

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Budaya Organisasi

Menurut Parulian Hutapea dan Nurianna Thoha (2008:73), budaya organisasi merupakan nilai (*value*) yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dirasakan dan dimengerti oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi dapat dirasakan dan dapat diidentifikasi sehingga apabila ada seseorang datang dan berhubungan dengan organisasi tersebut, orang tersebut akan dapat menangkap dan merasakan perbedaan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Sedangkan menurut Thomas S Batteman dan Scott A Snell (2008:84), budaya organisasi merupakan sekumpulan asumsi penting mengenai organisasi dan tujuan-tujuan serta praktik-praktiknya yang dianut bersama-sama oleh semua anggota perusahaan.

Dari hasil kesepakatan, budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sehingga dapat membedakannya terhadap organisasi yang lain. Sistem makna bersama tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi.

Jadi budaya organisasi hingga saat ini telah memiliki suatu peranan yang tidak kalah penting bagi suatu organisasi dan sumber daya manusianya

dalam mencapai tujuan bersama yang hendak diraihinya. Berdasarkan rental kendali yang telah diperluas dan di horizontalkannya struktur suatu organisasi, diperkenalkannya tim-tim kerja, diberikannya otonom tugas dan pekerjaan kepada karyawan oleh organisasi yang bersangkutan. Maka makna bersama yang didistribusikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama. Seperti yang telah diketahui, bahwa siapa yang memperoleh suatu tawaran kerja untuk bergabung dalam organisasi, maka yang dinilai sebagai prestasi tinggi, dan yang dipromosikan sangatlah dipengaruhi kecocokan individu organisasinya, dimana artinya bahwa sikap dan perilaku keseharian sesuai dengan nilai dan norma-norma yang berlaku diorganisasi, yang biasa dikenal dengan istilah budaya.

#### 2.1.2. Sudut Pandang dan Karakteristik Budaya Organisasi

Di dalam membentuk suatu pandangan yang sama, bagi sumber daya manusia dibutuhkan suatu sikap ketegasan dari organisasi, yang bentuknya berupa budaya kerja yang telah mencerminkan ciri serta kekhususan dari suatu perusahaan. Sehingga budaya kerja tersebut akan berimbas pada pengikutnya yang kemudian akan membentuk suatu budaya organisasi yang berbeda dengan organisasi lain.

Sopiah (2008:129), mengemukakan karakteristik atau dimendi budaya organisasi meliputi:

1. Aturan-aturan perilaku, yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
2. Norma, merupakan standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu yang dikenal luas sebagai norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan lain-lain.
3. Nilai-nilai dominan, adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi.
4. Filosofi, adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai oleh pegawai dan pelanggan.
5. Peraturan-peraturan, adalah aturan tegas dari organisasi pegawai baru harus mempelajari aturan ini agar keberadaannya dapat diterima dalam organisasi.
6. Iklim organisasi, adalah karakteristik organisasi yang dipersepsikan kondisi internal suatu organisasi yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada organisasi.

### 2.1.3. Terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut Atmosoeparto (2007:72), budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa unsur, yaitu:

1. Lingkungan usaha

Lingkungan dimana organisasi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan.

2. Nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.

3. Panutan atau Keteladanan

Orang-orang yang menjadi panutan atau teladan pegawai lainnya karena keberhasilannya.

4. Upacara-upacara

Acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan pada pegawainya.

5. Jaringan

Jaringan komunikasi informal di dalam organisasi yang dapat menjadi penyebaran nilai-nilai dari budaya organisasi.

#### 2.1.4. Iklim Organisasi

Muhyiddin,dkk (2007:7) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suasana kerja yang di ciptakan oleh hubungan antara peribadi yang berlaku dalam suatu organisasi. Hubungan tersebut terjadi melalui beberapa komponen tertentu yang menciptakan interaksi antara unsur yang terkait.

Sedangkan menurut Elvira Sari (2009) mendefinisikan bahwa Iklim organisasi adalah suatu sistem sosial yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan baik internal maupun eksternal. Iklim organisasi yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku karyawan selanjutnya. Pengertian iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat jelas secara fisik, tetapi dapat pula bersifat tidak secara fisik atau emosional.

Wirawan (2008:122) juga menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi

Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variabel iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan beberapa pada setiap organisasi. Menurut Robert Stringer dalam Wirawan (2007:131-133) dimensi iklim organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Struktur (*Structure*)

Struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan

mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2. Standar-standar (*Standards*)

Mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar yang tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos untuk diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalah problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4. Penghargaan (*Recognition*)

Mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Penghargaan yang rendah

artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5. Dukungan (*Support*)

Perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

6. Komitmen (*Commitment*)

Perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya

Menurut Housser dalam Muhyiddin dkk (2007:7) komponen iklim organisasi meliputi beberapa unsur :

1. Praktek pengambilan keputusan (*decission making practices*)

Berkenaan dengan bagaimana keputusan itu dibuat, apakah melibatkan semua aspek, sumber daya yang ada dalam organisasi.

2. Arus komunikasi (*communcation flow*)

Suatu arus informasi yang bersifat ke atas, kebawah dan kesamping.

3. Kondisi kerja yang mendorong (*motivational condition*)

Berkenaan dengan hubungan kerja dan kondisi kerja dalam suatu organisasi.

4. Penghargaan sumber daya manusia (*human resources primacy*)

Menyangkut upaya peningkatan kualitas pegawai dalam organisasi.

5. Pengaruh bawahan (*lower level influence*)

Merupakan pengaruh yang muncul dari faktor bawahan.

6. Menyediakan teknologi (*technological readdiness*)

Berkenaan dengan penyediaan teknologi yang sesuai dengan kondisi kerja.

2.1.5. Peraturan Organisasi

Secara umum, peraturan adalah suatu perjanjian yang telah dibuat untuk kepentingan umum, tentang apa saja yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan. Menurut Joko Untoro (2010:22), peraturan merupakan salah satu bentuk keputusan yang harus ditaati dan dilaksanakan. Jadi, kita harus menaati peraturan agar semua menjadi teratur dan orang akan merasa nyaman.

Sehingga dapat diketahui bahwa peraturan organisasi merupakan bentuk pelaksanaan teknis untuk mengatur jalannya organisasi, yang menyangkut fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab dan hirarki organisasi secara optimal sesuai ketentuan yang berlaku (Dasep T. Yulinar, 2010).



### 2.1.6. Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007:202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaannya akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Terdapat enam teori kepuasan kerja yang secara umum merupakan landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja serta menggambarkan proses yang menentukan kepuasan kerja bagi individu, yaitu:

#### 1. Teori Ketidaksesuaian

Teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan). Jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan, maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang

dinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan, maka orang akan merasa puas.

## 2. Teori Keadilan

Teori ini meramalkan bahwa seorang pegawai akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pegawai yang mendapat kompensasi kurang dan dibayar berdasarkan jam kerja akan mengakibatkan keadilan menurunkan input usahanya, sehingga dapat mengurangi kualitas atau kuantitas dari pelaksanaan kerjanya. Jika seorang pegawai mendapatkan kompensasi kurang dari porsi substansi gaji atau upahnya terkait pada kualitas pelaksanaan kerja (misal upah perpotong), maka ia akan meningkatkan pendapatan insentifnya tanpa meningkatkan usahanya. Dan jika pengendalian kualitas tidak ketat, pegawai biasanya dapat meningkatkan kuantitas outputnya tanpa usaha ekstra dengan mengurangi kualitasnya.

Sehingga dapat diketahui bahwa teori keadilan ini memandang seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima.

## 3. Teori Dua Faktor

Dalam teori dua faktor terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi serta yang berkaitan dengan lingkungan.

#### 4. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Teori kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Oleh karena itu, seorang pegawai akan merasa puas apabila pegawai mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, maka pegawai itu akan merasa tidak puas.

#### 5. Teori Pandangan Kelompok Sosial

Teori kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Pada hakikatnya, teori pandangan kelompok sosial atau acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

Menurut Robbins dan Judge (2008:112), dampak dari ketidakpuasan pegawai dapat dinyatakan dalam sejumlah cara, antara lain;

1. Keluar (*exit*), yaitu perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. Adaptasi (*voice*), yaitu secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan permasalahan dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan kecaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang besar.
4. Pengabaian (*neglect*), yaitu secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, menurunnya kinerja karyawan dan meningkatnya tingkat kesalahan..

## 2.2. Penelitian Terdahulu

### 1. Ahim Surachim dan Taofik Firdaus (2008)

Penelitian Ahim Surachim dan Taofik Firdaus (2008) menganalisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Divisi Pharmaserve di PT Combiphar Jakarta. Penelitian ini dilakukan pada karyawan divisi Pharmaserve di PT Combiphar Jakarta yang bersifat deskriptif perivikatif yang dilakukan melalui pengumpulan data lapangan dalam anggota populasi 174 orang yang direpresentasikan oleh 41

responden, dengan metode penelitian yang digunakan ialah deskriptif survey dan metode explanatory survey. Untuk menguji hipotesis penelitian ini menggunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 2. Amiartuti Kusmaningtyas (2013)

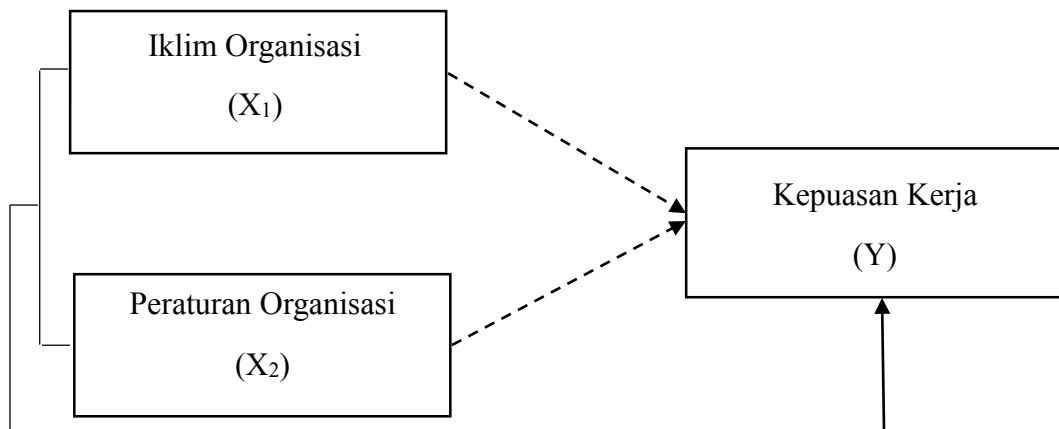
Penelitian Amiartuti Kusumaningtyas (2013) menganalisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Persada Jaya Indonesia di Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan di Kabupaten Sidoarjo dengan jumlah sampel sebanyak 79 responden yang juga merupakan total sampling dari seluruh populasi. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel bebas dipenelitian ini terbukti memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Variabel kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Persada Jaya Indonesia. Dan Iklim organisasi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Persada Jaya Indonesia.

### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati atau di ukur melalui penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan latar belakang permasalahan, rumusan masalah dan

tujuan penelitian, maka kerangka konseptual ini menggambarkan dua aspek yang merefleksikan budaya organisasi yang menjadi dua variabel bebas berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disajikan dalam Gambar 2.1 berikut ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Keterangan :

----- Secara Parsial

————— Secara Simultan

#### 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dapat diajukan suatu hipotesis yaitu :

1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada RSAL Dr. Ramelan Surabaya.

2. Peraturan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada RSAL Dr. Ramelan Surabaya.
3. Iklim dan peraturan organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada RSAL Dr. Ramelan Surabaya.