

SNAP_2021_FULL PAPER_4

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI PERUSAHAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Dwiki Ananto Yudo¹
dwiki.ananto@perbanas.id

Perbanas Institute

ABSTRAK

Tulisan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Metode yang digunakan dalam tulisan ini dengan menggunakan metode studi literatur, dengan melakukan kajian literatur yang diperoleh dari jurnal, buku, penelitian, dan halaman internet. Tulisan ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi dapat membentuk perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, sehingga keberadaan seorang karyawan di sebuah perusahaan dapat dirasakan oleh pimpinan perusahaan. Oleh karenanya budaya organisasi di sebuah perusahaan harus dapat dibangun atas dasar pemenuhan kepentingan perusahaan dan karyawan, agar karyawan memiliki kepuasan kerja, dan dapat memberikan potensi yang dimiliki secara maksimal sesuai dengan keinginan perusahaan.

Kata kunci: budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu *asset* yang begitu penting bagi sebuah perusahaan karena peranannya sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang maksimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang maksimal. Dari sumber daya manusia yang ada dapat menghasilkan manfaat ekonomis bagi perusahaan, sehingga perusahaan mau mengeluarkan biaya investasi untuk meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karenanya, sebuah perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik agar manfaat ekonomis perusahaan bisa terus bertambah.

Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja, salah satu hal yang harus diperhatikan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sangat terkait erat dengan lingkungan organisasi yang meliputi rekan kerja, suasana kerja, pimpinan, dan lainnya yang dapat mempengaruhi seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Budaya organisasi terbentuk dari falsafah para pendiri organisasi yang menghasilkan kriteria-kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawannya. Selain itu, manajemen puncak juga dapat mempengaruhi bagaimana budaya organisasi itu terbentuk. Menurut Robbins (2011) manajemen puncak dapat mempengaruhi budaya organisasi yang bersumber dari falsafat pendiri organisasi yang menghasilkan kriteria yang digunakan untuk mempekerjakan para karyawannya. Terdapat aspek dalam budaya organisasi yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan mendapatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya.

Menurut Siagian (2002) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dengan perusahaan lain. Moeljono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi merupakan variabel yang penting bagi seorang pemimpin, karena budaya organisasi

mencerminkan nilai-nilai dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi anggotanya.

Budaya organisasi merupakan seperangkat karakteristik utama yang dianut oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi berupaya memberikan penjelasan secara jelas dan tepat dengan tujuan agar karakteristik dari budaya suatu organisasi dapat dicerna dengan mudah oleh anggotanya. Sedangkan kepuasan kerja berupaya untuk mengukur perasaan karyawan terhadap harapan dari organisasi. Kajian yang berkaitan dengan budaya organisasi, dan kepuasan kerja telah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu, antara lain oleh H. Teman Koesmono (2005) pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja secara positif sebesar 1,183. Dari penelitian tersebut ditemukan pula bahwa perusahaan di Indonesia masih belum banyak mengenal tentang budaya organisasi, hal ini diperjelas belum adanya perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada dalam perusahaan, tetapi yang ada hanya peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi.

METODE PENELITIAN

Tulisan ini menggunakan metode studi literatur. Menurut Zed (2008) dalam Eka Diah Kartiningrum (2015), Studi Literatur merupakan serangkaian kegiatan yang

berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengolah bahan penelitian. Menurut Danial dan Warsiah, Studi Literatur merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan sejumlah buku, majalah, yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi berasal dari kata budaya dan organisasi dimana masing-masing kata tersebut memiliki arti yang berbeda yang apabila digabungkan akan menjadi satu kata yang memiliki arti yang utuh. Secara bahasa, budaya dapat diartikan sebagai pikiran, akal budi, atau sejumlah sikap, keyakinan, dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan, dan memberi arti pada tingkah laku seseorang dalam suatu masyarakat (Poerwadarminta, 2008). Sedangkan menurut Sweeny & McFarlin (2002), budaya secara ideal mengkomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak, berperilaku di sekitar sini. Studi dan penelitian yang dilakukan oleh Neda Mozaffari et al (2012) menunjukkan bahwa budaya mempengaruhi penyusunan tujuan dan strategi, perilaku individu dan kinerja organisasi, motivasi dan kepuasan kerja, kreativitas dan inovasi, cara pengambilan keputusan dan skala partisipasi personil dalam urusan, skala pengabdian dan komitmen dan tingkat kecemasan. Dari beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan cara

hidup yang berkembang yang terbentuk dari beberapa unsur seperti agama, politik, adat istiadat, dan bahasa yang dimiliki oleh sekelompok orang yang kemudian diwariskan dari generasi ke generasi.

Organisasi merupakan suatu unit satuan sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama (Robbins: 2001). Menurut Pace & Faules (2001) ada dua pendekatan dalam memahami organisasi, yaitu pendekatan objektif dan pendekatan subjektif. Pendekatan objektif terkait dengan objek-objek, perilaku-perilaku, dan peristiwa-peristiwa eksis di dunia nyata yang terlepas dari pengamatnya. Sedangkan pendekatan subjektif terkait pada realitas sebagai suatu proses kreatif yang memungkinkan orang menciptakan apa yang ada “di luar sana”.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi anggotanya. Siagian (2002) menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dengan perusahaan lain. Budaya organisasi merupakan variabel yang penting bagi seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi. Robins (2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota

yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain (Robins, 2011).

Menurut Moeljono (2005) budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. David (2004) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berfikir, dan merasa. Sule dan Saefullah (2005) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya.

Budaya organisasi memiliki 10 (sepuluh) dimensi, yaitu: inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, identitas, kontrol, sistem imbalan, toleransi konflik, dan pola komunikasi (Riduwan, 2005). Robbins (2011) menyempurnakan karakteristik primer budaya organisasi yang dikemukakan oleh O'Reilly (1991) menjadi 7 (tujuh) karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya

sebuah organisasi, yang akan dijadikan acuan konsep dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Se jauh mana para karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian. Se jauh mana karyawan memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
3. Orientasi hasil. Se jauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
4. Orientasi orang. Se jauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi tim. Se jauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan. Se jauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Se jauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, dapat diperoleh gambaran majemuk dari budaya sebuah organisasi. Gambaran ini akan menjadi dasar untuk

perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Berdasarkan karakteristik tersebut, budaya organisasi dapat ditempatkan pada nilai maupun norma perilaku. Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai, sedangkan sebagai norma perilaku budaya organisasi mengacu pada bagaimana elemen-elemen organisasi berperilaku (Xenikou & Fernham, 1996).

Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi

Ada 4 (empat) fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2003), diantaranya:

1. Memberikan identitas kepada karyawan.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Budaya organisasi memiliki beberapa manfaat seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2011) sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran penetapan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan

yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang memiliki ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Nilai-nilai yang sudah disepakati bersama, akan dijadikan tolak ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut memperlihatkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktifitasnya di dalam sebuah organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini ke dalam setiap anggota organisasi agar sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya. Menurut Fislal Wirda dan Tuti Azra (2007), budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau

mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Tipe-tipe Budaya Organisasi

Beberapa peneliti telah mengukur dan mengidentifikasi beberapa tipe organisasi untuk mempelajari hubungan antara tipe efektifitas dan organisasi. Proses pengidentifikasian ini didorong oleh kemungkinan adanya budaya tertentu yang lebih efektif dibandingkan dengan budaya lainnya. Kreitner dan Kinicki (2003) menjelaskan bahwa secara umum terdapat 3 (tiga) macam budaya organisasi, diantaranya:

1. Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

2. Budaya pasif-defensif

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

3. Budaya agresif-defensif

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

Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins (2002) memberikan penjelasan singkat mengenai kepuasan kerja sebagai suatu sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Martoyo (2007) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan tersebut.

Kepuasan kerja sangat diperlukan oleh masing-masing karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Handoko (2001), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis hingga akhirnya akan dapat menimbulkan sikap dan perilaku negatif yang dapat menimbulkan perasaan frustrasi. Pendapat tersebut didukung oleh Strauss dan Sayles

dalam Handoko (2001) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan sering melamun, memiliki semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen, dan melakukan kesibukan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja memiliki catatan kehadiran dan prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi para karyawan maupun perusahaan.

Apabila organisasi dapat memberikan apa yang dibutuhkan oleh anggotanya, maka akan muncul kepuasan kerja dalam diri anggota organisasi tersebut. Koesmono (2005) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan, atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Dari beberapa penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Sylvana (2002) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat

kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Pegawai memerlukan penghargaan pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan perusahaan. Bentuk penghargaan yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui bahwa dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok orang kecil. Perusahaan harus memberikan penghargaan kepada pegawai karena pegawai sebagai bagian dari modal, dan sangat disayangkan jika modal yang paling berharga dilepas hanya karena pegawai tersebut tidak dihargai. Hermansyah (2010) mengungkapkan bahwa seorang pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja jika mampu mempersepsikan bahwa imbalan yang diterimanya dengan baik berupa gaji, insentif, tunjangan dan penghargaan lainnya yang tidak berbentuk materi atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya nilainya lebih tinggi daripada pengorbanannya berupa tenaga dan ongkos yang telah dikeluarkannya untuk melaksanakan pekerjaan itu.

Model Kepuasan Kerja

Kreitner & Kinichi (2005) mengemukakan lima model kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pemenuhan Kebutuhan. Model ini menjelaskan bahwa kepuasan

ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya.

- b. Ketidakcocokan. Model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi.
- c. Pencapaian nilai. Model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu.
- d. Persamaan. Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan di tempat kerja.
- e. Watak/genetik. Model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Indikator Kepuasan Kerja

Ada beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Gilmer (1996) dalam As'ad (2004), indikator-indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek social dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas yang diberikan perusahaan. Penelitian ini akan memfokuskan dimensi kepuasan kerja berdasarkan pada indikator-indikator kepuasan kerja menurut Gilmer (1996) dalam As'ad (2004) yang akan

dikembangkan ke dalam butir-butir kuesioner.

Jewell dan Siegall (1990) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas. Kepuasan kerja adalah sikap yang merupakan konstruksi hipotesis sesuatu yang tidak dapat dilihat tetapi diyakini berkaitan dengan pola perilaku tertentu sehingga batasan puas atau tidaknya seseorang serta bagaimana cara mengukurnya bervariasi tergantung kepada siapa dan kapan hal itu dilakukan.

Robbins (2001) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) dalam Sutrisno (2007), ditemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah kebijakan perusahaan, supervisor, kondisi kerja, dan gaji. Dalam jurnalnya, Rita Johan (2002) menyebutkan bahwa secara praktis ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Rita Johan (2002) menjelaskan bahwa faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai

bekerja di tempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

Robbins (2001) juga menyebutkan beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja, diantaranya:

1. Kerja yang secara mental menantang.
2. Kondisi kerja yang mendukung.
3. Rekan kerja yang mendukung.
4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Blum (1956) dalam As'ad (2004) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor individual yang meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. Faktor sosial yang meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan kerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan yang meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan

produktivitas karyawan sehingga menimbulkan kerugian baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Robbins (1998) mengungkapkan bahwa masing-masing karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya dengan empat cara sebagai berikut:

1. Keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan yang lain.
2. Bekerja dengan seandainya.
3. Membicarakan ketidakpuasannya kepada atasan dengan tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah.
4. Menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik.

KESIMPULAN

1. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi anggotanya. Ada banyak ilmuwan yang memberikan definisi terkait dengan budaya organisasi, diantaranya adalah pendapat dari ilmuwan di bidang manajemen, Stephen P Robbins (2011), yang mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.

2. Kepuasan kerja merupakan kondisi dimana seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya, sehingga membuat ia menjadi termotivasi dan memberikan sikap positif kepada perusahaan tempat bekerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis hingga akhirnya akan dapat menimbulkan sikap dan perilaku negatif yang dapat menimbulkan perasaan frustrasi.
3. Budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Perusahaan dapat mengembangkan budaya organisasi yang dimiliki, agar dapat memberikan timbal balik terhadap kepentingan karyawan. Sebuah perusahaan memiliki target tertentu yang akan diturunkan menjadi beban kerja karyawan, sedangkan seorang karyawan memiliki keinginan ketika dia bekerja di perusahaan tersebut. Oleh karenanya budaya organisasi yang dibangun harus dapat memenuhi kepentingan perusahaan dan karyawan, agar karyawan yang merupakan aset berharga dalam sebuah perusahaan dapat memiliki kepuasan kerja, sehingga dapat memberikan potensi yang dimilikinya secara maksimal bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*. Cetakan Ketiga. Rineka Cipta. Jakarta.
- Anthony, Nyberg. 2010. *Retaining your high performers: Moderators of the performance-job satisfaction-*

voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 95, Iss. 3; pg. 440. Washington.

- As'ad, M. 2004. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Cetakan Kesembilan. Jogjakarta : Liberty.
- Campbell, Dean. 2003. *Leadership and Academic Culture in the Senate President*. *The American Behavior Scientist Journal* Vol. 46 No. 6 March.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis, Konsep*. Edisi Ketujuh. Prehallindo. Jakarta.
- Davis, Keith. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Mc.Graw Hill. New York.
- Ferdinand, A.T. 2006, *Metode Penelitian Manajemen*. BP Undip. Semarang.
- Gibson, James L, Jhon M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 1999. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*. Erlangga. Jakarta.
- Hair, Joseph F. et al. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall,inc. New Jersey.
- Handoko, H. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2, BBPE. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Edisi Kedua. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta.

- Hermansah. 2010. *Penghargaan sebagai Bentuk Apresiasi kepada Pegawai*. (online), (<http://economy.okezone.com/read/2010/01/19/23/295455/23/penghargaan-sebagai-bentuk-apresiasi-kepada-pegawai>).
- Herujito, Yayat M. 2001. *Dasar – dasar Manajemen*. Penerbit PT Graziando. Jakarta.
- Jamaluddin, N. 2011. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan*. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Jewell L.N & Siegall M. 1990. *Contemporary Industrial and Organizational Psychology*. 2nd Ed, West Publishing Company. New York.
- Johan, Rita. 2002. *Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan*. Jurnal Pendidikan Penabur, No. 1 Th. 1 Maret.
- Julitriarsa, Djati dan John Suprihanto. 1998. *Manajemen Umum, Sebuah Pengantar*. Edisi Pertama, Cetakan Ketiga. BBFE. Yogyakarta.
- Kartiningrum, Eka Diah. 2015. *Panduan Penyusunan Studi Literatur*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Politeknik Kesehatan Majapahit. Mojokerto.
- Koesmono, Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Jurnal Ekonomi Manajemen. FE Universitas Kristen Petra.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. BPFE. Yogyakarta.
- Marzuki. 1995. *Metodologi Riset*. Hanindita Offset. Yogyakarta.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Penerbit PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Mozaffari, Neda et al. 2012. *Study of Organizational Culture of Departments of Education in Isfahan Province in Academic Year 2010-11 Based on Denison Model*. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 4.
- Noe, dkk. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nugraheni, Fitri. 2007. *Wajah Konflik Dalam Organisasi; Penguasaan Manajemen Konflik Oleh Pemimpin*. Jurnal Analisis Manajemen Vol. 2 No. 1.
- Pace, R. Wayne dan Don F Faules. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Rosdakarya. Bandung.

- Poerwadarminta, Wilfridus Joseph Sabarija. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia: Pusat Bahasa*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Prasetyo, Edhi. 1997. *Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Riyadi Place Hotel di Surakarta*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Randall, Linda M. 2012. *Transforming University: A Study of Process Leadership*. Academy of Educational Leadership Journal, Volume 16 Number 2.
- Riduwan. 2005. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Cetakan Ketiga. Alfabeta. Bandung.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River. Prentice- Hall Inc. New Jersey.
- Robbins, Stephen F. 2002. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi*. PT. Prehallindo. Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2011. *Organizational Behavior*. Pearson. USA.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 8th edition, PrenticeHall. USA.
- Ruvendi, Ramlan. 2005. *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*. Jurnal Ilmiah Binaniaga, Vol. 1 No. 1.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Singarimbun, Masri. 1991. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2004. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Prenada Media. Jakarta.
- Sunarto. 2004. *Perilaku Organisasi*. Penerbit AMUS. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Sweeny, Paul D and Dean B McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: Solutions for Management*. McGraw-Hill Irwin. USA.
- Syvana, Andi. 2002. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Anggota Polri Polda Metro Jaya*. Jurnal Magister Manajemen. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Trisnaningsih, Sri. 2007. *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja*

Auditor. Jurnal Simposium Nasional
Akuntansi X, Juli.

Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam
Manajemen.* Rineka Cipta. Jakarta.

Wirda, Fisla dan Tuti Azra. 2007. *Pengaruh
Budaya Organisasi Terhadap
Kinerja Karyawan Politeknik Negri
Padang.* Jurnal Ekonomi dan Bisnis
Vol. 2 No. 1.



**PERBANAS
INSTITUTE**

Perbanas Institute – Jl. Perbanas, RT.16/RW.7, Kuningan, Karet Kuningan, Kecamatan
Setiabudi, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta

DIES NATALIS KE-52 PERBANAS INSTITUTE
SEMINAR NASIONAL PERBANAS INSTITUTE

*“Towards Economic Recovery by Accelerating Human Capital and Digital
Transformation”*