

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP
BUDAYA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN DI PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN**

SKRIPSI



**Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Medan Area
Guna Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi**

OLEH :

AGUSTINA TAMPUBOLON
NIM : 00 860 0171

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2004**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

JUDUL SKRIPSI : HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN

NAMA MAHASISWA : AGUSTINA TAMPUBOLON
NIM : 00 860 0171
JURUSAN : PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI



Menyetujui :

Komisi Pembimbing


(Drs. M. Rajab Lubis, MS)
Pembimbing I


(Sarinah, S.Psi)
Pembimbing II

Mengetahui :



Tanggal Sidang Meja Hijau

UNIVERSITAS MEDAN AREA

22 Oktober 2004

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR RUMUS	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Tujuan Penelitian	9
C. Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kepuasan Kerja	12
1. Pengertian Kepuasan Kerja	12
2. Teori-teori Kepuasan Kerja	14

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

3. Aspek-aspek Kepuasan Kerja	18
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	21
B. Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi	27
1. Pengertian Persepsi	27
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi	29
3. Pengertian Budaya Organisasi	37
4. Ciri-ciri atau Karakteristik Budaya Organisasi	41
5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	43
6. Fungsi Budaya Organisasi	46
7. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	48
8. Tipe-tipe Budaya Organisasi	50
9. Tanda-tanda Budaya Organisasi yang Kuat	52
10. Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi	53
C. Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan	54
D. Hipotesis Penelitian	59
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Identifikasi Variabel Penelitian	58
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian	58
C. Populasi dan Metode Pengambilan Sampel	60
D. Metode Pengumpulan Data	61
E. Validitas dan Reliabilitas	64

1. Validitas	65
2. Reliabilitas	67
F. Teknik Analisis Data	68
BAB IV PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN	
A. Orientasi Kacah dan Persiapan Penelitian	71
1. Orientasi Kacah	71
2. Persiapan Penelitian	74
3. Uji Coba Alat Ukur Penelitian	77
B. Pelaksanaan Penelitian	81
C. Analisis Data dan Hasil Penelitian	82
1. Uji Asumsi	83
2. Hasil Perhitungan Korelasi <i>Product Moment</i>	85
3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	87
D. Pembahasan	89
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	93
B. Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	97

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 akhir-akhir ini 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

perbaiki 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, dalam Johan 2002) dan juga mengenai sikap umum pekerja tentang pekerjaan yang dilakukannya yang berasal dari persepsinya tentang pekerjaannya tersebut (Robbins, dalam Johan 2002). 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, dalam Johan 2002).

Wanous dan Lawler (dalam Bayani, 1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan senang dan tidak senang yang bersifat relatif dari persepsi individu tentang pekerjaannya. Sedangkan Davis (dalam Bayani, 1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan yang menyokong atau tidak menyokong yang dialami pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya.

Selain itu 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, dalam Alwi 1991).

Menurut Wexley dan Yulk (1988), 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, sehingga 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 pekerjaannya dengan baik, sehingga produktivitas kerja karyawan tersebut juga akan meningkat secara optimal. Tetapi dalam kenyataannya, di

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Indonesia masalah kepuasan kerja karyawan ini belum mencapai tingkat maksimal secara menyeluruh. 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 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). Di samping itu terdapat juga beberapa aspek kepuasan kerja yang juga turut mendukung terciptanya kepuasan kerja pada seorang karyawan yaitu : perasaan puas dengan rekan-rekan sekerjanya, puas dengan kondisi kerja yang dirasakannya, puas terhadap upah yang diterimanya, puas dengan prospek promosi yang dijalankan perusahaan, puas dengan kerja aktual yang diberikan perusahaan, puas dengan kepemimpinan atasannya dan puas dengan tradisi perusahaan secara umum yang biasanya disebut dengan budaya organisasi (Effendi, 2002).

Budaya organisasi merupakan pondasi dari suatu organisasi, yang menurut

Robbins (1996) merupakan persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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 peninjau atau 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 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* (Atmosoeprpto, 2001).

Jadi dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi/perusahaan termasuk pem...

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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. Dimana 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 perusahaan selalu berusaha untuk mendorong para karyawannya untuk menjadi inovatif, maju dan berani mengambil resiko dalam bekerja, adanya stabilitas dan keamanan dimana perusahaan selalu bersikap fleksibel terhadap peraturan-peraturan yang dibuatnya dan juga selalu memperhatikan keamanan para karyawannya dalam bekerja, adanya orientasi ke rincian dimana perusahaan selalu mendorong karyawannya untuk bekerja dengan teliti, cermat dan mampu melakukan analisis terhadap pekerjaannya, adanya orientasi hasil dimana perusahaan selalu memfokuskan pada hasil kerja karyawannya dan bukan prosedur kerjanya, adanya orientasi orang dimana perusahaan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya, adanya orientasi tim dimana perusahaan senantiasa menekankan karyawannya untuk lebih mengutamakan kerjasama dalam tim dan bukannya bekerja secara individual dan adanya keagresifan dimana perusahaan menekankan karyawannya untuk selalu bekerja dengan cepat, sigap, bersemangat dan tercipta persaingan kerja yang sehat di antara sesama karyawan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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 akan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya (Robbins, 1996). Tetapi seperti yang dikatakan oleh Ivancevich dan Matteson (dalam Saraswati, 2003) bahwa persepsi adalah proses kognitif dimana individu memberikan makna terhadap lingkungan sesuai dengan kondisi yang dialaminya, maka hal ini berarti setiap individu dapat mengartikan stimulus secara berbeda-beda terhadap satu objek yang sama. Dengan demikian maka dapat dikatakan pula bahwa persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dapat berbeda-beda sesuai dengan kondisi yang ada di dalam diri karyawan tersebut.

Sejalan dengan uraian-uraian di atas berarti sebenarnya dapat dikatakan bahwa 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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

cenderung untuk membuat dan menetapkan budaya organisasi yang lain.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

berorientasi pada pencapaian keuntungan perusahaan yang sebesar-besarnya saja tanpa memperhatikan bagaimana sebenarnya budaya organisasi yang mereka buat tersebut apakah sudah disosialisasikan dengan baik sehingga sesuai dengan kondisi dan karakteristik dari para karyawannya ?. 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.

Selain itu, terkadang pihak perusahaan terutama pihak manajerial juga tidak konsisten terhadap pelaksanaan atau pengaktualisasian budaya organisasi yang telah ditetapkan. Misalnya, jika secara formal pihak manajerial mengatakan bahwa budaya organisasi mendorong inovasi para anggota perusahaan, tetapi dalam kenyataannya malah menjurus kepada pemeliharaan *status quo* yaitu lebih berorientasi pada cara-cara kerja yang sudah “melembaga” dalam perusahaan. Contoh lain lagi yaitu, situasi di mana pihak manajerial mengatakan bahwa mereka menganut gaya manajerial yang demokratis dan partisipatif, tetapi kenyataannya menunjukkan sentralisasi dalam pengambilan keputusan. Dan di sini akhirnya para karyawan sulit berperilaku, mereka seperti orang-orang yang sudah diperdayakan. Selain itu, contoh lainnya lagi yaitu menyangkut pengambilan resiko dalam bekerja. Dimana jika pihak manajerial selalu mengatakan bahwa mereka mendorong para karyawannya untuk berani mengambil resiko dalam bekerja, tetapi lagi-lagi dalam kenyataannya justru malah pihak manajerial ini bersikap tegas dan menyalahkan jika ada karyawannya yang berbuat kesalahan, sehingga cepat atau lambat membuat keberanian para karyawannya untuk

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

mengambil resiko dalam bekerja akan menjadi menurun. Dari berbagai contoh situasi ini akhirnya dapat membuat para karyawannya mempunyai pandangan dan persepsi yang negatif terhadap budaya organisasi yang dianut oleh perusahaan tempat ia bekerja tersebut sehingga membuat karyawannya tidak merasakan adanya kepuasan dalam bekerja dan berkarya (Siagian, 2002). Dan masalah ini juga terjadi di dalam PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN yang informasinya saya peroleh dari para karyawannya.

Berdasarkan asumsi-asumsi tersebutlah, peneliti ingin membuktikan lebih lanjut tentang bagaimana hubungan antara persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan di PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN. Sehingga penelitian ini akan membahas tentang “Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan di PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN.”

B. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan di PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN.

C. MANFAAT PENELITIAN

Sebagai manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini ada 2 (dua) yaitu :
 UNIVERSITAS MEDAN AREA
 manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

Document Accepted 28/8/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

1. Secara Teoritis, manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan yang berarti bagi perkembangan khasanah Ilmu Psikologi khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi, terutama mengenai masalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Selain itu hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan kepustakaan yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya pada masa-masa yang akan datang.
2. Secara Praktis, manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai suatu masukan dalam dunia kerja, khususnya dalam menyikapi masalah yang berhubungan dengan kebutuhan karyawan akan kepuasan dalam bekerja yang disebabkan oleh persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang berlaku di dalam perusahaan. Diharapkan agar pihak perusahaan dapat memperhatikan lebih baik lagi tentang sistem nilai atau budaya organisasi yang dianut oleh perusahaan tersebut apakah sudah disosialisasikan dengan baik sehingga sesuai dengan kondisi dan karakteristik para karyawannya ?, dan apakah sudah pula dijalankan secara konsisten ? sehingga dapat menimbulkan suatu persepsi yang positif terhadap budaya organisasi yang ada, yang pada akhirnya dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan dalam menjalankan tugasnya, dan secara tidak langsung dapat memberikan dampak yang positif juga bagi pihak perusahaan dalam pencapaian efektifitas dan efisiensi kerja yang maksimal seperti yang telah diprogramkan oleh perusahaan. Selain itu bagi pihak PT. WIJAYA KARYA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

BETON MEDAN sendiri juga diharapkan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai suatu bahan pertimbangan terutama bagi pihak manajemen perusahaan dalam upaya peninjauan kembali budaya organisasi yang dianutnya selama ini agar dapat disosialisasikan lebih baik lagi sehingga sesuai dengan kondisi dan karakteristik para karyawannya serta dijalankan secara konsisten sehingga dapat menciptakan suatu persepsi yang positif terhadap budaya organisasi tersebut yang akhirnya dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawannya.



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 (dalam As'ad, 1987) 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 (dalam As'ad, 1987) 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 (dalam As'ad, 1987) memaparkan kepuasan kerja sebagai cara pekerja merasakan tentang dirinya atau pekerjaannya. Hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan 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, serta harapan-harapan tentang pengalaman yang akan didapat dimasa mendatang. 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.

Ahli lain yaitu Feldman dan Arnold (dalam Alwi, 1991) 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 mempunyai perasaan positif terhadap pekerjaannya.

Gibson (dalam Bayani, 1996) mengartikan kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Dimana sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Sedangkan Wanous dan Lawler (dalam Bayani, 1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan senang dan tidak senang yang bersifat relatif dari persepsi tentang pekerjaannya.

Lebih terperinci lagi Davis (dalam Bayani, 1996) 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 berupa imbalan sebagai kelengkapan dari pekerjaan. Davis juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja lebih tepat diartikan sebagai penyesuaian emosi secara umum dari pekerja.

Siegel dan Lane (dalam Munandar, 2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Sedangkan Howell dan Dipboye (dalam Munandar, 2001) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

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

2. Teori-teori Kepuasan Kerja

Munandar (2001) menyebutkan 3 (tiga) teori tentang kepuasan kerja yaitu :

a. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan dari Locke (dalam Munandar 2001) menyatakan bahwa

kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

mencerminkan penimbangan dua nilai yaitu :

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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 (dalam Munandar 2001) 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. Misalnya : 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*)

Menurut Lawler (dalam Munandar 2001), orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan atau 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.

Lawler (dalam Munandar 2001) juga menjelaskan bahwa jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaannya dan bagaimana

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembandingan 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 (dalam Munandar 2001) memberikan nilai bobot kepada setiap bidang sesuai dengan nilai pentingnya bagi individu.

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

Teori proses-bertentangan dari Landy (dalam Munandar 2001) 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. Dihipotesiskan 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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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 kekurangan/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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

diterima dan apa yang nyata diterima. Jika ia menerima lebih besar daripada yang

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Warr (dalam Bangun, 2002) mengemukakan aspek-aspek kepuasan kerja yang meliputi :

a. Puas dengan rekan-rekan

Hal ini berhubungan dengan teman-teman sekerja, yaitu sejauh mana rekan kerja berarti bagi seorang pekerja, apakah seorang pekerja termasuk dalam kelompok kerja yang erat jalinan keterikatannya atau seorang pekerja yang berjalan menurut kemampuannya sendiri.

b. Puas dengan kondisi kerja

Kepuasan kerja ini berhubungan dengan kondisi kerja yang menyangkut bagaimana karyawan merasakan, bagaimana kebisingan, suhu udara, peralatan dan penerangan ditempat kerja, apakah karyawan merasa puas dengan fasilitas yang disediakan perusahaan ?.

c. Puas terhadap upah

Upah merupakan aspek kepuasan kerja yang cukup banyak menjadi perhatian, dimana apabila seorang karyawan merasakan bahwa yang mereka terima sangat kurang atau sangat sedikit, maka dapat dipastikan bahwa karyawan tersebut merasakan tidak adanya kepuasan dalam bekerja.

d. Puas dengan prospek promosi

Hal ini menyangkut sejauh mana pekerja merasakan adanya kesempatan untuk dievaluasi secara adil. Dengan demikian promosi ini berkaitan dengan sikap perusahaan terhadap pekerjaannya.

e. Puas dengan kerja aktual

Kepuasan ini bagi banyak karyawan merupakan hal khusus yang sangat penting. Sejauh mana pekerja merasa puas dengan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Apakah pekerja merasakan tantangan yang dihadapinya dalam bekerja sangat besar, lebih menarik ?. Apakah pekerja merasakan memiliki kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang dimilikinya ? dan sejauh mana pekerjaan mendukung dan memperkuat harga diri pekerja tersebut.

f. Puas dengan atasan

Kepuasan seorang karyawan dengan atasannya merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi karyawan tersebut dalam melaksanakan tugasnya.

Apakah atasan bersikap seperti diktator atau atasan adalah seorang pimpinan yang mau mendengarkan keluhan karyawannya.

g. Puas dengan perusahaan secara umum

Hal ini menyangkut penilaian pekerja mengenai perusahaan tempatnya bekerja. Apakah pekerja berpendapat bahwa perusahaan pada umumnya merupakan perusahaan yang baik ?. Bagaimana tradisi dan suasana perusahaan itu, apakah sesuai dengan karyawannya dan dapat menarik hati serta menyenangkan karyawannya ? dan apakah karyawan memiliki kesempatan untuk turut serta dalam membuat keputusan-keputusan bagi perusahaan ?.

Selanjutnya Harianja (dalam Effendi, 2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan memiliki beberapa aspek yaitu antara lain :

a. Kompensasi

Kompensasi adalah jumlah balas jasa/bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari tugas yang telah dilaksanakannya, apakah sesuai dengan kebutuhannya dan dirasakan adil.

b. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan atau tidak.

c. Rekan kerja

Rekan kerja yaitu teman-teman, dimana kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya. Apakah seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak.

d. Atasan

Atasan yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Atasan yang dirasakan tidak menyenangkan oleh seorang karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut.

e. Promosi

Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Apakah di sini seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan yang terbuka atau tertutup. Semua hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

f. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja di sini meliputi lingkungan fisik dan psikologis.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Burt (dalam As'ad, 1987) mengemukakan bahwa ada beberapa 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 diantara 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, usia orang
UNIVERSITAS MEDAN AREA
sewaktu bekerja, lamanya masa kerja seorang karyawan dan juga jenis kelamin

karyawan yang turut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Dimana dari beberapa penelitian ditemukan bahwa usia orang sewaktu bekerja, lamanya masa kerja karyawan dan perbedaan jenis kelamin ternyata berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang individu.

Brown (dalam Bangun, 2002) menemukan dalam penelitiannya bahwa karyawan yang berusia di bawah tiga puluh tahun dan di atas empat puluh lima tahun cenderung memiliki perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.

Byfield dan Crooket (dalam Bayani, 1996) 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. Sedangkan Glenn, Taylor dan Wlaver (dalam As'ad, 1987) 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.

Lebih terperinci lagi 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 :

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

a. Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan

Menurut Locke (dalam Munandar 2001), 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.

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. Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams (dalam Munandar 2001) 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.

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.

c. Penyeliaan

Locke (dalam Munandar, 2001) 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 sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja. Misalnya jika pekerjaan yang menantang yang dianggap penting bagi tenaga kerja, maka penyeliannya membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Misalnya atasan dengan bawahannya saling tertarik karena dua-duanya senang bermain kartu, atau dua-duanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Berdasarkan model Locke ini orang dapat mempunyai hubungan keseluruhan yang baik tanpa harus mempunyai hubungan fungsional yang baik, demikian sebaliknya. Menurut Locke (dalam Munandar, 2001), tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan seorang atasan ialah jika kedua jenis hubungan adalah positif.

d. Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang

Ada tenaga kerja yang dalam menjalankan tugas pekerjaannya memperoleh masukannya (bahan dalam bentuk tertentu) dari tenaga kerja yang lain. Dan keluarannya (barang yang setengah jadi) menjadi masukan untuk tenaga kerja

lainnya. Hubungan yang ada antar pekerja adalah hubungan ketergantungan

.....
 © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
 Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

sepihak, yang bercorak fungsional. Kejengkelan timbul jika masukan yang diterima tidak memenuhi mutu dan tidak memenuhi jumlah yang ditentukan. Dalam kenyataannya, hal ini jarang terjadi, bahkan dicegah jangan sampai terjadi. Kepuasan kerja yang ada pada pekerja timbul karena mereka, dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan 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 pimpinan 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 dimana 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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

dan kursi kerja yang dapat diatur tinggi-rendah, miring-tegak duduknya. Kondisi

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomika. Dalam kondisi kerja seperti itu kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi maka akan memuaskan tenaga kerja dalam bekerja.

Ahli lain yaitu Sigit (2003) juga mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang juga dapat 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.

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, dimana setiap individu memberikan makna atau arti terhadap sesuatu yang didengar, dirasa atau dilihat. Dan hal ini tidak terlepas dari sentuhan indera setiap individu.

Persepsi pada hakekatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang 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 (dalam Saulina, 2003) mengatakan bahwa persepsi berasal dari Bahasa Inggris yaitu dari kata *perception* yang artinya daya tangkap atau penglihatan.

Robbins (1996) mendefinisikan persepsi sebagai proses dimana seseorang mengorganisasikan dan menafsirkan kesan yang berhubungan dengan panca indera supaya memberikan makna atau arti terhadap lingkungan mereka.

Selanjutnya Ivancevich dan Matteson (dalam Saulina, 2003) mengatakan bahwa persepsi adalah proses kognitif dimana seorang individu memberikan maknanya terhadap lingkungan. Individu yang berbeda akan melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda.

Persepsi menurut Kartono dan Gulo (dalam Saulina, 2003) adalah proses dimana 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 (dalam Saulina, 2003) menyatakan bahwa persepsi adalah proses yang berlanjut dimana kita secara aktif menyeleksi, mengorganisasikan dan menggunakan interpretasi informasi yang datang kepada kita agar supaya mengerti lingkungan yang kompleks di sekitar kita.

Atkinson, dkk (dalam Saulina, 2003) berpendapat bahwa persepsi adalah proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan pola stimulus di dalam lingkungan.

Menurut Rakhmat (dalam Saulina, 2003) persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan

UNIVERSITAS MEDAN AREA
informasi dan menafsirkan pesan.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Pengertian persepsi menurut Thoha (2003) adalah merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami, memformasi tentang perasaan dan penciuman. Sedangkan Krech (dalam Thoha, 2003) memandang persepsi sebagai suatu proses kognitif yang kompleks dan menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataan.

Selanjutnya Luthans (dalam Thoha, 2003) 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.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa persepsi adalah suatu proses kognitif yang terjadi dalam diri individu dimana 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

Sigit (2003) mengemukakan 3 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 (stimulus) ini

UNIVERSITAS MEDAN AREA
terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu :

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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, pengemis, 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

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

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 mempersepsikan pengunjung yang mendatanginya akan menghibur atau akan memberi sesuatu.

5. Motivasi kebutuhan

Motivasi kebutuhan seseorang juga akan mempengaruhi orang tersebut dalam mempersepsikan 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 mempersepsikan 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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

bekerja atau menjadi anggotanya. Misalnya, hal-hal yang mengenai

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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

terdapatnya semua informasi yang sampai kepada seseorang, subproses berikut

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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 berguman 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 :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
 Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

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 stimulus 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 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

UNIVERSITAS MEDAN AREA
yang bisa mempengaruhi persepsi seseorang.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

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

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 Shweden (dalam Djatmiko, 2002) 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 (dalam Setyorini, 2003) 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 (dalam

Setyorini, 2003) mengatakan bahwa budaya adalah suatu sistem atau pola-pola nilai.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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 : Robbins (1996) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dari organisasi yang lain.

Schein (dalam Munandar, 2001) 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.

Lebih lanjut Tosi, Rizzo dan Carrol (dalam Munandar, 2001) memaparkan

budaya organisasi sebagai cara-cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

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. Sedangkan 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.

Moorhead dan Griffin (dalam McKenna, 2002) berpendapat 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.

Davis (dalam Djatmiko, 2002) 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 (dalam Djatmiko, 2002) mengatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang dibentuk oleh anggota-anggota organisasi.

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 terkait langsung dengan organisasi. Sedangkan Siagian (2002)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 28/8/24

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

mengatakan bahwa budaya organisasi adalah persepsi yang sama di kalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama.

Tokoh lainnya yaitu Ouchi (dalam Sigit, 2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat simbol, upacara, dan mitos yang mengkomunikasikan landasan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dari organisasi kepada karyawannya.

Peters dan Waterman (dalam Sigit, 2003) mendefinisikan 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 (dalam Sigit, 2003) 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.

Van Muijen, Den Hartog dan Koopman (dalam Setyorini, 2003) 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. Sedangkan Kreitner (2003) mengartikan budaya organisasi sebagai satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Secara singkatnya Kreitner (2003) mengatakan

bahwa budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat dari para ahli di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi ialah persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi yang berisikan seperangkat sistem nilai, norma 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. Ciri-ciri atau 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/karakteristik 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*)

Di sini berarti organisasi selalu menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang

mengarahkan perilaku.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

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 (1996) 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 ke rincian

Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

c. Orientasi hasil

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

d. Orientasi orang

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

e. Orientasi tim

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. Kemantapan

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

5. 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*

UNIVERSITAS MEDAN AREA

(serangkaian nilai-nilai, pandangan hidup atau prinsip yang mendasari setiap

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

tindakan dan perilaku perusahaan serta merupakan pernyataan formal yang mendefinisikan bagaimana karyawan diperlakukan dan dikelola (Schuler, 1999)), *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 (dalam Munandar, 2001) 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,

UNIVERSITAS MEDAN AREA

biaya produksi terlalu tinggi, pemasaran biayanya tinggi juga, maka dicari jalan

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

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.

6. Fungsi Budaya Organisasi

Siagian (2002) menyebutkan 5 (lima) fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan yaitu sebagai berikut :

a. Penentuan batas-batas berperilaku

Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seyogianya ditampilkan, dan perilaku yang harus dielakkan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, kriteria yang pantas dan tidak pantas, pengertian apa yang benar dan apa yang salah, norma-norma moral dan etika mana yang dominan, dan mana yang bersifat sekunder, kriteria loyalitas, etos

UNIVERSITAS MEDAN AREA

kerja yang harus ditaati, serta disiplin organisasi yang harus dipegang teguh.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

Singkatnya, menegaskan cara-cara berperilaku yang sesuai dengan tuntutan budaya organisasi.

b. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi

Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Hal ini hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasi melakukan hal-hal yang dapat merusak citra organisasi yang bersangkutan.

c. Penumbuhan komitmen

Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi bersedia membuat komitmen, termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi. Kesediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi merasa yakin, bahwa keberhasilan organisasi akan melicinkan jalan bagi mereka untuk mencapai cita-cita, harapan, keinginan, dan kepentingan pribadinya.

d. Pemeliharaan stabilitas organisasional

Kiranya mudah untuk memahami, bahwa keberhasilan akan lebih mudah diraih, masalah lebih mudah terpecahkan, dan iklim kerja sama dapat dipelihara apabila terdapat suasana stabil dalam organisasi. Artinya, jika organisasi selalu atau sering menghadapi guncangan, apalagi kalau ditimbulkan oleh faktor-faktor

UNIVERSITAS MEDAN AREA

internal seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan
 © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
 Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

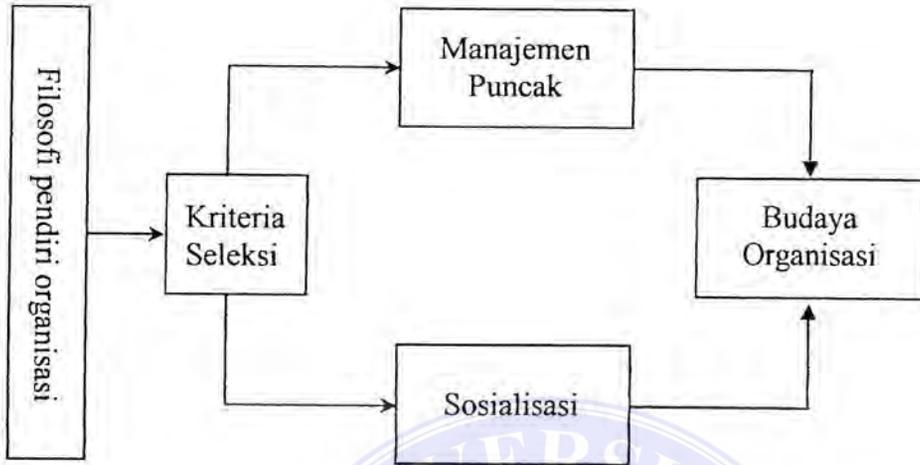
pribadi, dan keterbatasan yang kronis, sukar mengharapkan terwujudnya stabilitas organisasi. Sulit pulalah kiranya untuk mengharapkan organisasi yang tidak stabil menjadi organisasi yang produktif. Pentingnya persatuan juga harus selalu ditekankan.

e. Mekanisme pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi organik manajemen. Berarti ketat atau longgar, pengawasan harus dilaksanakan. Asumsi mendasar dalam hal ini ialah bahwa jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggotanya, maka budaya organisasi tersebut juga berfungsi sebagai instrumen pengawasan, sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan dominan lagi. Alasannya ialah, karena para anggota organisasi menampilkan perilaku yang positif, bekerja secara kreatif, dalam arti mampu menghasilkan ide-ide baru, penggunaan konsep baru, teknik baru, inovasi dalam penyelesaian pekerjaan, serta bersedia meningkatkan produktifitas kerja. Dengan kata lain para karyawan mampu melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri.

7. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Kusnadi, 2002), 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 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 ada 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.

8. Tipe-tipe Budaya Organisasi

Harisson (dalam McKenna, 2002) mengemukakan 4 (empat) tipe budaya organisasi yaitu :

a. Budaya kekuasaan (*Power Culture*)

Di sini 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.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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*)

Di sini 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.

Selanjutnya Kreitner (2003) menyebutkan 3 tipe umum budaya organisasi yaitu :

a. Budaya Konstruktif

Budaya Konstruktif adalah budaya dimana para karyawannya didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang mencerminkan pemikiran dan keyakinan individual mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain. Jadi tipe budaya konstruktif ini berhubungan

dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

b. Budaya Pasif-defensif

Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan dan penghindaran.

c. Budaya Agresif-defensif

Budaya agresif-defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

9. 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 terkontrol dan terkoordinasikan oleh kekuatan yang tampak (*invisible*) atau informal.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

- 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.

10. Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi

Kusnadi (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 daya manusianya (dalam Setyorini, 2003).

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 dengan jalan lebih partisipatif dalam pensosialisasian budaya organisasi yang dibentuknya, 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 (Atmosoepipto, 2001)

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

C. HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Budaya dalam suatu organisasi yang hakekatnya mengarah pada perilaku-

UNIVERSITAS MEDAN AREA
perilaku yang dianggap tepat,

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 28/8/24

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

dalamnya dan mengarahkan pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang ambiguous. 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 (dalam Setyorini, 2003).

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 perusahaan selalu berusaha untuk mendorong para karyawannya untuk menjadi inovatif, maju dan berani mengambil resiko, adanya stabilitas dan keamanan dimana perusahaan selalu bersikap fleksibel terhadap peraturan-peraturan yang dibuatnya dan juga selalu memperhatikan keamanan para karyawannya dalam bekerja, adanya orientasi ke rincian dimana perusahaan selalu mendorong karyawannya untuk bekerja dengan teliti, cermat dan mampu melakukan analisis terhadap pekerjaannya, adanya orientasi hasil dimana perusahaan selalu memfokuskan pada hasil kerja karyawannya dan bukan prosedur kerjanya, adanya orientasi orang dimana perusahaan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya, adanya orientasi tim dimana perusahaan senantiasa menekankan karyawannya untuk lebih mengutamakan kerjasama dalam tim dan bukannya bekerja secara individual, dan adanya keagresifan dimana perusahaan menekankan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

sejarah individual dan adanya keagresifan dimana perusahaan menekankan

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

karyawannya untuk selalu bekerja dengan cepat, sigap, bersemangat dan tercipta persaingan kerja yang sehat di antara sesama karyawan, 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 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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

perusahaan tempat bekerja dan berkarya akan menjadi tempat yang menyenangkan dan dirasakan paling sesuai untuk dirinya (Atmosoeprpto, 2001).

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

D. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan pendapat dari para ahli yang telah dipaparkan di atas, maka hipotesis yang dapat penulis ajukan pada penelitian ini adalah : Ada hubungan antara Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan, dengan asumsi bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya semakin negatif persepsi karyawan terhadap budaya organisasi maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti ingin melihat hubungan antara persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan sehingga peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian korelasi.

A. IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

Adapun jenis atau bentuk variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel terikat : Kepuasan kerja
- b. Variabel bebas : Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi
- c. Variabel kontrol :
 - Masa kerja.
 - Jenis kelamin.
 - Usia.

B. DEFENISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN

Definisi operasional dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya

UNIVERSITAS MEDAN AREA

yang berasal dari persepsinya tentang pekerjaannya tersebut yang disebabkan karena

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

adaya rasa puas dengan rekan-rekan sekerjanya, puas dengan kondisi kerja yang dirasakannya, puas terhadap upah yang diterimanya, puas dengan pekerjaan dijalankannya, puas dengan kerja aktual yang diberikan perusahaan, puas dengan kepemimpinan atasannya dan puas dengan tradisi perusahaan secara umum. Data tentang kepuasan kerja ini diungkap melalui angket kepuasan kerja.

2. Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi

Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yaitu cara pandang, cara berfikir, berperasaan dan bereaksi karyawan terhadap segala pola-pola tertentu yang ada di dalam organisasi/perusahaan yang berupa ketentuan-ketentuan, norma-norma, nilai-nilai yang dominan serta aturan permainan yang berlaku dalam organisasi yang harus ditaati dan diterima oleh semua karyawan yang didasarkan pada ciri-ciri/karakteristik budaya organisasi yaitu : inovasi dan pengambilan resiko, stabilitas dan keamanan, orientasi ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim dan keagresifan. Data tentang persepsi karyawan terhadap budaya organisasi ini diungkap melalui angket persepsi karyawan terhadap budaya organisasi.

3. Masa kerja

Masa kerja adalah lamanya seorang individu sebagai karyawan dalam suatu perusahaan tempat ia bekerja, yang dihitung mulai dari tahun masuknya karyawan tersebut ke dalam perusahaan sampai saat penelitian ini dilaksanakan. Adapun lamanya masa kerja karyawan pada penelitian ini minimal 5 tahun. Data mengenai masa kerja ini diperoleh dari daftar isian subjek pada angket.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

4. Jenis Kelamin

Jenis kelamin adalah ciri-ciri individu yang membedakan antar jenis kelamin pria dan wanita. Dalam penelitian ini jenis kelamin subjek yang diteliti adalah jenis kelamin laki-laki.

5. Usia

Usia adalah umur kronologis dari subjek penelitian yang dihitung mulai dari tahun kelahiran subjek sampai saat atau tahun dilakukannya penelitian ini. Subjek penelitian yang digunakan adalah yang berusia 30 tahun sampai 45 tahun. Data mengenai usia ini diperoleh dari daftar isian subjek pada angket.

C. POPULASI DAN METODE PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi adalah keseluruhan dari suatu subyek penelitian (Arikunto, 1989). Sedangkan menurut Azwar (1999) mengatakan bahwa populasi yaitu sejumlah subjek yang memiliki ciri-ciri atau karakteristik yang sama yang membedakannya dari kelompok subjek yang lain.

Dalam menentukan sifat-sifat populasi, perlu kiranya ditentukan terlebih dahulu luas dan sifat-sifat populasi, memberikan batasan-batasan yang tegas, baru kemudian menetapkan sampelnya (Hadi, 1986).

Adapun yang menjadi popuiasi di dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN yang memiliki

karakteristik sebagai berikut :
UNIVERSITAS MEDAN AREA

a. Karyawan yang bekerja pada bagian produksi.

Document Accepted 28/8/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- b. Karyawan yang memiliki masa kerja minimal 5 tahun.
- c. Karyawan yang berusia 30 – 45 tahun.
- d. Karyawan yang jenis kelaminnya laki-laki.

Berdasarkan karakteristik di atas maka didapat jumlah populasi dalam penelitian ini yaitu sebanyak 118 orang. Dan mengingat jumlah populasinya yang tidak terlalu banyak ini maka di sini peneliti mengikutsertakan seluruh subjek yang ada di dalam populasi tersebut untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini, sehingga penelitian ini dinamakan dengan penelitian populasi atau sering juga disebut dengan studi populasi atau studi sensus (Arikunto, 1989).

D. METODE PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam suatu penelitian. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data-data yang relevan dan akurat guna mendapatkan hasil pengukuran yang memuaskan dalam penelitian.

Dalam penelitian ini metode pokok yang akan digunakan untuk mengumpulkan data adalah metode angket. Dimana metode Angket adalah suatu metode penelitian yang menggunakan daftar pertanyaan tertulis yang harus dijawab dan digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 1989). Metode angket ini dipergunakan atas pertimbangan bahwa metode ini didasari oleh beberapa anggapan yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Menurut Hadi (1986)

menggunakan angket dalam penelitian berdasarkan pertimbangan :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

- a. Subjek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.

Document Accepted 28/8/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

- b. Apa yang dikatakan subjek adalah benar dan dapat dipercaya.
- c. Interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sama dengan yang dimaksud oleh peneliti.

Selain itu metode angket digunakan dalam penelitian ini dengan pertimbangan bahwa :

- a. Angket merupakan metode yang praktis.
- b. Dalam waktu yang singkat dapat dikumpulkan materi yang banyak.
- c. Angket merupakan metode hemat tenaga dan ekonomis.

Selain kelebihan diatas, menurut Hadi (1986) metode angket juga mempunyai beberapa kelemahan yaitu :

- a. Unsur-unsur yang disadari tidak dapat diungkap.
- b. Besar kemungkinan jawaban-jawaban dipengaruhi oleh keinginan pribadi.
- c. Ada hal-hal yang dirasa tidak perlu dinyatakan, misalnya hal-hal yang memalukan atau dipandang tidak penting untuk dikemukakan.
- d. Kesukaran-kesukaran merumuskan keadaan diri sendiri ke dalam bahasa.
- e. Adanya kecenderungan untuk mengkonstruksikan secara logis unsur-unsur yang dirasa kurang berhubungan secara logis.

Berdasarkan kelemahan-kelemahan metode angket tersebut, maka untuk mengatasinya diusahakan dengan cara :

- a. Dalam kata pengantar dinyatakan permohonan yang menonjolkan tentang perlunya jawaban dari subjek dan pentingnya subjek menjawab pertanyaan/ pernyataan yang diberikan dengan benar dan sungguh-sungguh.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

- b. Dalam kata pengantar perlu dijelaskan cara-cara pengisian yang benar dan jelas.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

c. Dalam kata pengantar juga disebutkan bahwa jawaban yang diberikan subjek akan dijaga dan dijamin kerahasiaannya.

Tipe angket yang digunakan merupakan angket langsung yaitu angket yang disampaikan langsung kepada orang yang diminta informasi tentang dirinya sendiri (Arikunto, 1989). Sedangkan berdasarkan dari cara menjawabnya maka angket yang digunakan adalah jenis angket tertutup, dimana setiap pertanyaan/pernyataan yang diberikan sudah disediakan alternatif jawabannya, sehingga responden tinggal memilih saja (Arikunto, 1989).

Angket yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 angket yaitu : Angket Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dan angket kepuasan kerja

1. Angket Kepuasan Kerja

Angket Kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan gabungan dari aspek-aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Warr (dalam Bangun, 2002) dan Harijanja (dalam Effendi, 2002) yang meliputi : perasaan puas dengan rekan-rekan, puas dengan kondisi kerja, puas terhadap upah atau gaji, puas dengan pekerjaan itu sendiri, puas dengan atasan dan puas dengan perusahaan secara umum.

Dan penilaian yang digunakan untuk Angket Kepuasan Kerja tersebut menggunakan *Skala Likert* dengan 4 pilihan jawaban untuk item-item yang mendukung (*favourable*) adalah nilai 4 untuk jawaban “Sangat Setuju (SS)”, nilai 3 untuk jawaban “Setuju (S)”, nilai 2 untuk jawaban “Tidak Setuju (TS)”, dan nilai 1

untuk jawaban “Sangat Tidak Setuju (STS)”. Sedangkan untuk item-item yang tidak

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/8/24

mendukung (*unfavourable*), maka nilai 1 untuk jawaban “Sangat Setuju (SS)”, nilai 2 untuk jawaban “Setuju (S)”, nilai 3 untuk jawaban “Tidak Setuju (TS)”, dan nilai 4 untuk jawaban “Sangat Tidak Setuju (STS)”.

2. Angket Persepsi Karyawan terhadap budaya organisasi

Angket Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan gabungan dari ciri-ciri budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (1996) dan O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (dalam Munandar, 2001) yang meliputi : inovasi dan pengambilan resiko, stabilitas dan keamanan, orientasi ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim dan keagresifan.

Penilaian yang digunakan untuk Angket Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi tersebut menggunakan *Skala Likert* dengan 4 pilihan jawaban untuk item-item yang mendukung (*favourable*) adalah nilai 4 untuk jawaban “Sangat Setuju (SS)”, nilai 3 untuk jawaban “Setuju (S)”, nilai 2 untuk jawaban “Tidak Setuju (TS)”, dan nilai 1 untuk jawaban “Sangat Tidak Setuju (STS)”. Sedangkan untuk item-item yang tidak mendukung (*unfavourable*), maka nilai 1 untuk jawaban “Sangat Setuju (SS)”, nilai 2 untuk jawaban “Setuju (S)”, nilai 3 untuk jawaban “Tidak Setuju (TS)”, dan nilai 4 untuk jawaban “Sangat Tidak Setuju (STS)”.

E. VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Suatu alat pengumpul data (alat ukur) dapat dikatakan baik apabila alat ukur

UNIVERSITAS MEDAN AREA

tersebut valid dan reliabel. Kedua angket yang akan digunakan untuk persepsi

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

karyawan terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan uji coba (*try out*) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas.

1. Validitas

Validitas merupakan persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah alat ukur. Validitas ini menyatakan ketepatan, keakuratan maupun kecermatan alat ukur dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Suatu alat ukur dianggap valid apabila alat ukur tersebut dapat memberikan hasil pengukuran yang sesuai dengan maksud dan tujuan dari pengukuran (Azwar, 1999).

Azwar (1999) mengatakan bahwa validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur mampu mengukur apa yang diinginkan untuk diukur. Jadi semakin tinggi validitas suatu alat ukur, maka semakin mengenai sasarannya, artinya semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur.

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat (Azwar, 1999).

Untuk melihat validitas dari variabel penelitian digunakan “Rumus Korelasi *Product-Momeni*” dari Pearson, yaitu :

$$r_{XY} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left\{ \left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right) \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right) \right\}}}$$

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X (skor subjek tiap item) dengan Y (total skor subjek dari seluruh item)

$\sum XY$ = Jumlah dari hasil perkalian antara variabel X dengan variabel Y

$\sum X$ = Jumlah skor keseluruhan item tiap-tiap subjek

$\sum Y$ = Jumlah skor total item tiap-tiap subjek

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor Y

N = Jumlah subjek yang diteliti

Nilai validitas setiap item (koefisien *r product moment*) sebenarnya masih perlu dikoreksi, karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skor item yang dikorelasikan dengan skor total terikut sebagai komponen skor total. Dan untuk menghindari terjadinya hal ini maka hasil yang di dapat dari korelasi *product moment* harus dikorelasikan kembali. Adapun rumus yang dipakai untuk mengkoreksi kelebihan bobot ini adalah korelasi *Part Whole* (dalam Hadi, 1986) yang rumusnya sebagai berikut :

$$r_{ht} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 + (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

Keterangan :

r_{ht} = koefisien korelasi *Part Whole* dikoreksi

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

r_{xy}	=	Koefisien r sebelum dikoreksi
SD_x	=	Standar deviasi skor item
SD_y	=	Standar deviasi skor total
2	=	Bilangan konstanta

2. Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah menyangkut ketepatan alat ukur (Nazir, 1988). Dimana reliabilitas dari suatu alat ukur diartikan sebagai keajegan atau konsistensi dari alat ukur yang pada prinsipnya menunjukkan hasil-hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukurannya kembali terhadap subjek yang sama (Azwar, 1999).

Untuk mengetahui reliabilitas angket dalam penelitian ini, digunakan *Teknik Analisis Varians dari Hoyt*. Adapun alasan menggunakan teknik varians hoyt ini, menurut Hadi (1986) dikarenakan *Teknik Hoyt* ini lebih maju dan lebih banyak keuntungannya dibandingkan teknik-teknik reliabilitas lainnya, karena tidak ingin ditentukan oleh ikatan syarat-syarat tertentu. *Teknik Hoyt* ini dapat digunakan untuk item-item dikotomi dan non dikotomi dan tidak lagi terikat untuk item-item yang tingkat kesukarannya seimbang atau hampir seimbang. Dapat digunakan untuk menguji tes ataupun angket dan jika ada jawaban yang kosong kasusnya bisa digugurkan.

Adapun rumus *Teknik Analisis Varians Hoyt* ini adalah sebagai berikut :

$$r_{ii} = \frac{M_{ij}^2}{M_{i.} M_{.j}}$$

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Keterangan :

- r_{ii} = Koefisien reliabilitas alat ukur.
- 1 = Bilangan konstanta
- M_{ki} = Mean kuadrat interaksi antara item dengan subjek.
- M_{ks} = Mean kuadrat antara subjek.

E. TEKNIK ANALISIS DATA

Teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode statistik, yang menurut Hadi (1986) hal ini dilakukan dengan beberapa pertimbangan yaitu :

- Statistik bekerja dengan angka-angka.
- Statistik bersifat objektif.
- Statistik bersifat universal yang dapat digunakan pada semua bidang penelitian.

Metode statistik ini telah mewakili tiga tugas utama dalam ilmu pengetahuan, yaitu menerangkan gejala, meramalkan kejadian dan mengontrol keadaan.

Untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, penulis menganalisis data dengan menggunakan teknik statistik *Product-Moment* dari Karl Pearson. Alasan penggunaan metode ini disebabkan karena penelitian ini bertujuan untuk melihat korelasi antara persepsi karyawan terhadap budaya organisasi sebagai variabel bebas (X) dengan kepuasan kerja sebagai variabel terikat (Y), dengan mengendalikan

(mengontrol) tiga faktor lain yang diduga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja

karyawan yaitu : masa kerja, jenis kelamin dan usia. Adapun rumus korelasi *product moment* adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left\{(\sum X^2) - \frac{(\sum X)^2}{N}\right\} \left\{(\sum Y^2) - \frac{(\sum Y)^2}{N}\right\}}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X (skor subjek tiap item) dengan variabel Y (total skor subjek dari seluruh item)
- $\sum XY$ = Jumlah perkalian antara variabel X dan Y
- $\sum X$ = Jumlah skor keseluruhan item tiap-tiap subjek
- $\sum Y$ = Jumlah skor total item tiap-tiap subjek
- $\sum X^2$ = Jumlah kuadrat dari variabel X
- $\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat dari variabel Y
- N = Jumlah subjek yang diteliti

Sebelum data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis korelasi *product moment*, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi terhadap data penelitian, yang meliputi :

- a. Uji Normalitas sebaran, yaitu untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi berdasarkan prinsip kurve normal.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

- b. Uji Linieritas, yaitu untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan dengan data dari variabel tergantung.

Validitas dan reliabilitas alat ukur, uji asumsi dan analisis data dikerjakan dengan pemanfaatan media komputer, yaitu seri SPS (Seri Program Statistik) edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih, versi IBM, UGM, Hak Cipta © 1997 Dilindungi Undang-Undang.



BAB V

P E N U T U P

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN ($r_{xy} = 0,506$; $p < 0,010$). Artinya semakin positif persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya semakin negatif persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumbangan yang diberikan oleh variabel persepsi karyawan terhadap budaya organisasi terhadap terbentuknya kepuasan kerja karyawan sebesar 25,6 % selebihnya sebesar 74,4 % terbentuknya kepuasan kerja disebabkan oleh faktor lain yang dalam penelitian ini tidak dilihat. Hal ini dapat diketahui melalui koefisien determinan (r^2) dari hubungan kedua variabel penelitian di atas adalah sebesar $r^2 = 0,256$.
3. Melalui hasil perhitungan mean empirik, mean hipotetik dan kriteria yang telah dibuat maka dapat diketahui bahwa para karyawan di PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN memiliki persepsi yang tergolong cukup positif terhadap budaya organisasi yang berlaku di perusahaannya. Hal ini dilihat dari

perbandingan nilai rata-rata hipotetik dengan nilai rata-rata empirik, dimana untuk variabel persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, nilai rata-rata (rerata) empirik yang diperoleh yaitu 148,487 berdekatan dengan nilai rata-rata (rerata) hipotetiknya yaitu 147,5. Berdasarkan perbandingan kedua nilai rata-rata tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa para karyawan PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN memiliki persepsi yang tergolong cukup positif terhadap budaya organisasi yang berlaku di perusahaannya. Selanjutnya untuk variabel kepuasan kerja, para karyawan PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN tergolong memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi pula. Hal ini dilihat dari perbandingan nilai rata-rata (rerata) empirik dengan nilai rata-rata (rerata) hipotetik, dimana untuk variabel kepuasan kerja, nilai rata-rata (rerata) empirik yang diperoleh 127,667 berdekatan dengan nilai rata-rata (rerata) hipotetiknya yaitu 125. Berdasarkan perbandingan nilai rata-rata tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa para karyawan PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN memiliki kepuasan kerja yang tergolong cukup tinggi.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dibuat, maka hal-hal yang dapat disarankan adalah sebagai berikut :

1. Saran Kepada Subjek Penelitian

Melalui hasil penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh suatu informasi

yang diperoleh dari PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN

memiliki persepsi yang tergolong cukup positif. Dengan kondisi seperti ini maka disarankan kepada para karyawan untuk dapat mempersepsikan (berpandangan) lebih positif lagi terhadap budaya organisasi yang berlaku di perusahaan agar kepuasan kerjanya juga akan lebih tinggi.

2. Saran Kepada Pihak Perusahaan

Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi menjadi sedemikian penting, sebab hal tersebut akan turut menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Dimana dengan adanya persepsi yang negatif (kurang baik) terhadap budaya organisasi dari karyawan dalam suatu perusahaan akan membawa dampak yang buruk (kurang baik) pula terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut, yang akhirnya akan menimbulkan rendahnya kepuasan kerja karyawan. Apabila kondisi ini terus terjadi, maka hal ini dapat menjadi sinyal bahaya bagi perusahaan. Dimana apabila karyawannya memiliki kepuasan kerja yang rendah maka dalam bekerja tentu hasilnya tidak akan maksimal dan secara tidak langsung akhirnya akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Dan sejalan dengan hal tersebut, maka disarankan kepada pihak perusahaan agar dapat lebih memperhatikan lagi cara pensosialisasian budaya organisasi yang telah dijalkannya selama ini agar lebih ditingkatkan kearah yang bersifat partisipatif sehingga dapat lebih dimengerti, dipahami, diinternalisasi dan akhirnya dipersepsikan secara positif oleh para karyawannya yang secara tidak langsung juga dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

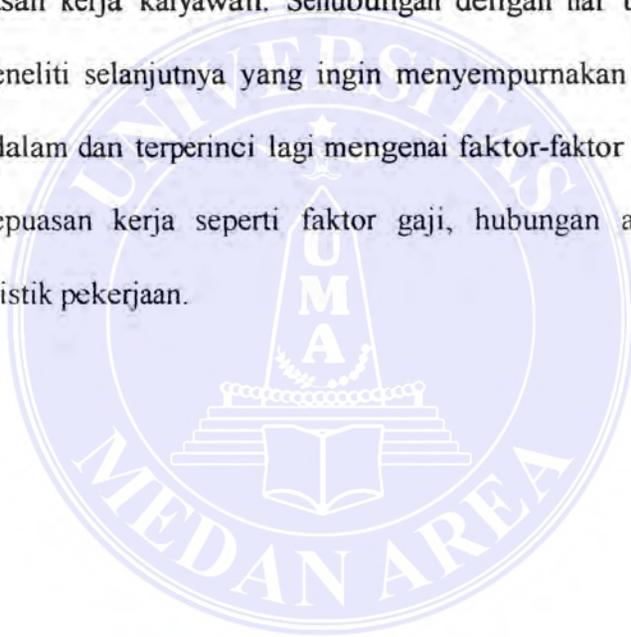
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

3. Saran Kepada Peneliti Selanjutnya

Secara umum hasil penelitian ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan yang diakibatkan oleh persepsi karyawan terhadap budaya organisasi memberikan sumbangan sebesar 25,6 %. Hal ini berarti masih cukup banyak persentase sumbangan faktor lain yaitu sebesar 74,4 % yang memberikan andil terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin menyempurnakan penelitian ini agar mengkaji lebih dalam dan terperinci lagi mengenai faktor-faktor penyebab lain dari terbentuknya kepuasan kerja seperti faktor gaji, hubungan atasan dengan bawahan dan karakteristik pekerjaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, P. 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, P. 1992. Psikologi Kerja. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 1989. Prosedur Penelitian. Jakarta : PT. Bina Aksara.
- As'ad, M. 1987. Psikologi Industri. Yogyakarta : Liberty.
- Atmosoeprapto, K. 2001. Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan. Jakarta : Gramedia.
- Azwar, S. 1999. Metode Penelitian. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bangun, S. N. 2002. Hubungan Antara Konsep diri dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Perintis Sarana Pancing Indonesia Tanjung Morawa. Skripsi (Tidak Diterbitkan). Medan : Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
- Bayani, N. S. 1996. Hubungan Antara Persepsi Terhadap Pengawasan dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Telkom Meulaboh-Aceh. Skripsi (Tidak Diterbitkan). Medan : Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
- Djarmiko, Y. H. 2002. Perilaku Organisasi. Bandung : Alfabeta.
- Effendi, M. T. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Grasindo.
- Hadi, S. 1986. Metode Research Jilid I. Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Hadi, S. Dan Pamardiningsih, Y. 1997. Seri Program Statistik 1997 (sps 1997) Manual SPS Paket Midi. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada.
- Johan, R. (<http://www1.bpkpenabur.or.id/jurnal/01/homepage.htm-3k>).
- Kusnadi, H. 2002. Masalah, Kerjasama, Konflik dan Kinerja. Malang : Taroda.
- Universitas dan Kudek, A. 2003. Perilaku Organisasi. Jakarta : Salemba Empat

- McKenna, E. dan Beech, N. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Andi.
- Munandar, A. S. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Nazir, M. 1988. Metode Penelitian. Jakarta : Ghalia.
- Robbins, S. P. 1996. Perilaku Organisasi Jilid 2. Jakarta : Prenhallindo.
- Saraswati, E. 2003. Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Gaya Kepemimpinan dengan Loyalitas Kerja pada Karyawan PT. Trophy Tour Medan. Skripsi (Tidak Diterbitkan). Medan: Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
- Saulina, N. 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, R. S. dan Jackson, S. E. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1. Jakarta : Erlangga.
- Setyorini, D. (<http://www.unika.ac.id/fakultas/psikologi/artikel/ds-I.htm>).
- Siagian, S. P. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sigit, S. 2003. Perilaku Organisasional. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Thoha, M. 2003. Perilaku Organisasi. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wexley, K. N. dan Yukl, G. A. 1988. Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia. Jakarta : Bina Aksara.