambah rasa tanggung jawab, mempertinggi loyalitas serta menambah rasa keterikatan terhadap perusahaan.

Byfield dan Crooket (dalam Schultz, 1973) mengatakan bahwa kemahiran kerja biasanya ditentukan oleh masa kerja ini akibat adanya proses belajar dan pengalaman. Kemahiran yang dimiliki pekerja ini akan memudahkannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dan biasanya setiap keberhasilan itu akan mempengaruhi kepuasan kerja. Namun bukanlah jaminan bahwa makin lama masa

kerja akan makin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Hal ini disebabkan karyawan sebagai individu memiliki berbagai macam pengalaman dan jenis kepribadian.

Valenzy (1986) mengatakan bahwa diduga bahwa karyawan yang mempunyai masa kerja yang lama akan dapat mengadakan penyesuaian diri dengan situasi kerja atau dapat bekerjasama secara baik dengan karyawan lain. Di samping itu karyawan yang mempunyai masa kerja yang cukup lama akan lebih berpengalaman terampil dalam menyelesaikan tugas-tugas dan pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara masa kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan, oleh karena itu masa kerja dalam penelitian ini dijadikan sebagai variabel kontrol.

5. Hubungan Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja

Pria dan wanita mempunyai perbedaan secara fisik. Hal ini menyebabkan adanya perbedaan peran antara pria dan wanita dalam keluarga. Wanita sebagai istri dan ibu pengelola rumah tangga. Sedangkan pria sebagai kepala keluarga dan dianggap sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga (Budiman, 1985).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sauser dan York (dalam Munchinsky, 1987) menunjukkan bahwa ada perbedaan kepuasan kerja antara pria dan wanita. Pria lebih puas terhadap situasi kerja secara keseluruhan. Ada 5 (lima) faktor yang membedakan kepuasan kerja antara pria dan wanita yaitu faktor pengembangan karir, jam kerja, gaji, keamanan dan kepemimpinan. Pria lebih mementingkan kemungkinan untuk maju, gaji yang besar dan pekerjaan yang

memberikan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya. Sedangkan wanita menganggap atasan yang baik, teman sekerja dan kondisi kerja sebagai hal yang penting. Wanita menganggap tidak begitu penting arti gaji, tingkat jabatan maupun kategori kerjanya, tetapi lebih mementingkan situasi sosial (Gardner dan Moore, 1964).

B. PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI

1. Pengertian Persepsi

Setiap individu memberikan arti yang berbeda terhadap sesuatu yang dirasakan atau yang dilihat. Setiap individu bereaksi terhadap stimulus yang diterimanya. Reaksi ini disebut sebagai persepsi, di mana setiap individu memberikan makna atau arti terhadap sesuatu yang didengar, dirasa atau dilihat. Dan hal ini tidak terlepas dari sentuhan indera setiap individu (Gerungan, 1987).

Persepsi pada hakekatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi. Dan untuk mendefinisikan persepsi banyak ahli yang memiliki pandangannya, seperti Walgito (1991) mengatakan bahwa persepsi berasal dari Bahasa Inggris yaitu dari kata *perception* yang artinya daya tangkap atau penglihatan.

Chung dan Maggison (1981) mendefinisikan persepsi sebagai suatu proses di mana seseorang menyeleksi, mengorganisasikan dan menginterpretasikan informasi sensoris yang mereka terima ke dalam gambaran mental yang berarti.

Robbins (1984) mengatakan bahwa persepsi adalah proses dimana seseorang mengorganisasikan dan menafsirkan kesan yang berhubungan dengan panca indera supaya memberikan makna atau arti terhadap lingkungan mereka. Selanjutnya Ivancevich dan Matteson (1987) juga mengatakan bahwa persepsi adalah proses kognitif di mana seorang individu memberikan maknanya terhadap lingkungan. Individu yang berbeda akan melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda.

Persepsi menurut Kartono dan Gulo (1987) adalah proses di mana seseorang menjadi sadar akan sesuatu di dalam lingkungannya melalui indera yang dimilikinya, dan pengetahuan tentang lingkungan yang diperoleh melalui interpretasi data indera. Sedangkan Costtey dan Todd (1987) menyatakan bahwa persepsi adalah proses yang berlanjut di mana kita secara aktif menyeleksi, mengorganisasikan dan menggunakan interpretasi informasi yang datang kepada kita agar supaya mengerti lingkungan yang kompleks di sekitar kita.

Atkinson, dkk (1987) mengatakan bahwa persepsi adalah proses di mana individu mengorganisasikan dan menafsirkan pola stimulus di dalam lingkungan.

Menurut Rakhmat (1989) persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan.

Pengertian persepsi menurut Thoha (1993) adalah merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami, memformasi tentang perasaan

dan penciuman. Sedangkan David Krech (dalam Thoha 1993) berpendapat bahwa persepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks dan menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataan. Selanjutnya Luthans (dalam Thoha 1993) mengatakan bahwa persepsi itu adalah lebih kompleks dan luas kalau dibandingkan dengan penginderaan. Proses persepsi meliputi suatu interaksi yang sulit dari kegiatan seleksi, penyusunan, dan penafsiran.

Slameto (1995) mendefinisikan persepsi sebagai proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi ke dalam otak manusia. Melalui persepsi manusia terus-menerus mengadakan hubungan dengan lingkungannya. Hubungan ini dilakukan lewat indera penglihat, pendengar, peraba, perasa dan penciuman.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa persepsi adalah suatu proses kognitif yang terjadi dalam diri individu di mana seorang individu tersebut menerima, menyeleksi, mengorganisasikan dan menginterpretasikan suatu objek. Yang menjadi objek persepsi adalah segala hal yang menarik perhatian individu untuk ditanggapi, seperti benda-benda, kejadian-kejadian, perilaku manusia, informasi verbal, situasi dan sebagainya. Setelah objek tertentu dipersepsikan, maka akan dihasilkan suatu keterangan atau informasi yang bermakna bagi individu.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Soehardi Sigit (2003) mengemukakan ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi persepsi yaitu :

a. Karakteristik Objek (Stimuli)

Karakteristik-karakteristik dari objek yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan oleh individu. Faktor karakteristik objek (stimuli) ini terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu :

1. Penampilan (*appearance*) objek

Penampilan (*appearance*) objek ialah apa yang diperlihatkan oleh objek kepada pihak luar, yang dapat dilihat oleh orang yang mempersepsi, misalnya wajahnya yang cerah, pakaiannya yang rapi atau kumuh, postur tubuhnya, jalannya dan sebagainya. Bagaimana penampilan objek terlihat akan menentukan bagaimana orang lain mempersepsikan objek tersebut.

2. Cara berkomunikasi objek (orang) yang dipersepsi

Cara berkomunikasi objek (orang) yang dipersepsi, hal ini biasanya mengenai bahasa yang digunakan, cara menyampaikan pendapat, gaya, perilaku dalam komunikasi, sopan santun, dan sebagainya yang juga akan menentukan persepsi setiap individu terhadap objek (orang) tersebut.

3. Status objek (orang) yang dipersepsi

Status seseorang juga akan menentukan persepsi orang lain, apakah statusnya sebagai pejabat, orang kaya, guru, petani, pedagang, mahasiswa, penggemar, dan sebagainya. Misalnya status orang sebagai dosen, maka setiap individu akan mempersepsikannya berbeda-beda. Mungkin ada individu yang mempersepsikannya sebagai orang yang tidak berkekurangan materi, atau sebagai orang pandai, atau sebagai orang yang tidak punya harta kekayaan, atau pekerjaan dosen itu hanya sambilan saja.

b. Karakteristik Individu

Karakteristik setiap individu berbeda-beda, oleh karena itu dalam melihat suatu objek yang sama kemungkinan juga berbeda dalam memberikan persepsi karena cara pandangnya juga berbeda. Perbedaan karakteristik setiap karyawan juga

dapat menimbulkan persepsi yang berbeda terhadap budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan tempat ia bekerja, dan kemungkinan juga akan berbeda dalam memberikan persepsinya.

Faktor Karakteristik Individu ini terdiri dari 5 (lima) variabel yaitu antara lain :

1. Konsep diri

Konsep diri seseorang juga mempengaruhi bagaimana persepsi orang tersebut. Misalnya orang yang mempersepsi itu memandang dan menilai dirinya sebagai orang penting karena ia sebagai pegawai negeri, lalu mempersepsi orang swasta (yang bukan pegawai negeri) lebih rendah dari dirinya. Padahal sebaliknya, orang swasta ini mempersepsi orang yang menjadi pegawai negeri rendah daripada dirinya, karena pegawai negeri dianggap dapat ber-KKN.

2. Kompleksitas kognitif

Kompleksitas kognitif ialah banyaknya pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Orang yang banyak pengetahuannya akan berbeda persepsinya terhadap suatu objek dibandingkan dengan orang yang sedikit pengetahuannya.

3. Pengalaman

Orang yang sedikit pengalamannya akan berbeda dibandingkan dengan orang yang banyak pengalamannya dalam mempersepsi suatu objek yang sama.

4. Emosi

Emosi seseorang juga mempengaruhi persepsi seseorang terhadap suatu stimulus. Misalnya, orang yang sedang marah, mempersepsikan orang yang datang ke rumahnya hanya mau minta-minta saja, sedangkan orang yang sedih

mempersiapkan pengunjung yang mendatanginya akan menghibur atau akan memberi sesuatu.

5. Motivasi kebutuhan

Motivasi kebutuhan seseorang juga akan mempengaruhi orang tersebut dalam mempersiapkan sesuatu. Misalnya, orang yang lapar akan berbeda dari orang yang tidak lapar terhadap sesuatu. Misalnya, dalam melihat sebuah bungkus yang dibawa oleh istrinya yang datang dari kerja, dipersepsi berisi makanan.

c. Karakteristik Situasi

Karakteristik situasi juga akan mempengaruhi seorang individu dalam mempersiapkan sesuatu. Faktor Karakteristik situasi ini terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu :

1. Situasi Sosial

Situasi sosial ialah apa yang sedang berkembang, menjadi isu, menjadi topik pembicaraan, atau apa yang sedang terjadi di kalangan masyarakat. Misalnya, sedang banyak perampokan, maka orang yang datang baik-baik akan dicurigai sebagai perampok.

2. Situasi Organisasi

Situasi organisasi ialah keadaan di dalam organisasi di mana seseorang bekerja atau menjadi anggotanya. Misalnya, hal-hal yang mengenai kepemimpinan, pemogokan, ada kecelakaan, dan sebagainya, akan mempengaruhi persepsi seseorang terhadap objeknya.

3. Situasi Alam

Situasi alam juga akan mempengaruhi seseorang dalam mempersepsikan sesuatu. Misalnya, hampir setiap hari hujan turun, mungkin seseorang mempersepsikan orang lain yang bepergian tanpa membawa payung sebagai orang yang tidak memperhatikan situasi hujan.

Menurut Thoha (2003) ada beberapa subproses dalam persepsi yang dapat dipergunakan sebagai bukti bahwa sifat persepsi itu merupakan hal yang kompleks dan interaktif, yaitu :

a. Stimulus atau situasi yang hadir

Mula terjadinya persepsi diawali ketika seseorang dihadapkan dengan suatu situasi atau suatu stimulus. Situasi yang dihadapi itu mungkin bisa berupa stimulus penginderaan dekat dan langsung atau berupa bentuk lingkungan sosiokultur dan fisik yang menyeluruh.

b. Registrasi dan interpretasi

Dalam masa registrasi, suatu gejala yang nampak ialah mekanisme fisik yang berupa penginderaan dan syaraf seseorang terpengaruh, kemampuan fisik untuk mendengar dan melihat akan mempengaruhi persepsi seseorang. Dalam hal ini seseorang mendengar atau melihat informasi terkirim kepadanya. Maka mulailah ia mendaftarkan semua informasi yang terdengar atau terlihat padanya. Setelah terdaftarnya semua informasi yang sampai kepada seseorang, subproses berikut yang bekerja ialah interpretasi yang merupakan suatu aspek kognitif dari persepsi yang amat penting. Proses interpretasi ini tergantung pada cara pendalaman (*learning*), motivasi, dan kepribadian seseorang yang akan berbeda dengan orang lain.

c. Umpan balik (*feedback*)

Subproses ini juga dapat mempengaruhi persepsi seseorang. Sebagai contoh, seorang karyawan yang melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya, kemudian mendapat umpan balik dengan melihat raut muka atasannya. Kedua alisnya naik ke atas, bibirnya mengatup rapat, matanya tidak berkedip, dan kemudian terdengar suara bergumam seperti mau ditelan sendiri. *Feedback* semacam ini membentuk persepsi tersendiri bagi karyawan. Bagi atasan tersebut barangkali heran bahwa bawahannya mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, dan diam-diam dia memujinya. Tetapi persepsi karyawan dia berbuat salah, tidak membawa kepuasan bagi atasannya.

Selanjutnya Thoha (2003) menyebutkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses seleksi persepsi seorang individu yaitu :

a. Faktor-faktor Perhatian dari Luar

Berbagai macam faktor-faktor perhatian yang berasal dari luar maupun dari dalam dapat mempengaruhi proses seleksi persepsi seorang individu. Adapun faktor-faktor dari luar yang terdiri dari pengaruh-pengaruh lingkungan luar antara lain :

1. Intensitas

Prinsip intensitas dari suatu perhatian dapat dinyatakan bahwa semakin besar intensitas stimulus dari luar, maka semakin besar pula hal-hal itu dapat dipahami.

2. Ukuran

Faktor ini menyatakan bahwa semakin besar ukuran sesuatu objek, maka semakin mudah untuk bisa diketahui atau dipahami.

3. Keberlawanan atau Kontras

Prinsip Keberlawanan ini menyatakan bahwa stimuli luar yang penampilannya berlawanan dengan latar belakangnya atau sekelilingnya atau yang sama sekali di luar sangkaan orang banyak, akan banyak menarik perhatian.

4. Pengulangan

Dalam prinsip ini dikemukakan bahwa stimulus dari luar yang diulang akan memberikan perhatian yang lebih besar dibandingkan dengan yang sekali dilihat. Seperti penjelasan yang diberikan oleh Clifford Morgan (dalam Thoha, 2003) bahwa suatu stimulus yang diulangi mempunyai suatu kesempatan yang lebih baik untuk menangkap kita selama satu periode yakni ketika perhatian kita terhadap tugas pekerjaan memudar. Pengulangan ini juga akan menambah kepekaan atau kewaspadaan seseorang terhadap stimulus. Hal ini berarti bahwa pengulangan merupakan daya tarik dari luar tentang sesuatu objek yang bisa mempengaruhi persepsi seseorang.

5. Gerakan (*moving*)

Prinsip gerakan ini diantaranya menyatakan bahwa orang akan memberikan banyak perhatian terhadap objek yang bergerak dalam jangkauan pandangannya dibandingkan dari objek yang diam.

6. Hal-hal yang baru dan *familier*

Prinsip ini menyatakan bahwa baik situasi eksternal yang baru maupun yang sudah dikenal dapat dipergunakan sebagai penarik perhatian. Objek atau peristiwa baru dalam tatanan yang sudah dikenal, atau objek atau peristiwa yang sudah

dikenal dalam tatanan yang baru akan menarik perhatian pengamat. Misalnya pada pergantian pekerjaan (*job rotation*).

b. Faktor-faktor dari Dalam (*Internal Set Factors*)

Beberapa faktor dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi proses seleksi persepsi seorang individu yaitu :

1. Proses belajar atau pemahaman (*learning*)

Semua faktor-faktor dari dalam yang membentuk adanya perhatian kepada sesuatu objek sehingga menimbulkan adanya persepsi adalah didasarkan dari kekomplekan kejiwaan seorang individu. Kekomplekan kejiwaan ini selaras dengan proses pemahaman atau belajar (*learning*) dan motivasi yang dipunyai oleh masing-masing individu.

2. Motivasi

Motivasi juga mempunyai peranan yang amat penting dalam proses pemilihan persepsi dari seorang individu.

3. Kepribadian

Unsur kepribadian sangat berperan dalam proses seleksi persepsi yang dilakukan oleh seorang individu, terutama dalam mempersepsi tentang apa yang diperhatikan dalam menghadiri suatu situasi.

3. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi atau perusahaan. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusnya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Demikian pula

suatu organisasi atau suatu perusahaan, jika tidak memiliki pondasi budaya yang kuat dan kokoh maka bagaimana mungkin perusahaan tersebut dapat menjadi suatu perusahaan yang maju dan berkembang.

Ada banyak definisi mengenai budaya yang dikemukakan oleh para ahli yang pada dasarnya tidak jauh berbeda antara satu dengan lainnya. Beberapa diantaranya yaitu seperti pendapat Richard A. Shweden (dalam Harrison dan Huntington, 2000) yang mendefinisikan budaya sebagai gagasan-gagasan yang bersifat khusus dari suatu masyarakat berkenaan dengan hal-hal yang dianggap benar, baik, indah dan efisien yang harus disosialisasikan dan dibiasakan secara turun-temurun. Deal dan Kennedy (1982) yang mengartikan budaya sebagai pola yang terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak dan bergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan mentransmisikannya bagi keberhasilan generasi yang ada. Dan selanjutnya Robbins dan Coulter (1996) mengatakan bahwa budaya adalah suatu sistem atau pola-pola nilai, simbol, ritual, mitos, dan praktek-praktek yang terus berlanjut dan mengarahkan orang untuk berperilaku dan dalam upaya memecahkan masalah.

Dari beberapa pengertian budaya di atas dapat ditangkap bahwa budaya tersebut merupakan suatu sistem atau nilai tertentu yang hanya dimiliki, diyakini dan dipatuhi oleh sekelompok orang dalam lingkungan tertentu pula. Demikian pula dengan budaya organisasi, yang memiliki keunikan dan nilai-nilai tersendiri dari bermacam-macam organisasi yang ada. Berikut ini adalah beberapa pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya yaitu : Ouchi (1981) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat simbol, upacara, dan

mitos yang mengkomunikasikan landasan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dari organisasi kepada karyawannya.

Peters dan Waterman (1982) mengartikan budaya organisasi sebagai seperangkat kebersamaan nilai-nilai yang dominan dan berkait-kaitan yang disampaikan dengan alat-alat simbolik seperti cerita-cerita, mitos-mitos, legenda-legenda, slogan-slogan, lelucon-lelucon, dan dongeng-dongeng.

Selanjutnya Miller (1984) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai-nilai primer yang terdiri atas delapan asas, yaitu asas-asas tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), empirisme, kesatuan, keakraban, dan integritas, sebagai norma atau pedoman bagi para anggota korporat dalam perilaku mereka dan memecahkan masalah-masalah korporat.

Stephen P. Robbins (1991) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dari organisasi yang lain.

Schein (1992) mengartikan budaya organisasi sebagai pola asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi yang timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan. Asumsi-asumsi dasar yang dianggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Ahli lain Moorhead dan Griffin (1992) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima.

Lebih detail Tosi, Rizzo dan Carrol (1994) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Merupakan satu *mental programming* dari organisasi, yang merupakan pencerminan dari modal kepribadian organisasi.

Mathen Davis (1996) juga memandang budaya organisasi sebagai kepribadian organisasi yang merupakan hasil dan seluruh gambaran tentang organisasi yang meliputi orang-orangnya, sasaran, teknologi, ukuran, usia, persatuan pekerja, kebijakan dan kesuksesan.

Selanjutnya Greenberg dan Baron (1997) mengatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang dibentuk oleh anggota-anggota organisasi.

Van Muijen, Den Hartog dan Koopman (1997) memberikan definisi terhadap budaya organisasi sebagai kumpulan dari nilai, norma, ungkapan dan perilaku yang ikut menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berhubungan dan sebesar apa mereka gunakan tenaga mereka dalam pekerjaan dan organisasinya.

Selanjutnya Atmosoeperto (2001) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pola terpadu dari perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran-

pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Kusnadi (2002) mengartikan budaya organisasi sebagai sistem dan pola perilaku, baik yang tampak secara tegas dan jelas maupun yang tidak tampak tegas dan jelas yang dipegang teguh dan dianggap penting dan utama serta diungkapkan melalui berbagai simbol yang diarahkan kepada suatu tujuan atau kehendak tertentu oleh individu yang terikat langsung dengan organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat dari para ahli di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi ialah seperangkat sistem nilai-nilai dan keyakinan yang dianggap benar dan dianut oleh setiap karyawan yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi yang dapat dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi yang pada akhirnya akan menjadi pola perilaku karyawan di dalam menjalankan tugasnya.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Atmosoeperto (2001) dalam proses pengembangannya budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

a. Kebijakan Perusahaan/Organisasi

Kebijakan Perusahaan/Organisasi ditunjang oleh *filosofi perusahaan* (serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan berhubungan dengan pelanggan, produk atau pelayanannya, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta apa yang bisa

mempengaruhi semangat), *keterampilan* yang dimiliki dan *pengetahuan* yang terakumulasi dalam perusahaan/organisasi.

Jadi intinya Kebijakan perusahaan/organisasi harus mengarah pada kebijaksanaan (*policy*) yang berorientasi pada kepentingan perusahaan, bukan kepentingan individu atau kelompok.

b. Gaya Perusahaan/Organisasi

Gaya perusahaan ini ditunjang oleh profil karyawannya, pengembangan SDM-nya dan masyarakat perusahaan, atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.

Gaya perusahaan yang cenderung otoritatif tidak menjamin kelestarian perusahaan, karena tidak akan didukung oleh sebagian besar Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalamnya, oleh karena itu harus ditinggalkan dan dibudayakan gaya manajemen partisipatif.

c. Jati Diri Perusahaan/Organisasi

Jati diri perusahaan/organisasi ditunjang oleh citra perusahaan (persepsi orang atas suatu organisasi, yang tumbuh dari opini masyarakat yang sangat dipengaruhi oleh perilaku anggota organisasi itu sendiri dan kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh produktivitas perusahaan), *kredo* (semboyan) perusahaan, dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan oleh perusahaan.

Jati diri perusahaan diperlukan untuk menumbuhkan kebanggaan yang akan mengembangkan budaya kerja yang tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi tetapi juga membentuk citra baik perusahaan.

Selain itu Tosi, Rizzo dan Carrol (1994) juga mengatakan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh 4 (empat) faktor yaitu :

a. Pengaruh umum dari luar yang luas

Hal ini mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti : lingkungan alam dan kejadian-kejadian bersejarah yang membentuk masyarakat (sejarah raja-raja dengan nilai-nilai feodal).

b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat

Hal ini meliputi keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas (misalnya kebebasan individu, kosopansantunan, kebersihan, dan sebagainya).

c. Faktor-faktor spesifik (unsur-unsur khas) dari organisasi

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam usaha mengatasi segala masalah yang ada, baik masalah-masalah eksternal maupun masalah-masalah internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Penyelesaian yang merupakan ungkapan dari nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Misalnya dalam menghadapi kesulitan usaha, biaya produksi terlalu tinggi, pemasaran biayanya tinggi juga, maka dicari jalan bagaimana penghematan di segala bidang dapat dilakukan. Jika ternyata upayanya berhasil, biaya produksi dapat diturunkan, demikian juga biaya pemasaran, maka nilai untuk bekerja hemat (efisien) menjadi nilai utama dalam perusahaan.

d. Nilai-nilai dasar dari koalisi dominan

Sumber dari budaya organisasi ialah nilai-nilai dasar dari koalisi dominan, yaitu kelompok yang memiliki kekuasaan dan kendali yang paling banyak (pimpinan puncak perusahaan). Nilai-nilai dapat berasal dari pendiri/*founder* yang mencerminkan *fundamental beliefsnya* (keyakinan-keyakinan dasarnya) tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang harus melakukan, dan cara memperlakukan para anggotanya. Pada saat mulai terbentuknya organisasi, sistem nilai pribadi pimpinan sangat menentukan dapat berlanjut tidaknya organisasi yang dipimpin.

5. Ciri-ciri dan Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (dalam Munandar, 2001) menyebutkan ada beberapa ciri dari budaya organisasi yaitu :

a. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*)

Organisasi selalu berusaha mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal.

b. Stabilitas dan keamanan (*stability and security*)

Disini berarti organisasi selalu menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.

c. Penghargaan kepada orang (*respect for people*)

Organisasi senantiasa memperlihatkan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain/karyawannya.

d. Orientasi hasil (*outcome orientation*)

Hal ini berarti organisasi memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian dan tindakan.

e. Orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*)

Adanya kerjasama secara terkoordinasi dan berkolaborasi antara para karyawan dan juga dengan atasannya.

f. Keagresifan dan persaingan (*aggressiveness and competition*)

Organisasi dapat mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi para pesaing.

Robbins (1998) menyatakan bahwa hasil-hasil penelitian yang mutakhir menemukan bahwa ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan mencakup esensi dari budaya organisasi. Ketujuh ciri-ciri tersebut adalah :

a. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

b. Perhatian terhadap detail

Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

c. Orientasi ke keluaran

Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.

d. Orientasi ke orang

Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarannya terhadap para karyawannya.

e. Orientasi team

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok (*team*) daripada seputar perorangan.

f. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang/karyawan lebih agresif dan kompetitif daripada santai.

g. Stabilitas/Kemantapan

Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan dipertahankannya *status quo* dibandingkan dengan pertumbuhan atau sebagai kontras dari pertumbuhan.

Menurut Djatmiko (2002) bahwa budaya organisasi itu tampil dalam 10 (sepuluh) karakteristik yaitu :

a. Inisiatif perorangan (*individual initiative*)

Hal ini tampil dalam bentuk tingkatan tanggung jawab, kebebasan dan ketidakterikatan yang dimiliki seseorang.

b. Toleransi atas resiko (*risk tolerance*)

Toleransi atas resiko ini tampil dalam bentuk peluang dan dorongan terhadap karyawan untuk bersikap agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.

c. Pengarahan (*direction*)

Pengarahan (*direction*) yaitu tingkat kemampuan organisasi dalam menciptakan sasaran dan *performance* yang diharapkan secara jelas.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi (*integration*) yaitu tingkatan keadaan yang menunjukkan bahwa unit-unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja secara koordinat.

e. Dukungan Manajemen (*management support*)

Dukungan Manajemen (*management support*) yaitu tingkat dukungan yang jelas dari para manajer terhadap bawahannya dalam hal komunikasi, bimbingan dan dukungan.

f. Pengendalian (*control*)

Pengendalian (*control*) yaitu sejumlah ketentuan, aturan dan sejumlah supervisi langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku para karyawan.

g. Bukti diri (*identity*)

Bukti diri (*identity*) ialah tanda keanggotaan suatu organisasi yang lebih menunjukkan keterikatan pada suatu organisasi secara keseluruhan, bukan pada suatu unit atau profesi tertentu.

h. Sistem Imbalan (*reward*)

Sistem Imbalan (*reward*) ialah tingkatan alokasi imbalan (salaris, promosi) berdasarkan kriteria *seniority*, *favouritism* dan sebagainya.

i. Toleransi Konflik (*conflict tolerance*)

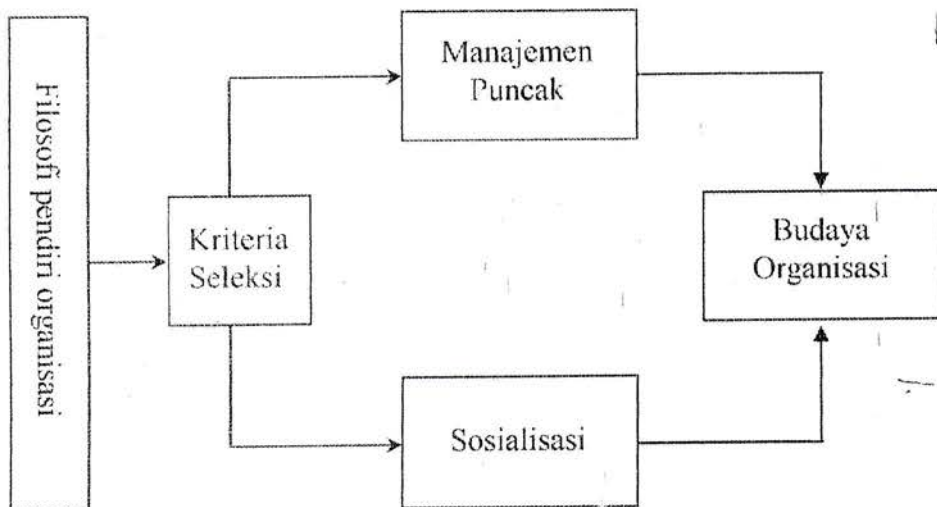
Toleransi Konflik (*conflict tolerance*) yaitu tingkat keterbukaan bagi karyawan untuk menghembuskan konflik dan kritik.

j. Pola Komunikasi (*communication pattersens*)

Pola Komunikasi (*communication pattersens*) yaitu tingkatan jaringan komunikasi organisasi terhadap hirarki otoritas formal.

6. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut Robbin (1991), secara skematis proses terbentuknya budaya organisasi adalah sebagai berikut :



Keterangan :

a. Filosofi pendiri organisasi

Setiap individu di manapun berada dan kapanpun ia hidup pasti mempunyai pandangan hidup pasti mempunyai pandangan hidup dan sistem nilai yang dipandang mempunyai keunggulan, sehingga dapat dipandang sakral atau sangat penting dalam hidupnya yang kemudian disalurkan melalui visi dan misi. Jika individu ini mempunyai atau menjadi pendiri organisasi, maka umumnya diupayakan di dalam organisasi akan ditanamkan berbagai pandangan hidup dan sistem nilai yang dianggap mempunyai nilai unggulan tersebut. Dari berbagai pandangan hidup dan sistem nilai yang terakumulir pada individu dan jika individu-individu ini membentuk suatu organisasi maka kemudian akan ditentukan kriteria seleksi agar diterima secara bulat oleh individu pendiri organisasi lainnya.

b. Kriteria Seleksi

Dari pandangan hidup dan sistem nilai yang ada yang jika pendiri organisasi semakin banyak, maka sangatlah perlu untuk diseleksi sebelum diberlakukan di dalam organisasi. Kriteria seleksi ini perlu ditetapkan agar ada suatu standar baku yang dapat digunakan.

c. Manajemen puncak

Pandangan hidup dan sistem nilai yang telah lolos melalui kriteria seleksi kemudian diteruskan kepada manajemen puncak untuk diterapkan dan dipatuhi. Berbagai peraturan, kebijakan dan keputusan strategis dan fungsional kemudian disesuaikan dengan pandangan hidup dan sistem nilai dari para pendiri organisasi ini.

d. Sosialisasi

Umumnya, sebelum budaya organisasi terbentuk maka manajemen puncak membuat sosialisasi agar apa yang diharapkan dan dikehendaki oleh para pendiri organisasi menjadi kenyataan dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi yang ada mulai dari atas sampai pada anggota pada level terendah. Manajemen puncak tentunya diharapkan dapat memberikan riil di dalam perilaku sehari-harinya di dalam organisasi sebab jika tidak maka tidak menutup kemungkinan tidak akan dipatuhi oleh bawahannya.

Selain itu Atmosoepipto (2001) mengatakan bahwa budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa unsur yaitu :

a. Lingkungan usaha

Lingkungan di mana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi yang memang harus dimiliki oleh suatu organisasi.

c. Panutan/keteladanan

Panutan/keteladanan adalah orang-orang yang menjadi panutan atau teladan bagi karyawan lainnya karena keberhasilannya.

d. Upacara-upacara

Upacara-upacara adalah acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.

e. *Network*

Network adalah jaringan komunikasi informal di dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya organisasi.

7. Tipe-tipe Budaya Organisasi

Harrison (1972) mengemukakan 4 (empat) tipe budaya organisasi yaitu :

a. Budaya kekuasaan (*Power Culture*)

Disini biasanya sejumlah kecil eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi.

b. Budaya peran (*Role Culture*)

Dalam hal ini biasanya ada kaitannya dengan prosedur-prosedur birokratis, seperti peraturan-peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem.

c. Budaya pendukung (*Support Culture*)

Disini biasanya ada kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integrasi dan seperangkat nilai bersama.

d. Budaya Prestasi (*Achievement Culture*)

Dalam organisasi ini ada suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi, dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi.

8. Tanda-tanda Budaya Organisasi yang Kuat

Budaya organisasi dikatakan kuat, jika nilai-nilai budaya itu disadari, dipahami, dan diikuti, serta dilaksanakan oleh sebagian besar para anggota organisasi.

Adapun tanda-tanda bahwa suatu budaya organisasi itu kuat menurut Sigit (2003) adalah sebagai berikut :

- a. Nilai-nilai budaya organisasi saling menjalin, tersosialisasikan dan menginternalisasi pada para karyawannya.
- b. Perilaku para karyawannya terkendalikan dan terkoordinasikan oleh kekuatan yang tampak (*invisible*) atau informal.
- c. Para karyawan merasa *committed* dan loyal pada organisasi.
- d. Ada partisipasi para karyawan pada organisasi.
- e. Semua kegiatan berorientasi pada misi dan tujuan.
- f. Ada *shared meaning* atau kebersamaan mengenai sesuatu yang dipandang berarti bagi para karyawan.
- g. Para karyawan tahu apa yang harus dilakukannya dan yang tidak boleh dilakukan.
- h. Ada perasaan puas dan *rewarding* pada para karyawan karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya.
- i. Budaya yang berlaku sesuai dengan strategi dan menopang tujuan organisasi.

9. Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi

Kusnadi (dalam Masalah, Kerjasama, Konflik dan Knerja, 2002) mengatakan bahwa setiap organisasi pasti mempunyai suatu budaya yang sering disebut dengan budaya organisasi/budaya kerja, yang akan mengarahkan setiap anggotanya dalam berperilaku dan bertindak dalam pekerjaannya.

Budaya organisasi merupakan pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi/perusahaan termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan dan nilai-

nilai untuk berperilaku yang dijadikan pegangan oleh Sumber Daya Manusia (SDM)-nya dalam menjalankan kewajibannya di dalam organisasi tersebut.

Ada sejumlah tahapan bila suatu perusahaan ingin membentuk kulturnya. Pertama-tama perusahaan tersebut harus melihat ke depan mengenai apa visinya, kemudian sistem nilai apa yang dimiliki, bagaimana nilai-nilai itu diterapkan dalam organisasi itu sendiri, dan akhirnya melihat bagaimana sumber dayanya (Republika, 1997).

Di dalam membentuk suatu budaya organisasi ini tidak terlepas dari perhatian adanya perbedaan pada setiap individu yang ada di dalam perusahaan tersebut, baik itu perbedaan sifat, karakter, keahlian, dan latar belakang pengalaman hidupnya yang secara tidak langsung juga akan mempengaruhi cara karyawan dalam memandang, mempersepsi dan merasakan budaya organisasi tersebut. Dalam hal ini berarti pihak perusahaan harus berusaha menyesuaikan budaya organisasi yang dibentuk dengan kondisi dan karakteristik dari karyawannya, sehingga akhirnya dalam penyatuan visi dan misi perusahaan nantinya dalam bentuk budaya organisasi akan berjalan dengan lancar dan dapat diinternalisasi dengan baik oleh para karyawannya sesuai dengan kondisi dan karakteristik dari pada karyawan tersebut (Atmosoeparto, 2001)

Hal ini berarti sudah jelas bahwa persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang berlaku dalam perusahaan tempat ia bekerja senantiasa berbeda-beda dan dipengaruhi oleh kondisi dan karakteristik dari karyawan itu sendiri.

BAB III

PEMBAHASAN

HUBUNGAN PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Budaya dalam suatu organisasi yang hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya dan mengarahkan pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang ambigu. Maka hal ini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha untuk menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana kerja yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan dan hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Turner, 1994).

Budaya yang dimiliki oleh suatu organisasi memiliki peran yang tidak kecil. Di mana suatu budaya organisasi yang baik harus memiliki berbagai karakteristik yang merupakan nilai-nilai bersama yang diakui dan dianut oleh seluruh anggota organisasi tersebut, diantaranya yaitu : adanya inovasi dan pengambilan resiko yang dalam hal ini selalu berusaha untuk mendorong para karyawannya untuk menjadi inovatif, maju dan berani mengambil resiko, adanya keamanan pada karyawan dalam bekerja, adanya sistem pengajian yang adil, manajemen dan perusahaan yang selalu mendukung, pengawasan yang baik, memberikan penghargaan pada karyawan, melakukan komunikasi yang lancar dengan karyawan, dan lain-lain yang kemudian karakteristik tersebut dipersepsikan oleh para karyawannya dengan baik dan positif sebagai budaya dan kepribadian organisasi yang mendukung, maka pada akhirnya budaya organisasi tersebut dapat menjadi suatu budaya organisasi yang kuat yang

pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya (Robbins, 1996).

Jadi dengan demikian dapat dikatakan bahwa apabila setiap orang dalam suatu organisasi atau perusahaan merasakan bahwa budaya organisasi yang mendasari tindakan dan perilaku perusahaan yang dibentuk oleh perusahaan sesuai dengan pandangan hidupnya, tidak menyimpang dari prinsip pribadinya, maka ia akan bekerja dengan baik. Apalagi jika mereka merasakan bahwa pandangan hidupnya atau cita-citanya akan mendapat tempat yang sesuai di dalam suatu perusahaan di mana dia berkarya, juga dapat memahami maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan dalam perusahaan, maka mereka akan selalu terdorong untuk bekerja lebih baik, karena menyadari bahwa apa yang bermanfaat bagi perusahaan juga bermanfaat bagi dirinya. Dan apa yang ia dambakan bagi masa depannya dapat dipenuhi oleh perusahaan di mana dia bekerja dan berkarya, sehingga para karyawan tersebut akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Tugas-tugas yang bagaimanapun beratnya tidak akan dirasakan lagi sebagai beban pribadi, tetapi justru merupakan tantangan untuk dihadapi dan peluang untuk mengembangkan karier. Bila sudah demikian, maka perusahaan tempat bekerja dan berkarya akan menjadi tempat yang menyenangkan dan dirasakan paling sesuai untuk dirinya (Atmosoeparto, 2001).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa jika seorang karyawan mempersepsikan positif dan bereaksi dengan baik terhadap budaya organisasi yang ada dan berlaku didalam suatu organisasi/perusahaan tempat ia bekerja, maka secara tidak langsung hal tersebut juga akan menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan tersebut.

BAB IV

KESIMPULAN

- **Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap budaya organisasi maka karyawan tersebut akan bekerja dengan baik dan apabila karyawan memiliki persepsi yang negatif maka karyawan tersebut akan sering absen, bolos, dan malas bekerja dll.**
- **Karyawan yang memersepsikan positif terhadap budaya organisasi dan apa yang didambakan karyawan tersebut dipenuhi oleh pihak perusahaan maka akan menimbulkan kepuasan kerja**

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Pimpin. (1991). *Perbedaan Kepuasan Kerja Ditinjau dari Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin pada Karyawan Bank Umum Servitia Jakarta*. Skripsi (Tidak Diterbitkan). Medan. Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
- Anoraga, Pandji. (1992). *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (1989). *Prosedur Penelitian*. Jakarta : PT. Bina Aksara.
- As'ad, Moh. (1987). *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Atmosoeprapto, Kisdarto. (2001). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta : Gramedia.
- Azwar.S (1999). *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bayani, Sri, Nurlela. (1996). *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Pengawasan dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Telkom Meulaboh-Aceh*. Skripsi (Tidak Diterbitkan). Medan. Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
- Danim, Sudarwan. (2000). *Metode Penelitian Untuk Ilmu-Ilmu Perilaku*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Djarmiko. H, Yayat. (2002). *Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta.
- Jewell.L. N dan Siegall, Marc. (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Jakarta : Arcan.
- Johan, Rita. (2002). *Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan*. Jurnal Pendidikan Penabur.
- Kusnadi. (2002). *Masalah, Kerjasama, Konflik dan Kinerja*. Malang : Taroda.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- McKenna, Eugene dan Beech, Nic. (2002). *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.

- Munandar, Sunyoto, Ashar. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Nazir, Moh. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia.
- Robbins. P, Stephen. (1996). *Prilaku Organisasi, Jilid 1 dan 2*. Jakarta : Prenhallindo.
- Saulina, Nety. (2003). *Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Manajemen Konflik dengan Stres Kerja Karyawan di Pabrik Industri Karet PT. Perkebunan Nusantara III Medan*. Skripsi (Tidak Diterbitkan). Medan. Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
- Schuler. S, Randall dan Jackson. E, Susan. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta : Erlangga.
- Setyorini, Dewi. (2003). *Peran Pemimpin dalam Pengejawantahan Budaya*. Jurnal Industri dan Organisasi.
- Siagian. P, Sondang. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian. P, Sondang. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sigit, Soehardi. (2003). *Esensi Prilaku Organisasional*. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Thoha, Miftah. (2003). *Prilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wexley. N, Kenneth dan Yukl. A, Gary. (1997). *Prilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*. Jakarta : Bina Aksara.

