

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Iklim Organisasi

Perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya lingkungan kerja. Organisasi berusaha menciptakan suasana kerja atau iklim organisasi yang baik agar nantinya menghasilkan perilaku yang diinginkan, dan akan menuntun ke arah keberhasilan suatu organisasi di masa mendatang. Iklim organisasi merupakan suatu persepsi atau reaksi yang umum dari individu terhadap situasi yang dialaminya dan menunjukkan pada seperangkat kondisi yang ada dan mempunyai pengaruh terhadap perilaku individu.

Menurut Blau (2009:83), iklim organisasi adalah sifat-sifat atau ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi tingkah laku. Tagiuri and Litwin menyatakan bahwa iklim organisasi adalah kualitas relative dari lingkungan internal suatu organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, yang mempengaruhi tingkah laku mereka, dan dapat digambarkan dalam nilai-nilai dari suatu perangkat karakteristik atau atribut dari organisasi (Denison, 1980:93).

Menurut Litwin and Stringer (1968) dalam Downery et al. (2009), iklim organisasi adalah serangkaian pengukuran lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung dirasakan oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja

dalam lingkungan tersebut dan dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Selanjutnya Litwin and Stringer mengembangkan suatu instrument dasar atas konsep iklim yang dikumpulkan berdasarkan persepsi anggota dan tanggapan subyektif pada lingkungan organisasi. Selanjutnya iklim organisasi secara operasional didefinisikan sebagai jumlah persepsi individu yang bekerja dalam organisasi. Litwin and Stringer mengukur iklim organisasi dengan 6 (enam) skala, yaitu structure, risk, responsibility, reward, warmth, support, standards, conflict dan identity. Menurut Pines yang dikutip oleh Barkah (2002), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi, yaitu :

- a. Dimensi psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri dan kurang inovasi.
- b. Dimensi struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
- c. Dimensi sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan), dan
- d. Dimensi birokratik, yaitu meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Batasan pengertian iklim organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim organisasi. Steve Kelneer sebagaimana dikutip oleh Lila (2002)

menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

a. Flexibility Conformity

Fleksibilitas dan persesuaian merupakan kondisi organisasi untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru, merupakan nilai pendukung dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

b. Responsibility

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat dalam proses yang sedang berjalan.

c. Standards

Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

d. Reward

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

e. *Clarity*

Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

f. *Tema Commitment*

Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Sementara itu, Lussier (1996) sebagaimana dikutip oleh Barkah (2002) mengatakan bahwa iklim organisasi terdiri dari :

- a. *Structure*, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun.
- b. *Responsibility*, merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai atau karyawan.
- c. *Reward*, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai.
- d. *Warmth*, berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai yang berkaitan dengan kepegawaian dalam organisasi.
- e. *Support*, berkaitan dengan dukungan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dukungan dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja.
- f. *Organizational identity and loyalty*, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.

- g. *Risk*, berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Sedangkan menurut Davis (2005:34) iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam suatu organisasi yang terdiri atas pegawai-pegawai organisasi yang melakukan pekerjaan mereka. Berdasarkan beberapa pengertian iklim organisasi yang ada dapat dikatakan bahwa iklim organisasi dlah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dipersepsikan dan dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan dan dianggap mampu mempengaruhi perilaku karyawan tersebut. Selanjutnya Davis (2005:35) menentukan aspek-aspek penting iklim organisasi yaitu:

1. Kualitas kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, meliputi pemberian instruksi dalam melaksanakan tugas, kapan dan bagaimana pekerjaan dilakukan, dan hasil yang akan dicapai. Kepemimpinan yang beorientasi pada hubungan meliputi: membantu kepentingan karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan;

2. Kualitas tujuan organisasi

Berhubungan dengan tujuan organisasi yang dipandang sebagai arah yang jelas, yang dibuat untuk jangka pendek dan jangka panjang, serta dapat dijabarkan dalam kerja sehari-hari;

3. Keadilan Kompensasi

Keadilan terhadap imbalan yang diterima dalam organisasi sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap;

4. Tanggungjawab dan kepercayaan

Tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan organisasi kepada karyawan. Tanggung jawab dan kepercayaan itu berupa kesempatan untuk menjadi “atasan” bagi dirinya sendiri, sehingga tidak lagi memiliki kewajiban untuk selalu melapor pada atasan setiap kali membuat putusan. Selain itu organisasi juga memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengatur pekerjaannya.

5. Partisipasi

Tingkat peran anggot organisasi dalam proses pengambilan putusan. Partisipasi merupakan peran serta anggota organisasi dalam situasi kelompok yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi dalam pengambilan keputusan;

6. Komunikasi

Tingkat kapasitas individu atau kelompok untuk meminta atau memberikan informasi, kerjasama dalam mendefinisikan masalah dan mencari jalan keluarnya, termasuk di dalamnya adalah sikap terbuka terhadap informasi dan pendapat-pendapat yang baru, membina hubungan yang baik dan saling percaya antar anggota organisasi.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat terbentuk dalam waktu yang relatif lama karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal dan budaya besar. Dalam bukunya yang berjudul *Human Resources Management*, Mondy dan Noe (1990:321) mengemukakan bahwa *“Culture can be characterized by trust in subordinate, open communication, considerate and supportive leadership, group problem solving, and high out put goals”*.

Menurut Blau (1985:87), proses pembentukan budaya berhubungan erat dalam suatu ciri identik dengan proses dari pembentukan kelompok yang sangat penting dalam “kelompoknya” atau ciri kelompok pola-pola pembagian dari pemikiran, kepercayaan, perasaan dan nilai-nilai yang dihasilkan dari pembagian pengalaman dan secara bersama adalah apa yang dimaksud dengan hasil akhir budaya dari kelompok tersebut. Tanpa adanya kelompok tidak akan ada budaya, dan tanpa adanya sedikit budaya kita hanya berbicara tentang kelompok orang, bukan “kelompok yang sebenarnya”. Sehingga pertumbuhan kelompok dan pembentukan budaya dapat dilihat dalam dua sisi dari mata uang yang sama dan keduanya berasal dari aktivitas kepemimpinan.

Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli, Blau (2009) merumuskan budaya organisasi sebagai *“A pattern of shared basic assumption that the group learned as it solved it’s problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and*

therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems”.

Definisi dari Blau ini memandang budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota baru dalam organisasi.

Susanto (2007:3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai “Nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.

Dari beberapa definisi budaya organisasi tersebut di atas, dapat diperoleh gambaran bahwa pandangan-pandangan tentang budaya organisasi umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi. Hal tersebut pula yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Blau (2009:8), terdapat sepuluh aspek kritis yang perlu diperhatikan dalam memahami budaya organisasi. Aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perilaku yang menjadi kebiasaan (*abeserved behavioral regularities when people interact*). Kebiasaan penggunaan bahasa yang khas, tradisi-tradisi dan aktivitas ritual organisasi pada situasi-situasi tertentu.
2. Norma-norma organisasi (*group norms*). Standar dan nilai-nilai yang secara implisit berkembang dalam kelompok-kelompok kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi.
3. Nilai-nilai yang diyakini (*espoused values*). Prinsip dan nilai yang diumumkan sebagai sesuatu yang harus dicapai oleh organisasi.
4. Aturan formal (*formal philosophy*). Kebijakan-kebijakan publik dan prinsip-prinsip ideologis yang menjadi pedoman bagi organisasi dalam hubungannya dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi (*stakeholders*).
5. Aturan main (*rules of the game*). Peraturan yang secara tidak langsung berlaku dalam organisasi dimana seorang anggota organisasi harus mematuhiya agar bisa diterima secara penuh.
6. Iklim organisasi (*climate*). Suasana yang diciptakan dalam organisasi melalui *lay out* fisik dan cara yang dilakukan anggota organisasi dalam berinteraksi dengan sesamanya atau dengan pihak-pihak diluar organisasi.
7. Ketrampilan khusus (*embedded skills*). Ketrampilan khusus yang dimiliki anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu serta kemampuan untuk melanjutkan tugas yang selalu beralih pada tiap generasi tanpa harus mempelajarinya secara tertulis.
8. Kebiasaan berpikir, pola kejiwaan, dan atau paradigma-paradigma linguistik (*habits of thinking, mental models, and or linguistic paradigms*). Kerangka

pemahaman kognitif yang menjadi pedoman bagi persepsi, pemikiran dan bahasa yang digunakan anggota organisasi serta selalu disampaikan kepada anggota-anggota baru selama masa sosialisasi awal.

9. Pemahaman bersama (*shared meaning*). Pengertian yang muncul sebagai hasil interaksi antara sesama anggota organisasi.
10. Simbol-simbol fisik ("*root metaphors*" or *integrating symbols*). Ide, perasaan dan citra organisasi yang dikembangkan sehingga menampakkan karakteristik dari organisasi itu sendiri. Hal-hal tersebut tercermin dalam bentuk fisik bangunan, *lay out* kantor, dan materi fisik organisasi lainnya.

2.1.2.3 Pentingnya Budaya Organisasi

Tujuan seorang manajer dalam setiap organisasi secara logis menghendaki keefektifan organisasi. Namun demikian banyak masalah organisasi dan ketidakpastian baik internal ataupun eksternal yang seringkali mengganggu pencapaian keefektifan organisasi.

Ivancevich (2009) menyatakan banyak kegagalan organisasi lebih sering disebabkan oleh permasalahan manajerial secara internal. Masih dalam sumber yang sama dinyatakan bahwa dalam berbagai penelitian dan kajian manajemen organisasi banyak para ahli telah meyakini keeratatan hubungan antara budaya organisasi dan keefektifan organisasi, sehingga hubungan keduanya hampir tidak dapat diperdebatkan lagi.

Berdasarkan penelitian terhadap 207 perusahaan dari 22 jenis industri di Amerika Serikat, yang dikutip oleh Ivancevich (2009:15), Kotter dan Heskett menemukan dampak yang signifikan terhadap keefektifan ekonomi perusahaan

untuk jangka panjang. Ada 4 (empat) peran utama budaya organisasi berhasil dieksplorasi dari penelitian tersebut yaitu :

1. Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keefektifan ekonomi perusahaan.
2. Menjadi faktor yang lebih menentukan sukses atau gagalnya perusahaan-perusahaan dimasa mendatang.
3. Dapat mendorong peningkatan keefektifan ekonomi jangka panjang jika di dalam perusahaan terdiri dari orang-orang yang layak dan cerdas.
4. Dibentuk untuk meningkatkan keefektifan perusahaan.

Herpen (2007:956) mengemukakan bahwa budaya yang kuat merupakan perangkat yang kuat untuk menuntun perilaku. Hal tersebut dapat dijabarkan dalam dua hal, yaitu :

1. Budaya yang kuat adalah sistem aturan-aturan informal yang mengungkapkan bagaimana orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka.
2. Budaya yang kuat memungkinkan orang merasa lebih baik tentang apa yang mereka kerjakan, sehingga mereka bekerja lebih keras.

Muljono (2003) mengemukakan ada 3 (tiga) logika tentang kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja perusahaan yaitu :

1. Penyatuan tujuan dalam sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat, pegawai cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama.
2. Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para pegawai.

3. Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberi struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Pentingnya budaya juga diungkapkan oleh Robbins (2010:479) bahwa budaya organisasi dijelaskan, misalnya sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan pegawai terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan di tempat itu serta asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara definisi memperlihatkan sebuah tema sentral budaya organisasi menunjuk pada suatu sistem pengertian yang diterima bersama.

2.1.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Muljono (2003:21) menyatakan budaya organisasi mempunyai fungsi yaitu pertama, budaya mempunyai peran pembeda. Hal ini berarti budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan yang lain. Kedua, budaya membawa rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu. Keempat, budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Berdasarkan media internet, artikel yang ditulis Blau (2009:10) menjelaskan fungsi-fungsi budaya organisasi yaitu ;

a. The problem of external adaptation and survival

The problem of external adaptation and survival adalah fungsi budaya untuk beradaptasi dengan masalah-masalah eksternal dan menjaga kelangsungan

hidup organisasi. Budaya yang dianut organisasi akan mampu mengatasi masalah dan tetap bertahan, oleh sebab itu organisasi harus mempunyai misi, strategi dan tujuan sebagai alat ukur keberhasilan organisasi.

b. The problem of internal integration

The problem of internal integration adalah fungsi budaya organisasi untuk mengatasi masalah integral yang menyangkut konsep umum dan bahasa dalam organisasi untuk membedakan antara organisasi tersebut dengan organisasi yang lain, hukum, ideologi, status dan kekuatan dalam organisasi.

Menurut Robert dan Hunt (2000:83), terdapat 4 (empat) fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Memberi identitas organisasi kepada pegawai.
2. Memudahkan komitmen kolektif yaitu kemampuan seorang manajer dalam membuat pegawainya bangga bekerja pada perusahaan tersebut.
3. Mempromosikan sistem stabilitas sosial yaitu mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung serta konflik perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Fungsi budaya ini membantu para pegawai memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

2.1.2.5 Tipe-tipe Budaya Organisasi

Marcoulides, *et. al.* (2005:65) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) tipe budaya organisasi yaitu :

- a. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*). Sejumlah kecil eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi.
- b. Budaya Peran (*Role Culture*). Ada kaitan prosedur-prosedur birokrasi, seperti peraturan-peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem.
- c. Budaya Pendukung (*Support Culture*). Ada kelompok atau komunitas yang mendukung integritas dan seperangkat nilai bersama.
- d. Budaya Prestasi (*Achievement Culture*). Ada suasana yang mendorong ekspresi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi.

2.1.3 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Bagi individu, mengetahui sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, bermanfaat untuk memperbaiki sikap dan tingkah laku karyawannya. Sedangkan masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang

berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatandirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannyaterhadap kegiatan tersebut. Jadi secara garis besar kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan yang manapegawai memandang pekerjaannya.

2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuknya berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Menurut Hani Handoko (2001) menyatakan kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain: situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan, dan kepemimpinan, serta faktor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda – beda sesuaidengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya Handoko (2000:192). Semakin banyak aspek dalampekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula

sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya. Aspek kognitif dari kepuasan kerja merupakan keyakinan karyawan tentang pekerjaannya, yaitu keyakinan bahwa pekerjaannya menarik, tidak menarik, banyak tuntutan dsb. Aspek kognitif ini tidak bebas dari aspek afektif yaitu sangat terkait dengan perasaan dari pengaruh positif.

Komponen perilaku merupakan perilaku karyawan atau lebih sering kecenderungan perilaku terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga menjadi nyata oleh fakta bahwa ia mencoba untuk mengikuti pekerjaan secara teratur, bekerja keras, dan berniat tetap menjadi anggota organisasi utk waktu yang lama. Dibanding komponen kognitif dan afektif dari kepuasan kerja, komponen perilaku sedikit informative, karna sikap tidak selalu sesuai dengan perilaku, seperti seseorang tidak suka dengan pekerjaannya tetapi tetap sebagai karyawan karna alasan financial.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (1977) dalam bukunya yang berjudul *Organisational Behavior And Personnel Psychology*, teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu :

(1) *Discrepancy Theory*

Teori ini menerangkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada. Dipelopori oleh Porter (1961) dengan mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Selanjutnya Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, need, atau value*) dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

(2) *Equity Theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Menurut teori ini *equity* terdiri dari tiga elemen, yaitu :

- a. *Input*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan atas pekerjaannya.
- b. *Out comes*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
- c. *Comparison persons*, yaitu kepada orang lain atau dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input – out comes* yang dimilikinya. *Comparison Persons* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Sehingga dapat disimpulkan dalam teori ini adalah setiap karyawan akan membandingkan rasio *input – out comes* dirinya dengan rasio *input – out*

comes orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa cukup puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak.

Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalkan saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya gaji/upah yang diinginkan). Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

(3) *Two Factor Theory*

Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu (Herzberg, 1966).

Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg melalui hasil penelitian beliau dengan membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu :

- a) Kelompok *satisfiers*, yaitu situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b) Kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kondisi kerja, gaji, penyelia, teman kerja, kebijakan administrasi, dan keamanan. Perbaikan terhadap kondisi ini

akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Yang menarik dari teori ini justru terletak pada konsep dasar tentang pemisahan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, karena dianggap kontroversial.

Faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956) sebagai berikut:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan; menyangkut pada kepribadian masing-masing.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan;
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Pendapat dari Gilmer (1966) dalam As'ad (2001:114) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja;
2. Keamanan kerja, Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja

3. Gaji, lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen, Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan (Supervise), Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja, termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin dan tempat parkir
8. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi, Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas, Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan

merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2004:203) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Balas jasa yang layak dan adil.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Menurut Stephen Robbins (2003:108) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka melakukannya. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental.

2. Imbalan yang wajar

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu

kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.

3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

4. Rekan kerja yang suportif

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud, bagi sebagian karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

2.1.4 Pengertian Kinerja

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil. Istilah kinerja berasal dari kata *job*

performance atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Menurut Kusnadi (2003;64) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Hariandja (2002;195) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi tersebut untuk meningkatkannya. Sedangkan menurut (Mathis dan Jackson 2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. (Mathis dan Jackson, 2002:8) lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang telah dicapai oleh karyawan berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang telah dilaksanakan dalam waktu tertentu. Dalam

mengelola organisasi sebenarnya adalah mengelola berbagai ragam, sikap, dan kemampuan manusia agar mereka bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan. Namun di dalam pelaksanaannya selalu ada kemungkinan terjadinya benturan karena adanya perbedaan kepentingan yang mengakibatkan prestasi kerja tidak optimal. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan sebagai upaya untuk mendorong motivasi pekerja dan kinerja serta untuk menyediakan informasi yang dapat digunakan dalam membuat keputusan manajerial (George and Jones, 2002:249)

2.1.4.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut (Dharma, 2001 : 150) adalah sebagai berikut :

- a) Pertanggungjawaban, Apabila standard dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggungjawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.
- b) Pengembangan, Jika standard dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan, atau bantuan lainnya.

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dapat

disimpulkan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai terbentuk setelah merasa mendapatkan kepuasan atas kerjanya, karena apabila kebutuhannya terpenuhi maka kepuasan kerja akan tercapai begitu sebaliknya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka kepuasan kerjanya pun tidak akan tercapai. Apabila kepuasan Kinerja pegawai terbentuk setelah merasa mendapatkan kepuasan atas kerjanya, karena apabila kebutuhannya terpenuhi maka kepuasan kerja akan tercapai begitu sebaliknya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka kepuasan kerjanya pun tidak akan tercapai. Apabila kepuasan kerja tidak tercapai, maka dari itu akan sulit terbentuk suatu prestasi kinerja. Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Evaluasi kinerja memiliki banyak makna dan kegunaan baik individu itu sendiri maupun bagi organisasi dimana individu bekerja. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Mangkunegara (2005: 10-11) adalah:

1. Perbaikan/peningkatan prestasi kerja. Penilaian kerja memberi *feedback* bagi karyawan, atasan dan personalia agar dapat meningkatkan prestasi kerja mereka;
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Adanya penilaian kinerja akan membantu para atasan atau pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan program kompensasi lainnya;
3. Keputusan-keputusan penempatan. Terjadinya promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada penilaian kinerja dimasa lalu. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu;
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. latihan diberikan atas adanya prestasi yang kurang baik dari karyawan. Sedangkan prestasi yang baik mungkin mencerminkan adanya potensi yang harus dikembangkan;
5. Perencanaan dan pengembangan karier. Penilaian dapat di gunakan untuk umpan balik prestasi yang mengarah pada keputusan karier karyawan, seperti

jalur karier tertentu;

6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi karyawan baik atau buruk mencerminkan adanya kebaikan atau kelemahan prosedur *staffing* bagian personalia dalam organisasi;
7. Ketidak akuratan informasi. Prestasi jelek menunjukkan adanya kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis Jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen lain dari sistim informasi sumber daya manusianya. Menggantungkan pada informasi yang tidak tepat/tidak akurat akan menyebabkan keputusan-keputusan yang diambil tidak tepat;
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan Prestasi Jelek mungkin merupakan adanya suatu kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi akan membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan yang terjadi;
9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa adanya diskriminasi terhadap bawahan;
10. Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh Faktor yang ada di luar lingkungan kerja, seperti kesehatan, masalah keluarga, kondisi keuangan dan problem pribadi lainnya.

2.1.4.2 Pengukuran kinerja

Metode dan teknik pengukuran kinerja mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang

bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja karyawan menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan dalam bukunya “Manajemen Personalia” (1984:122-127) yang dewasa ini dikenal dan digunakan adalah :

1. Rangking, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
2. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
3. Grading, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
4. Skala gratis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut. seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.
5. Checklists, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Menurut Noe et al (2003: 332-335), bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika

sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.

2. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.
5. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan

bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Menurut Gomes (2000: 72) ada beberapa ukuran untuk menilai pengukuran kinerja dasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, adalah:

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan;
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
4. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
5. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan;
6. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas bare dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
7. *Personal quality*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

2.2 Hasil Penelitian terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil penelitian terdahulu merupakan dasar atau landasan yang cukup kuat bagi pengembangan kerangka teoritis untuk menjawab permasalahan

yang ada. Hasil-hasil penelitian terdahulu yang dapat menjadi dasar bagi penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Keuter *et al.*, (2000)

Judul penelitian ini adalah *Nurses' Job Satisfaction and Organizational Climate in a Dynamic Work Environment*, yang bertujuan menganalisis hubungan antara kepuasan kerja perawat dan iklim organisasional (*organizational structure, support, standard, dan professional status*). Iklim Organisasi diukur dengan menggunakan *organizational climate survey*, sementara itu kepuasan Kerja diukur dengan *Index of Work Satisfaction (IWS)*. Dengan menggunakan sampel sebanyak 37 Perawat Rumah Sakit dari dua unit (BMT sebanyak 18 perawat dan ICU sebanyak 19 perawat). Hasil penelitian terbukti bahwa perubahan iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja di mana dampaknya bervariasi dari satu unit yang satu dengan unit yang lain.

2. Downey *et al.*, (2009)

Downey da-lam penelitiannya yang berjudul *Organizational Climate and Job Satisfaction: A Comparative Analysis*, bertujuan menganalisis hubungan korelasi antara 6 (enam) indikator variabel iklim organisasi yaitu *decision making, Warmth., risk, openness, reward, structure* dan 5 (lima) skala kepuasan yaitu *work itselfs, supervision, pay, co-workers, opportunities for promotion on the job*, serta hubungannya ketika ada moderating tingkat organisasi dan atau kinerja kerja atas hubungan antara iklim dan kepuasan kerja tersebut.

Penelitian ini menggunakan 104 sampel personil manajemen perusahaan baja yang berpusat di Pennsylvania khususnya bagian produksi, pemasaran,

keuangan dan spesialis dalam metalurgi, mesin industri dan pengendalian produksi. Data sampel penelitian diuji dengan menggunakan analisis faktor dari program SPSS, sementara itu korelasi antar variabel dihitung dengan subprogram PPMCR dari *Statistical Package* (STPAC). Hasil uji statistik menunjukkan bahwa 6 (enam) indikator variabel iklim organisasi dan 5 (lima) skala kepuasan berhubungan secara signifikan. Tingkat organisasi dan atau kinerja kerja mempunyai pengaruh sebagai *intervening* atas hubungan secara alarm antara iklim organisasi dan kepuasan kerja.

3. Herpen *et al.*, (2002)

Herpen *et al.* dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Performance Measurement and Compensation on Motivation*, bertujuan untuk menganalisis hubungan antara sistem kompensasi terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah divisi pada *Outch Company* yang listing di *Amsterdam Stock Exchange* dengan jumlah sampel sebanyak 460 pekerja, tidak termasuk pekerja kontrak permanen. Selanjutnya data di uji dengan menggunakan regresi, dengan hasil sebagai berikut:

1. Keadilan kompensasi moneter mempunyai dampak yang kuat terhadap motivasi;
2. Motivasi intrinsik tidak dipengaruhi oleh karakteristik sistem kompensasi moneter, namun karakteristik peluang promosi mempunyai dampak yang signifikan positif pada motivasi intrinsik;
3. Masa kerja sebagai variabel kontrol, menunjukkan bahwa pekerja yang bekerja < 5 tahun mempunyai kepuasan kerja lebih tinggi dibanding yang

bekerja lebih dari 10 tahun;

4. Kepuasan kerja signifikan positif dipengaruhi oleh keterbukaan kompensasi moneter, transparansi dan peluang promosi.

4. Marcoulides dan Heck (2005)

Penelitiannya dengan judul *Organizational Cultur and Performance, Proposing and Testing Model*. Dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji suatu model yang berkenaan dengan suatu budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi dan mengaplikasikan metodologi permodelan dengan alat analisis *lisrel*. Indikator-indikator budaya organisasi yang ada adalah struktur/tujuan organisasi, nilai-nilai organisasi, tugas organisasi, iklim organisasi, sikap dan tujuan pekerja. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa melalui indikator-indikator yang ada ternyata budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

5. Neelankavil, et. al. (2000),

Dalam kajiannya bahwa budaya organisasi penentu terhadap kinerja, juga menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi meliputi profesionalime, percaya pada rekan, keteraturan dan integrasi sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

6. Hamid (2002)

Penelitiannya dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (PERSERO) Sumatra*

Utara. Alat analisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan program AMOS 4,0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja secara negatif dan signifikan, dimana $CR = -5,14$ atau $t \text{ hitung} = -0,0387$ dan nilai *regression weight* = $-0,869$ melalui *confirmatory analysis* (CFA), artinya semakin kuat perubahan budaya organisasi baru akan menurunkan kinerja karyawan. Motivasi kerja terhadap prestasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan nilai *regression weight* = $1,00$. Besarnya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap prestasi kerja sebesar 48,9%.

7. Ismail Iriani (2005)

Penelitiannya dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura. Pupolasi penelitian ini adalah para karyawan (PNS) Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura yang menduduki eselon IIB dan IIIA. Penentuan besarnya sampel menggunakan teknik proporsional area random sampling dengan jumlah 150 responden. Alat analisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan program AMOS 4,0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisai terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki perbedaan-perbedaan dengan penelitian terdahulu, namun penelitian ini mengembangkan hal-hal yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel independen, variabel interveningnya kepuasan kerja dan variabel dependennya adalah kinerja. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang

ini terletak pada (1) lokasi dan waktu penelitian dan (2) variabel yang dianalisis, pada penelitian sekarang ini menganalisis variabel-variabel budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan ketujuh penelitian terdahulu tersebut di atas sebagai variabel yang dianalisis pada penelitian terdahulu menganalisis variabel-variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan prestasi kerja atau kinerja karyawan.

