

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula melibatkan tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi disamping memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk/jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi maka hal tersebut tidak akan terlepas dari permasalahan kinerja.

Pengertian kinerja menurut Siagian (2002:166) adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job descriptionnya*.

Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawab dan wewenangnya.

Pengertian kinerja menurut Manullang (2002:132) adalah sesuatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan *job description* mereka masing-masing.

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:63) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja adalah tingkat terhadap para karyawan dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja personalia/penilaian kerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja, atau ranting personalia.

2.1.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja.

Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik.

Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Handoko (2002:98), faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

a. Keterampilan atau Pengalaman

Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah.

Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja diluar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

b. Faktor Pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya membutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.

c. Umur

Umur seseorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu.

Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.

d. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Disamping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari karyawan tersebut berkurang.

e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja.

Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematic yang harus mendapat perhatian yang serius.

f. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

2.1.3. Kriteria-kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Ada 3 jenis dasar kriteria kerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai.

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Quality of work* (kualitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*(kreativitas): keaslian gagasan-gagasaan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* (ketertanggung): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Intiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

2.1.4. Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi.

Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Tujuan penilaian kinerja terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kinerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi hasil-hasil dari penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi regular terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:
 - a. Telaah gaji, keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
 - b. Kesempatan promosi, keputusan-keputusan penyusunan pegawai (staffing) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.
2. Tujuan Pengembangan
 - a. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
 - b. Mengukuhkan dan menopang prestasi kerja. Umpan balik prestasi kerja (performance feedback) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama

karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

- c. Meningkatkan Prestasi kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja dimasa yang akan datang.
- d. Menentukan tujuan-tujuan progresi karir. Penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasikan kebutuhan pelatihan.

2.1.5. Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator kinerja yaitu:

- a) Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
 - 1) Kuantitas hasil kerja
 - 2) Kualitas hasil kerja
 - 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- b) Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
 - 1) Disiplin kerja
 - 2) Inisiatif
 - 3) Ketelitian
- c) Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Kejujuran
- 3) Kreativitas

2.2. Kepuasan Kerja

2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Di antaranya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Colquitt, LePine, Wesson, 2011: 105). Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita.

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (2002). Jadi kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, bagi dari sisi pekerja maupun perusahaan serta bagi masyarakat secara umum.

Oleh karena itu maka menciptakan keadaan yang bernilai positif dalam lingkungan kerja suatu perusahaan mutlak merupakan kewajiban dari setiap jajaran pimpinan perusahaan yang bersangkutan.

Kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat subjektif dimana penilaian ini merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dan pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan diperkirakan sebagai hal yang pantas atau berhak baginya. Menurut Gomes (2001 ; 178).

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negative terhadap pekerjaannya. (Siagian, 2000:295).

Beberapa defenisi dari kepuasan kerja oleh para ahli yaitu :

1. Merupakan penilaian dari pekerjaan, seberapa jauh pekerja secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (*Robert Hopprcl*).
2. Sikap dari karyawan trhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesame karyawan (*Tiffin*).
3. Sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus trhadap faktor_faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. (*Blum*).
4. Pada dasarnya adalah “*security feeling*” (rasa aman) dan mempunyai segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial), serta segi sosial psikologi seperti kesempatan untuk maju, mendapat penghargaan, pengawasan, dan berhubungan dengan pergaulan antar karyawan dan dengan atasan.
5. *Howell dan Diphoye* (1986), kepuasan kerja sebagai keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya dikutip dari *Suryati dan Sri* (1995,351).

2.2.2. Kategori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori. *Colquitt, LePine, Wesson* (2011: 107) mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja:

1. Pay Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan.

Pay satisfaction didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima. Meskipun lebih banyak uang selalu lebih baik, kebanyakan pekerja berdasarkan keinginannya atas bayaran pada perhitungan secara berhati-hati dari tugas pekerjaannya dengan bayaran yang diberikan pada rekan sekerja yang sama.

2. Promotion Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Tetapi, banyak pekerja menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik, dan prestise lebih tinggi.

3. Supervision Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai.

Hal ini tergantung apakah atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak perlu. Disamping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai. Hal tersebut tergantung pada apakah atasan mempunyai kepribadian baik, demikian pula apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja.

4. Coworker Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan. Di sisi lain, kita mengharapkan senang bekerja bersama mereka, karena menggunakan banyak waktu bersama rekan sekerja. Rekan sekerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.

5. Satisfaction With The Work Itself

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting dari pada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman. Aspek ini memfokus pada apa yang sebenarnya dilakukan pekerja.

Sedangkan empat aspek sebelumnya merupakan hasil dari pekerjaan (*pay* dan *promotion*) dan orang yang berada sekitar pekerjaan (*supervisors* dan *coworker*).

6. Altruism

Altruism merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

7. Status

Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan status, disisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

8. Environment

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan quality of worklife ditempat pekerjaan. Namun, terdapat pandangan bahwa nilai-nilai ini dianggap kurang penting karena tidak relevan dalam semua pekerjaan, tidak seperti bayaran, promosi, dan seterusnya.

2.2.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfilmen)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (Discrepancies)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang yang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (Value attainment)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (Equity)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Budaya organisasi

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

2.2.4. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja dibedakan atas :

1. Teori keseimbangan. Teori keseimbangan dikembangkan Adam yang komponennya adalah *input output comparison person dan equity-in-equity*. Menurut Wesley dan Yuki (1977) input adalah “input is anything of value than an employee perceives that he contributes to his job” input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja.

Seperti pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan kerja, jumlah jam kerja. “Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job”.(Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai), misalnya upah, keuntungan tambahan status symbol, pengelangan kembali, kesempatan untuk berprestasi).

“Comparison person may be someone in the same organization”.(Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda, atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Kepuasan yang dicapai karyawan tergantung dari puas atau tidak puasnya karyawan yang merupakan perbandingan input-output dirinya dibandingkan dengan karyawan lainnya.

2. Teori Perbedaan (Discrepancy Theory). Teori Perbedaan dipelopori Proter yang berpendapat mengukur kepuasan dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) menyatakan kepuasan kerja pegawai bergantung pada apa yang diharapkannya. Jika yang didapatkannya lebih besar dari yang diharapkannya maka dinyatakan puas dan sebaliknya.
3. Teori pemenuhan kebutuhan (Need Fulfillment Theory), Teori pemenuhan kebutuhan yaitu kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

4. Teori pandangan kelompok (Social Reference Group Theory), kepuasan kerja pegawai bukan bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja tapi juga bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.
5. Teori Dua Faktor Dari Herzberq, dikembangkan oleh Hezberq dari teori Abraham Maslow yaitu Faktor yang menyebabkan kepuasan adalah faktor pemeliharaan dan faktor motivasi.
Faktor pemeliharaan berupa faktor disstisfiers, hygiene faktor, job context, extrinsic, yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasa, hubungan dengan pengawas, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Faktor motivasi disebut satisfier, motivation, job content, intrinsict factors meliputi dorongan prestasi, pengenalan, kemajuan, work itself, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.
6. Teori Pengharapan. (Expectancy theory), dikembangkan oleh Victor.H. Vroom diperluas oleh Porter dan Lowler, Keith Davis (1985), mengemukakan bahwa “ Vroom explain that motivation is a product of how much one wants something and one’s estimate of the probability that a certain will lead to it “.
(motivation merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menututnya).

2.2.5. Mengukur Kepuasan Kerja

Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja (Robbins, 2003: 73), yaitu sebagai berikut:

1. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespons atas satu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara “*Higly Satisfied*” dan “*HighlyDissatisfied*”.
2. *Summation score* lebih canggih. Menidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen.

Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah: sifat pekerjaan, supervise, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan *co-worker*. Faktor ini diperingkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Metode kedua, *summing up*, merespons terhadap sejumlah faktor kerja, akan mencapai evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja. Akan tetapi, penelitian tidak mendukung intuisi ini. Kedua metode sama calidnya. Konsep kepuasan kerja terlalu luas sehingga pertanyaan tunggal dapat menangkap intinya.

2.2.6. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Smith, 1990 dalam luthans, 2009 terdapat lima dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri, yaitu bagaimana memberikan tugas-tugas yang menarik untuk karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. Rekan kerja, yaitu rekan kerja memiliki kecakapan secara teknis dan mudah untuk bekerjasama atau mendukung secara social. Rekan kerja yang bersahabat dan kooperatif akan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan karena merasa *enjoy* dalam bekerja.
- c. Gaji, yaitu gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi secara lebih luas juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan.
- d. Kesempatan promosi, yaitu kesempatan untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi atau pengembangan karir.
- e. Supervise, yaitu kemampuan atasan dalam memberikan bimbingan teknis pekerjaan dan sikap.

Kepuasan kerja akan memberikan efek terhadap beberapa aspek, yaitu: kepuasan kerja, kemangkiran dan keterlambatan, pindah kerja, komitmen terhadap organisasi. Individu yang merasa puas akan pekerjaan otomatis akan meningkatkan produktifitasnya dalam bekerja, baik itu ketepatan dalam kehadiran jam kerja, komitmen untuk tetap mempertahankan pekerjaan di perusahaan tersebut sehingga termotivasi untuk tidak pindah kerja (Hasibuan, 2001).

2.3. Budaya Organisasi

2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Pada awal tahun 1980-an Edgar.H. Schein seorang psikolog sosial mengembangkan apa yang telah menjadi satu teori yaitu budaya organisasi. Budaya sebuah organisasi berasal dari kebiasaan-kebiasaan, tradisi,dan cara umum melakukan segala sesuatu di sebuah organisasi yang berlaku sekarang. Para pendiri menetapkan kebudayaan awal dengan memproyeksikan suatu gambaran bagaimana organisasi itu nantinya. Ukuran kecil dari sebagian besar organisasi baru juga menolong para pendiri untuk menanamkan visi mereka dalam setiap anggota organisasi tersebut.

Budaya organisasi disimpulkan sebagai “ruh” organisasi karena disana bersemayam filosofi, misi dan visi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting untuk berkompetisi. Banyak peneliti organisasi mengatakan bahwa budaya organisasional menjadi salah satu kekuatan organisasi yang paling sulit ditiru oleh competitor karena terkait dengan proses interaksi dan proses waktu.

Istilah budaya organisasi dipopulerkan setelah di publikasikan oleh Peters & Waterman 1982 dalam “in Search of Exelent”. Istilah budaya secara teori digunakan dalam antropology sosial dan telah digunakan pertama kali sebagai suatu cara untuk menggambarkan kualitas kelompok manusia dari satu generasi kegenerasi berikutnya (R.Maull, 2001 : 2).

Budaya organisasi (organizational culture) merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku segenap anggota organisasi. Selain itu budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (edgar Schein, Robbins,1996).

Dikatakan pula bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dan, karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut (James L. Gibson, John M.Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr., 2000:30).

Adapun menyatakan budaya organisasi sebagai kerangkakerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi (Jerald Greenberg dan Robert A. Baron 2003: 515).

Kotter dan Heskett (1992), Sackman (1992), Hofstede (1994), Maschi dan roger (1995) dikutip dari kurnianto (2003,10), mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi-Persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok tersebut.

Kreitner dan Kinicki (1995) menambahkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (social glue) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama. Luthan (1998) berpendapat budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Sifat-sifat yang dimiliki budaya organisasional secara mendasar dikemukakan Hofstede (1991) meliputi :

1. Menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang.
2. Ditentukan atau mencerminkan catatan historis perusahaan (historically determined).
3. Berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik.
4. Dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang secara bersama-sama membentuk organisasi (social constructed).
5. Halus
6. Sukar berubah (hard To Change).

Smircich (1983) menunjukkan 4 fungsi penting budaya organisasional yaitu :

1. Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi.
2. Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memilih sense terhadap sekitarnya.

Hofstede membagi budaya organisasional kedalam 6 dimensi praktek :

1. *Process oriented vs. Result oriented*
2. *Employee-Oriented vs. job-oriented* *Parochial vs. Closed System*
3. *Open system vs. Closed System*
4. *Loose Control vs. Tight Control*
5. *Normative vs. Pragmatic.*

Budaya dapat dikatakan sebagai pemecahan stabil terhadap masalah dan pola asumsi khusus yang merupakan pemecahan utama yang mendorong kelompok memperlihatkan karakter khususnya. Meskipun budaya bisa dilihat pada pola perilaku, namun budaya tidak dapat dicampur adukan dengan pola perilaku tersebut. Budaya tidak terlihat tapi terwujud. Budaya organisasi akan mempengaruhi para manajer dengan mengambil keputusan-keputusannya dalam aktivitas perusahaan baik yang berhubungan dengan planning, penorganisasian, memimpin dan mengendalikan atau pengawasan. Budaya organisasi mempunyai dampak terhadap perilaku tenaga kerja, budaya organisasi yang kuat akan mengurangi *labor turn over* karyawan (Schein, 1991).

Budaya organisasi membawa efek terhadap outcome seperti produktivitas, performance commitment, kepercayaan diri dan perilaku etika (Deal & Kennedy, 1982; Denison, 1984; Ouchi, 1981; Posner, Kouzes & Schmidt, 1985; Pritchard & Karasick, 1973; Sathe, 1985.). dikutip dari Michael Ritche. Forehand and Von Gilmer (1964) mengatakan budaya merupakan satu set karakteristik yang menggambarkan suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya.

2.3.2. karakteristik Primer Budaya Organisasi

budaya organisasi mengacu kesuatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem magna bersama ini bila diamati lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Hasil riset mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi menurut Robbins (2008:721) yaitu :

1. Inovasi dan pengembalian resiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian kerincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan), analisi, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil.sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.3.3. Faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi

Ada tiga faktor lain yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi yakni, (Wijaya Tunggal, 2002) :

1. Karakteristik Sosial Masyarakat

Karakteristik sosial masyarakat dimana perusahaan beroperasi merupakan faktor mendasar yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi. Karakteristik sosial masyarakat jepang contohnya, mempengaruhi pembentukan budaya perusahaan jepang yang pada akhirnya mempengaruhi pembentukan gaya manajemen yang berbeda dengan budaya perusahaan Amerika Serikat dan Eropa. Karena karakteristik masyarakat jepang berbeda dibandingkan dengan karakteristik masyarakat AS dan Eropa.

Kultur Amerika Serikat yang lebih menghargai kemampuan dan pencapaian prestasi individual ketimbang senioritas, kolektivitas, dan pencapaian consensus yang terdapat dalam budaya perusahaan jepang yang berakar dari budaya masyarakatnya.

2. Tipe Masyarakat Bisnis

Tipe masyarakat bisnis juga mempengaruhi pembentukan budaya organisasi. Perilaku perusahaan yang hidup ditengah masyarakat bisnisnya sedikit banyak dipengaruhi karakteristik industry dan masyarakat bisnisnya. Semakin homogen suatu masyarakat bisnis semakin besar pengaruhnya terhadap pembentukan budaya organisasi.

3. Kapabilitas dan Kemampuan Kendali Perusahaan

Pembentukan budaya organisasi juga dipengaruhi oleh sejarah berdiri dan berkembangnya perusahaan tersebut.

Para pendiri perusahaan misalnya memiliki peran penting dalam meletakkan pondasi perusahaan dengan menanamkan visi dan nilai-nilai, serta norma-norma yang harus diikuti oleh para pekerja agar mereka mampu menjalankan dan memacu kegiatan usaha mereka dengan penuh gairah sebagaimana yang diharapkan oleh para pendirinya.

Para eksekutif senior juga turut berperan dalam pembentukan budaya perusahaan melalui pemilihan dan penyusunan sistem dan struktur administrasi perusahaan yang baku dan menurut mereka paling tepat untuk diimplementasikan didalam mengarahkan dan mengendalikan jalannya perusahaan. Selain itu sistem reward dan punishment yang mereka terapkan juga turut memberikan kontribusi dalam pembentukan budaya perusahaan mereka. Semua sistem dan struktur ini pada akhirnya mempengaruhi pembentukan kapabilitas dan daya kendali perusahaan. Semakin tinggi kapabilitas dan daya kendali perusahaan, budaya internal cenderung akan semakin koheren.

Budaya yang koheren ini secara langsung maupun tidak langsung turut memberikan kontribusi bagi terbentuknya daya saing yang tinggi dan has di medan persaingan bisnis.

Kuat lemahnya budaya organisasi tergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi, lama organisasi berdiri beberapa besar labor turn over dan intensitas asal mulanya budaya tersebut.

Budaya organisasi yang kuat berarti nilai-nilai kunci dalam organisasi dipegang teguh dan di ikuti secara luas serta mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap karyawan dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan lebih besar sehingga berdampak meningkatkan kinerja lebih tinggi. Sebaliknya ciri budaya organisasi lemah maka budaya kurang mempengaruhi manajer.

2.3.4. Elemen-Elemen Budaya Organisasi

Terdapat beberapa elemen dasar budaya perusahaan, McKenna dan Beech (2004:15) mengelompokkan elemen-elemen budaya perusahaan sebagai berikut:

- a. *Artifacts*, merupakan hal-hal yang dapat dilihat, didengar,dirasakan, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifacts* termasuk struktur organisasi dan proses yang tampak, seperti produk, jasa, dan tingkah laku anggota kelompok.
- b. *Espoused Values*, alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya. Meliputi strategi, sasaran, dan filosofi.

- c. *Basic Underlying Assumption*, keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu diorganisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

2.3.5. Tipe Budaya Organisasi

Ada 4 tipe budaya organisasi menurut Sethia dan Glinow dikutip dari Ratminto (2005,138) dalah sebagai berikut :

1. *Apathetic Culture* yaitu perhatian anggota organisasi terhadap hubungan antar manusia maupun perhatian terhadap kinerja pelaksanaan tugas dua-duanya rendah.
2. *Caring Culture* yaitu rendahnya perhatian terhadap kinerja namun perhatian terhadap hubungan antar manusia tinggi. Penghargaan lebih didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni dan bukan atas kinerja pelaksanaan tugas
3. *Exating Culture* yaitu perhatian terhadaap hubungan manusia rendah tetapi perhatian terhadap kinerja tinggi. Secara ekonomis penghargaan sangat memuaskan tetapi hukuman atas kegagalan yang dilakukan juga sangat berat sehingga tingkat keamanan pekerjaan menjadi sangat rendah.
4. *Integrative Culture* yaitu perhatian terhadap hubungan dan kinerja tinggi.

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Hubungan Antar Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Gordon (1991; dalam Sudarmadi, 2007) mengemukakan keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategic. Menurut pendapat Moelyono Djokosantoso (2003).

Adanya keterkaitan hubungan antar budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut.

Budaya organisasi berdasarkan penelitian Masrukhin dan Waridin (2004) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Masrukhin dan Waridin (2004) menyatakan, setiap peningkatan budaya organisasi kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti untuk peningkatan kinerja pegawai.

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:
H₁: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.4.2. Hubungan Antar Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Karyawan yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Kenyataan menganjurkan bahwa perasaan positif mendorong kreativitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dan meningkatkan memori dan menarik berbagai macam informasi tertentu. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan sekerja.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif moderat pada kinerja karyawan. Orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja tugas lebih tinggi, tingkat *citizenship behavior* lebih tinggi dan tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah. (Colquitt, LePine, Wesson, 2011: 125).

H₂: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil dan hipotesis
1	Soedjono, (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang.	-Budaya organisasi -Kinerja Organisasi -Kepuasan Kerja	Hasil menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi melalui kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2	Masrukhin dan Waridin (2004).	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kaltim Pos Samarinda	-Motivasi Kerja -Kepuasan Kerja -Budaya Organisasi -Kepemimpinan -Kinerja	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja secara positif.
3	Parwanto dan Wahyuddin, (2005)	Pengaruh Displin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pada PT. Media Haluan Mandiri (Haluan Riau)	-Displin Kerja -Budaya Organisasi -Kinerja	Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Media

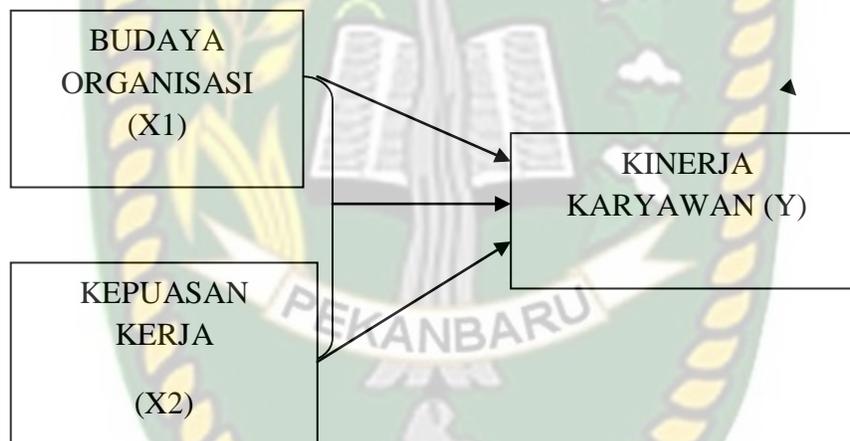
		Pekanbaru		Haluan Mandiri (Haluan Riau) Pekanbaru.
--	--	-----------	--	---

2.6. Struktur Penelitian

Struktur Penelitian yang akan dikembangkan dalam penelitian ini dapat dilihat seperti pada gambar berikut ini:

Gambar 2:1

Struktur Penelitian



2.7. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan serta didukung oleh teori yang relevan maka penulis dalam menyusun penelitian ini mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut: **“Diduga Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. RIAU GRAINDO Pekanbaru.**