

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teoritik

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins menyatakan didalam buku Hasibuan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang selalu menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang di terima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.¹

Menurut Tiffin dalam As'ad menjelaskan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) sebagai suatu hal yang berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan.²

Sedangkan menurut Sutrisno kepuasan kerja memiliki bermacam – macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja.³ Adapun penjelasan tentang kepuasan kerja tersebut sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini muncul akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan para karyawan terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan dihubungkan dengan realitas-realitas yang dialami para karyawan, sehingga memunculkan suatu reaksi emosional yang berwujud perasaan, senang, perasaan puas, atau pun perasaan tidak puas.

15

2. Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap

¹ Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta ; PT Bumi Aksara, 2001) 256

² As'ad, Mohamad. . *Psikologi Industri*. (Yogyakarta ; Liberty, 2004) 104

³ Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta ; Kencana, 2009). 74

pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja. Kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik faktor psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu, dan hubungan sosial individu terhadap pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Dari ke tiga teori tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja adalah sikap yang timbul pada diri seorang pegawai berupa emosional senang dan tidak senang terhadap apa yang mereka terima dan apa yang mereka capai dalam berbagai aspek pekerjaan.

b. Teori kepuasan kerja

Teori kepuasan kerja mencoba untuk mengungkapkan hal-hal yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap satu pekerjaan yang mereka lakukan. Ada beberapa teori kepuasan kerja menurut widodo yaitu: ⁴

1. Two factor theory

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors. Ketidak puasan di hubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan itu sendiri. Karena faktor dapat mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai hygiene atau maintenance factors.

Sebaliknya kepuasan dilihat dari faktor yang terkait pada pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan contohnya seperti peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri

⁴ Widodo, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta Pustaka Pelajar, 2005)171

dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkatan kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

2. Value theory

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan merasa semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara berbagai aspek pekerjaan yang di miliki dengan yang di inginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Teori tentang kepuasan kerja menurut Rivai yaitu mengatakan bahwa ada beberapa teori kepuasan kerja yang cukup dikenal, yaitu: ⁵

1. Teori Ketidak sesuaian (Discrepancy theory)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang karyawan dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasan dapat melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat disparancy, tetapi merupakan disparancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap dapat dicapai.

2. Teori Keadilan (Equity theory).

Teori ini mengungkapkan bahwa orang yang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi., khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, atau hasil keadilan dan ketidak adilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti

⁵ Menurut Riva, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk pperusahaan*, Jakarta PT Grafindo Persada, 2004) 275

pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaan.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan dan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan pada karyawan.

3. Teori dua faktor (Two factor theory).

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang begitu berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu sendiri bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu satisfiers atau motivator dan dissatisfiers. Satisfiers adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi.

Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu dapat mengakibatkan terhadap ketidakpuasan. Dissatisfiers adalah faktor-faktor yang menjadi sumber

ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status. Faktor ini juga diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan. Kedua, dissatisfies (hygiene factors) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini juga diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika faktor ini tidak terpenuhi maka karyawan akan merasa tidak puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan akan merasa tidak kecewa meskipun belum merasa puas karena sudah merasa kebutuhan biologisnya terpenuhi.

b. Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut pendapat As'ad faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain⁶:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan yang sama atau yang berbeda jenis pekerjaannya, dan dengan atasannya.

⁶ As'ad, *psikologi industri*, yogyakarta, liberty, 2004, hlm 115

- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, dan kesehatan pegawai.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem pengajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan.

Di dalam buku Minto Waliyo menurut Pendapat Glimer tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut;⁷

- a. Kesempatan untuk maju
- b. Keamanan kerja
- c. Gaji
- d. Perusahaan dan manajemen
- e. Pengawasan (supervisi)
- f. Faktor interensik dan pekerjaan
- g. Kondisi kerja
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan
- i. Komunikasi
- j. Fasilitas

2. Kompensasi

- a. Pengertian kompensasi

Tirton mengatakan bahwa Kompensasi adalah berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diberikan kepada para karyawan atas kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi.⁸

⁷ Waluyo Minto, *Psikologi Teknis Industri*, Yogyakarta ; Graha Ilmu , 2009. 178

⁸ Tirton PB, *Mengelola Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Oryza ,2009). 124

Menurut Handoko yang dimaksud dari kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka: dalam bentuk pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarir.⁹ Sedangkan menurut Panggabean kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang di berikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan¹⁰.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi bukan hanya berbentuk uang tetapi bisa juga berbentuk sebuah barang langsung atau tidak langsung untuk imbalan atas jasa yang di berikan perusahaan untuk pegawai, contohnya seperti insentif, fasilitas, material, tunjangan dan berupa upah atau gaji dan lain sebagainya.

Pemberian kompensasi sangatlah penting bagi sebuah perusahaan atau lembaga instansi untuk balas jasa hasil kerja keras pegawai yang sudah bekerja dalam salah satu perusahaan agar mereka mempunyai dorongan atau semangat untuk berkerja sehingga mereka bisa merasakan puasny bekerja dan mencapai tujuan perusahaan atau sasaran secara efektif dan efisien.

b. Jenis – jenis kompensasi

Menurut Triton kompensasi yang di berikan kepada karyawan berdasarkan sifatnya penerimaannya dapat di bedakan dalam dua jenis yaitu¹¹:

1) Kompensasi yang bersifat finansial.

Kompensasi yang bersifat finansial adalah kompensasi yang di terima oleh karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang, termasuk dalam jenis kompensasi bersifat finansial adalah gaji atau upah: bonus, premi,

⁹ Handoko, *Manajemen Dan Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta ; BPFE, 1996) 155

¹⁰ Panggabean, *Manajemen sumber daya manusia*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2004). Hlm 75

¹¹ Triton PB, *Mengelola Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Oryza, 2009). 125

pengobatan, asuransi, dan lain – lain sebagiannya yang di bayarkan oleh organisasi atau perusahaan.

2) Kompensasi yang bersifat non finansial

Kompensasi yang bersifat non finansial di berikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang termasuk dalam kompensasi yang bersifat non finansial adalah penyelenggaraan program – program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin atau cafeteria, penyediaan tempat beribadah di tempat kerja, penyediaan lapangan olah raga, dan lain sebagainya.

Menurut Mondy kompensasi di bagi menjadi tiga macam¹² :

- 1) Kompensasi finansial langsung, terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.
- 2) Kompensasi finansial tidak langsung, terdiri dari imbalan finansial tidak yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung.
- 3) Kompensasi nonfinansial, terdiri dari imbalan yang bersifat non finansial yang didapat karyawan dalam bentuk kepuasan dari pekerjaan karyawan tersebut atau dari lingkungan psikologis atau dari kondisi fisik tempat karyawan berkerja.

c. Tujuan kompensasi

Di dalam buku Achmad menyebutkan tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan pada dasarnya meliputi hal – hal berikut ini : ¹³

¹² Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bayu Airlangga, 2008) 4

¹³ Achmad, *Konsep – Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*,(Bandung : PT refika aditama,, 2015).
175

- 1) Ikatan kerja sama. Pemberian kompensasi akan menjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas– tugasnya dengan baik : sedangkan pengusaha / majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang di sepakati.
- 2) Kepuasan kerja. Prinsip imbal jasa memungkinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan–kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistik sehingga memperoleh kepuasan kerja.
- 3) Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi. Jika balas jasa di berikan cukup besar, manejer akan mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilititas karyawan. Jika program kompensasi dilaksanakan atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
- 6) Disiplin. Pemberian balas jasa yang cukup besar memungkinkan disiplin karyawan makin baik. mereka akan menyadari serta mantaati peraturan – peraturan yang berlaku.

Menurut Faustino C. Gomes di dalam buku Buharnudin menulis bahwa kompensasi memiliki beberapa tujuan antara lain : ¹⁴

- 1) Bagi para pejabat

Para penjabat terpilih secara jelas menetapkan gaji sehingga mempermudah prokteksi anggaran. Para manajer instansi ingin sistem kompensasi dan

¹⁴ Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*, (jakarta ; PT rajagrafindo , 2015).244

tunjangan yang memungkinkan mereka untuk merekrut dan mempertahankan pegawai dengan cukup baik guna mencapai tujuan-tujuan program.

2) Bagi para pegawai

Bagi para pegawai mempunyai beberapa alasan perkiraan pengajian yaitu :

(a) para pegawai ingin mengetahui pengajian agar mereka bisa merencanakan keuangan mereka, merencanakan liburan, dan untuk kepentingan saat pensiun; (b) para pegawai juga ingin menilai apakah upah yang mereka terima adil. (c) para pegawai ingin memaksimumkan gaji dan tunjangan.

d. Pengaruh kompensasi

Kompensasi memiliki hubungan atau pengaruh kepada karyawan dalam berbagai hal. Artinya jika kompensasi di tingkatkan maka, faktor lain akan juga meningkat. Demikian pula sebaiknya jika kompensasi tidak memenuhi harapan karyawan, maka akan ikut mempengaruhi variabel lainnya.

Berikut ini beberapa variabel yang mempengaruhi hubungan dan pengaruh terhadap kompensasi atau sebaliknya yakni terhadap¹⁵ :

- 1) Motivasi kerja
- 2) Semangat kerja
- 3) Susana kerja
- 4) Jenjang karier
- 5) Komitmen
- 6) Kepuasan kerja
- 7) Kinerja
- 8) Loyalitas
- 9) *Trun over* karyawan

¹⁵ Kasmir , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta; PT raja Grafindo, 2016). 253

- 10) Kualitas kerja
- 11) Efisiensi biaya
- 12) Dan lainnya

Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :¹⁶

- 1) Produktivitas

Perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.

- 2) Kemampuan Untuk Membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (*ability to pay*).

- 3) Kesiediaan Untuk Membayar

Kesiediaan untuk membayar akan (*willingness to pay*) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.

- 4) Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.

- 5) Organisasi Karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.

- 6) Berbagai Peraturan dan Perundang- Undangan

¹⁶ Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta., 2009) 144

Dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundangundangan termasuk di bidang perburuhan

e. Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi

Di dalam buku sinambela menyebutkan faktor mempengaruhi besarnya kompensasi Menurut hasibuan sebagai berikut:¹⁷

- 1) Penawaran dan permintaan
- 2) Kemampuan dan kesediaan organisasi
- 3) Serikat buruh
- 4) Produktivitas kerja pegawai
- 5) Pemerintah dan undang – undang dan keppres
- 6) Biaya hidup
- 7) Posisi dan jabatan pegawai
- 8) Pendidikan dan pengalaman kerja
- 9) Kondisi perekonomian nasional
- 10) Jenis dan sifat pekerjaan

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian budaya organisasi

Menurut Van Muijen, Den Hartog, dan Koopmen dijelaskan di buku Ashar yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat digambarkan 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”¹⁸.

Menurut Robins mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi

¹⁷ Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2017). 235

¹⁸ Ashar ,*Psikologi Industri Organisasi*, (Jakarta; universitas indonesia,,212) 264

itu dari organisasi-organisasi lain.¹⁹ Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi suatu nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk memahami nilai-nilai yang ada dalam perusahaan dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku agar saling berhubungan terhadap anggotanya sehingga terlihat kompak dan bisa mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

b. Karakteristik budaya organisasi

Menurut Robbins dalam buku tika ada 10 karakteristik budaya organisasi yang apabila di campur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi yaitu²⁰:

1. Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab seorang individu dalam memberikan inisiatif atau ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi / perusahaan
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko suatu budaya organisasi dikatakan baik, jika dapat memberikan toleransi kepada karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
3. Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.
4. Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkondisi.

¹⁹ Robbins, "*Prinsip Prinsip Budaya Prilaku Organisasi, edisi kelima*" (Jakarta ; Erlangga,, 2002)

²⁰ Tika Papundu, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja*, (jakarta : PT Bumi Aksara, 2008) 10.

5. Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
6. Kontrol alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.
7. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan.
8. Sistem imbalan yang dimaksud seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya didasarkan prestasi kerja pegawai bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.
10. Pola komunikasi kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antarkaryawan itu sendiri.

c. Faktor – faktor budaya organisasi

Di dalam buku ismail menyebutkan faktor – faktor budaya organisasi menurut Robbins mengatakan 7 karakteristik yang jika di campur dan di cocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi sebagai karakteristik atau dimensi budaya organisasi antar lain²¹:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif mengambil resiko.

²¹ Ismai, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*, (Jakarta ; kencana, 2013), 8

- b) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c) Berorientasi kepada hasil, sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil, bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil itu.
- d) Berorientasi pada manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e) Orientasi team, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu.
- f) Agresif, sejauh mana orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.
- g) Stabil, sejauh mana keinginan organisasi lebih menekankan diterapkannya status quo sebagai kontras dan pertumbuhan.

Di dalam buku tika menyebutkan faktor – faktor penentu kekuatan budaya organisasi menurut luthans, faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.²²

a) Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang di anut secara bersama. Anggota baru organisasi perlu di pembinaan dan kenalkan dengan nilai – nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota – anggota organisasi. Selain orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan.

b) Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota – anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Keinginan pegawai untuk melaksanakan

²² Tika Papundu, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta ; PT bumi Aksara , 2008), 109

nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkatkan apabila mereka diberi imbalan.

d. Jenis dan tipe budaya organisasi

Menurut Robert E. Quinn dan Michael R. MCGrath bahwa Jenis budaya organisasi sebagai berikut ;²³

- a) Budaya rasional: proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efesien, produktivitas, dan keuntungan atau dampak)
- b) Budaya ideologi; proses informasi intuitif dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan
- c) Budaya konsesus ; proses informasi kolektif (diskusi partisipasi, dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok)
- d) Budaya hierarkis ; proses informasi formal (dokumen, kompetensi, dan evaluasi) dan di asumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi)

Di dalam buku ernawan menurut keitner dan kinicki bahwa budaya organisasi memiliki tiga tipe umum budaya organisasi yaitu : ²⁴

- a) Budaya konstruktif adalah budaya di mana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas proyeknya dengan cara yang akan membantu membantu mereka dan memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan

²³ Ismail nawawi, *Budaya Organisasi kepemimpinan Dan Kinerja*, (Jakarta : Kencana, 2013), 9

²⁴ Ernawan Erni, *Organizational Culture Budaya Organisasi Dalam Perspepektif Ekonomi Dan Bisnis*, (bandung : Alfabeta, 2011), 94

normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi.

- b) Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanannya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
- c) Budaya agresif- defensif mendorong karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan.

e. Manfaat budaya organisasi

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Di samping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi bersama – sama.²⁵

Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong perilaku diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi berkerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

f. Dinamika hubungan antar variabel

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap nilai atau aturan yang berlaku disuatu organisasi contohnya seperti pemberian imbalan untuk pegawai disesuaikan dengan aturan yang sudah berlaku agar para pegawai bisa lebih

²⁵ ismail, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*, (jakarta : Kencana ,2013) 15

meningkatkan semangat atau kepausan untuk berkerja lebih giat lagi sehingga perusahaan juga bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Luthans di dalam buku tika beliau menyebutkan faktor penentu kekuatan budaya organisasi mempunyai dua faktor salah satunya yaitu intensitas yang menjelaskan bahwa intensitas adalah derajat komitmen dari anggota – anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi dan keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkatkan apabila mereka diberi imbalan.²⁶ Penelitian ini berfokus pada salah satu faktor penentu kekuatan budaya organisasi yang muncul dari faktor intensitas yaitu pemberian imbalan atau kata lainnya yang berarti kompensasi.

Kompensasi adalah sesuatu barang atau bukan barang yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa perusahaan terhadap pegawai yang sudah berkerja keras untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pemberian kompensasi juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sehingga perusahaan memberikan hak pegawai dengan cara memberikan kompensasi agar para pegawai yang sudah berkerja akan merasakan kepuasan saat berkerja dan perusahaan bisa mencapai tujuan yang diinginkan. .

Kepuasan kerja yaitu sesuatu yang muncul berupa emosional atau perasaan senang atau tidak senang terhadap apa yang sudah diberikan perusahaan untuk para pegawai berupa balas jasa perusahaan. Contohnya, gaji,fasilitas,tunjangan dan lain sebagainya Menurut As'ad faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ada empat salah satunya yaitu faktor finansial.²⁷ faktor finansial yaitu dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem pengajian, jaminan sosial,

²⁶ Tika Papundu , Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, (penerbit; PT Bumi Aksara, Jakarta, 2008)109

²⁷ As'ad, Psikologi Industri, (Penerbit : Liberty, yogyakarta, 2004) 115

besarnya tunjangan dan fasilitas yang diberikan. Dalam penelitian ini berfokus pada salah satu faktor kepuasan kerja yang muncul dari faktor finansial yaitu pengajian, tunjangan dan fasilitas yang diberikan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi atau lembaga pasti memiliki budaya organisasi yang akan mengatur segala kegiatan dalam menjalankan suatu organisasi atau memecahkan segala sesuatu masalah yang terjadi diorganisasi tersebut. Salah satu masalah yang harus dihadapi suatu organisasi yaitu kepuasan kerja pegawai dengan cara memberikan kompensasi sesuai dengan aturan yang sudah berlaku agar para pegawai bisa merasakan kepuasan dalam bekerja dan menimbulkan semangat mereka untuk lebih giat lagi dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Jadi secara tidak langsung maupun langsung kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.