

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1. Gambaran Umum SMK NU Kunduran Blora.

Saat ini SMK NU Kunduran Blora memiliki tiga jurusan yaitu :

1. Bidang studi keahlian bisnis dan manajemen program study keahlian administrasi dan kompetensi keahliannya adalah administrasi perkantoran.
2. Bidang studi keahlian teknologi dan rekayasa program study keahlian tehnik otomotif dan kompetensi keahliannya adalah tehnik sepeda motor.
3. Bidang studi keahlian teknologi informasi dan komunikasi program study keahliannya tehnik komputer dan informatika dan kompetensi keahliannya adalah tehnik komputer dan jaringan.

Data pegawai di SMK NU Kunduran Blora berjumlah 32 orang pegawai baik guru maupun tenaga administrasi.

3.2 Budaya Organisasi

3.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan (Rivai, 2012:256). Budaya sebagai sebuah pola asumsi-asumsi yang ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu, sewaktu kelompok tersebut belajar menghadapi problem-problem adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang ternyata

bekerja dengan baik, hingga dapat dianggap benar, dan oleh karenanya perlu diajarkan kepada para anggota baru, sebagai cara yang tepat untuk dipersepsi, untuk dipikirkan dan dirasakan dalam kaitannya dengan problem-problem tersebut.

Menurut Schein dalam Winardi (2011:209) Budaya Organisasi merupakan sebuah perekat sosial yang mengikat para anggota sesuatu organisasi, melalui nilai-nilai yang dijunjung tinggi bersama, alat-alat simbolik dan idea-idea sosial.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, 2008:256).

Sedangkan menurut Stanley Davis dalam Sobirin (2009:127) mengatakan bahwa budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi.

Edgar Schein dalam Sobirin (2009:128) menyatakan Budaya adalah pola asumsi dasar yang *di-shared* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka memperlajari dan menyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

3.2.2 Hakekat Budaya Organisasi

Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakekat budaya sebuah organisasi :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
2. Perhatian pada hal-hal rinci, Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail
3. Orientasi hasil, Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. Orientasi orang, Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi
5. Orientasi tim, Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu
6. Keagresifan, Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai
7. Stabilitas, Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

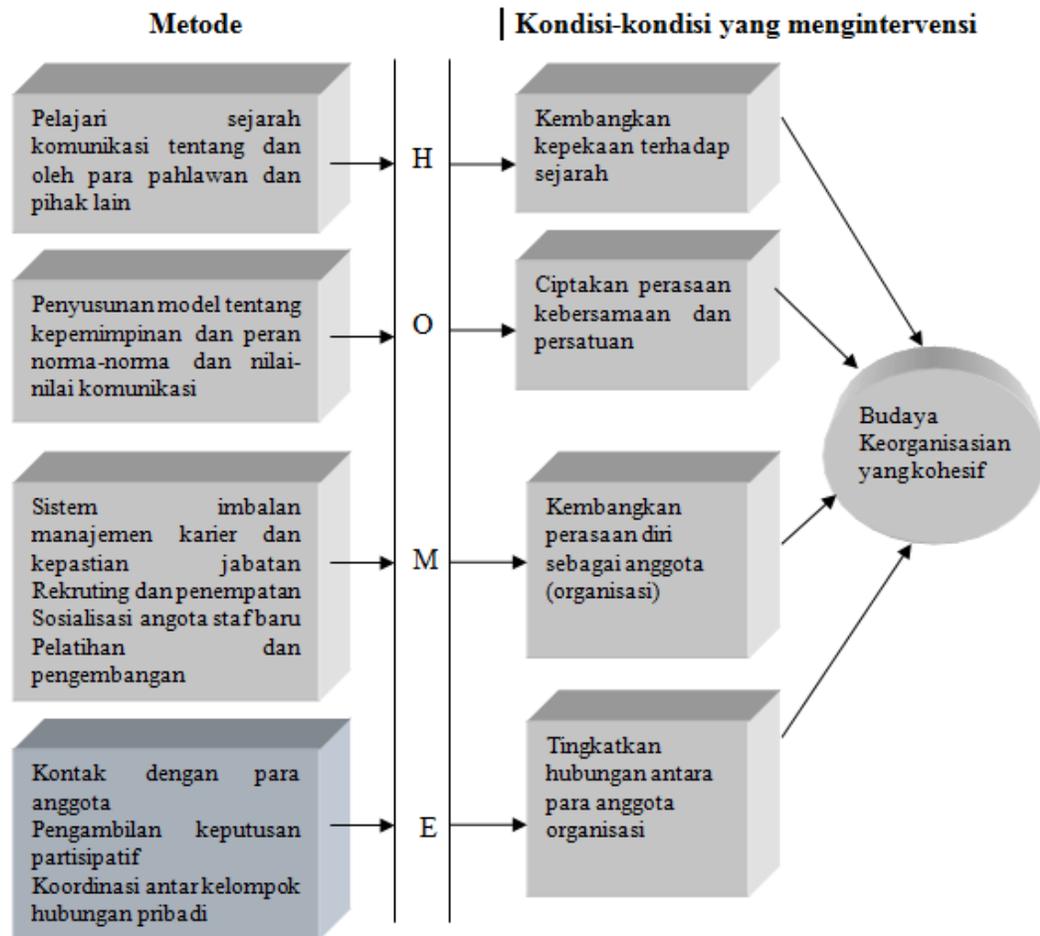
(Robbins, 2008:256)

3.2.3 Pengembangan Budaya Organisasi

Tindakan untuk meniru budaya kerja organisasi lain hasilnya seringkali tidak memuaskan, namun studi penelitian tentang budaya-budaya organisasi lainnya yang berhasil dan adaptasi (meniru) secara cermat adalah sebuah gagasan yang baik.

Menurut Schein dalam Winardi (2011:215) Budaya yang eventuil berkembang pada sebuah organisasi tertentu merupakan suatu hasil kompleks dari sejumlah tekanan-tekanan eksternal, potensi-potensi internal, reaksi terhadap kejadian-kejadian kritikal, dan mungkin pula hingga tingkat tertentu, yang tidak diketahui oleh faktor-faktor yang kebetulan terjadi, yang tidak dapat diprediksi dari pengetahuan tentang lingkungan atau anggota-anggota organisasi yang bersangkutan.

Alternatif terbaik bagi manajemen adalah mempengaruhi dan mengembangkan budaya unik organisasi yang bersangkutan, sewaktu organisasi tersebut berkembang secara ilmiah, seperti yang dapat terlihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Cara mengembangkan Budaya Suatu organisasi
Sumber : Winardi (2011: 214)

3.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi Budaya menurut Robbins (2008: 262) adalah :

1. Mempunyai penentu batas-batas, artinya budaya menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Memuat rasa identitas anggota organisasi

3. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial, Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya bertindak sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini kesimpulan tentang budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, 2008:256).

Indikator dari budaya organisasi menurut Robbins, (2008:256) adalah :

1. Inovasi
Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif
2. Berani mengambil resiko
Sejauh mana karyawan didorong untuk berani mengambil resiko
3. Orientasi hasil
Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. Orientasi orang
Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi
5. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai

6. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

3.3 Kepuasan Kerja

3.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pengelolaan sumber daya manusia secara profesional akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, terutama salah satu tujuan utama perusahaan untuk memperoleh profit. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas yang tinggi adalah kepuasan kerja.

Secara umum Robbins (2008:179) mendefinisikan kepuasan kerja adalah “sikap umum seorang individu yang merujuk pada pekerjaannya”.

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima pegawai, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Karyawan adalah pelaku-pelaku dari dalam organisasi yang berperan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Karyawan yang berperan dalam mewujudkan tujuan organisasi mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi

sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini menentukan dedikasi, kinerja dan kecintaan terhadap pekerjaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi hasil kerja karyawan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008:187).

Berbagai elemen yang berada dalam suatu organisasi akan berupaya memberikan perasaan kepuasan kerja terhadap karyawan. Tingkat rasa kepuasan (*satisfactions*) antara individu atau karyawan akan berkaitan dengan isi maupun sifat pekerjaan itu sendiri yang dengan demikian akan dipengaruhi oleh berbagai aspek meskipun pada level yang setingkat.

Menurut Robbins (2008:187) kepuasan kerja itu penting bagi organisasi, dan para manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja ini, karena sekurangnya tiga alasan sebagai berikut:

1. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak terpuaskan lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri;
2. Telah diperagakan bahwa karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia yang panjang;
3. Kepuasan pada pekerjaan dibawa ke kehidupan karyawan di luar pekerjaan.

Karyawan yang terpuaskan mempunyai tingkat keluar maupun kemangkiran yang lebih rendah. Secara khusus, kepuasan dihubungkan secara negatif dengan kuat

dan konsisten terhadap keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi. Meskipun kepuasan dan absensi juga dihubungkan secara negatif.

Hal yang sering diabaikan dari kepuasan kerja adalah hubungan dengan kesehatan karyawan. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa karyawan yang tak terpuaskan dengan pekerjaan mereka cenderung lebih mudah menderita kemunduran kesehatan, mulai dari sakit kepala sampai penyakit jantung. Beberapa riset bahkan menyatakan kepuasan kerja merupakan peramal yang lebih baik dari panjangnya usia daripada kondisi fisik atau pengguna tembakau. Studi ini menyarankan ketidakpuasan tidak semata-mata gejala psikologis. Stres yang dihasilkan dari ketidakpuasan tampaknya meningkatkan kerawanan seorang terhadap serangan jantung dan yang serupa. Bagi para manajer, ini berarti bahwa jika kepuasan tidak menghantar ke keluarnya karyawan yang kurang sukarela dan absensi, tujuan dari suatu angkatan kerja yang terpuaskan mungkin dapat dibenarkan karena itu akan mengurangi biaya medis dan hilangnya secara dini karyawan yang dihargai akibat penyakit jantung atau serangan otak (stroke) (Robbins, 2008:187).

Efek (*spin-off*) juga dapat mendukung pentingnya kepuasan kerja terhadap masyarakat keseluruhan. Bila karyawan bahagia dengan pekerjaannya, hal itu akan memperbaiki hidup mereka di luar pekerjaan, sedangkan karyawan yang tak terpuaskan akan membawa pulang sikap negatif itu. Beberapa manfaat dari kepuasan kerja timbul pada semua warga masyarakat. Karyawan yang terpuaskan akan lebih besar kemungkinannya untuk menjadi warga yang terpuaskan. Orang-orang ini akan menunjukkan suatu sikap yang lebih positif terhadap hidup pada umumnya dan

menjadi orang-orang yang secara psikologis lebih sehat untuk masyarakat. Bagi manajemen, suatu angkatan kerja yang terpuaskan akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan (*disrupsi*) yang lebih sedikit yang disebabkan oleh kemangkiran atau berhentinya karyawan yang baik (Robbins, 2008:187).

3.3.2 Faktor-Faktor Yang Menentukan Kepuasan Kerja

Robbins (2008: 181-182) mengemukakan beberapa faktor yang menentukan kepuasan/ketidakpuasan kerja, yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan. Faktor-faktor tersebut akan sangat berpotensi menimbulkan konflik-konflik personalia dan jika dibiarkan maka akan mempengaruhi pada mekanisme operasional perusahaan, terutama kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat *output* yang telah ditetapkan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sehingga upaya untuk mencapai produktivitas yang optimal akan sulit diwujudkan. Kepentingan para manajer pada kepuasan kerja ini cenderung pada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan seperti produktivitas, kemangkiran, absensi dan *turnover*.

Untuk lebih jelasnya faktor-faktor kepuasan kerja tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kerja yang secara mental menantang

Dalam hal ini karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan

yang dimiliki dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik dari pihak perusahaan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Sebaliknya pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan yang menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai kompensasi yang adil dari pihak perusahaan dan tidak meragukan serta sejajar dengan penghargaan yang diterima. Jika upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standart pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Banyak karyawan yang bersedia menerima upah yang lebih kecil untuk bekerja di lokasi yang lebih diinginkan atau pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam pekerjaan yang dilakukannya. Tetapi kunci utama yang menentukan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, akan tetapi lebih kepada persepsi keadilan. Sama halnya dengan karyawan yang berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk meningkatkan pertumbuhan secara pribadi, tanggungjawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu, karyawan yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*fair*

and just) sehingga kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaannya.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas-tugas dengan baik. Studi-studi memperlihatkan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan seperti temperatur, cahaya, keributan dan faktor-faktor lingkungan lain yang seharusnya tidak ekstrim, misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Para karyawan mendapatkan lebih daripada sekedar upah atau prestasi yang berwujud dari pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan jika mempunyai rekan kerja yang memiliki sikap ramah yang dapat mendukung terhadap kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat jika atasan bersikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang lebih baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi kepada karyawan.

5. Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaan akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Pada hakikatnya orang-orang yang memiliki tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih mengindikasikan bahwa orang tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaannya, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut dan karena sukses ini, mereka mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

3.4 Motivasi

3.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu (Kast Fremont, 2007:3990)

Menurut Robbin Stenphen, Timothy A. Judge (2008:222) Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Handoko Hani T (2011:251) Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Menurut Mathis L Robert, John H Jackson (2001:89) mengatakan bahwa motivasi adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

3.4.2 Model- model Motivasi

Ada tiga macam model motivasi, yaitu :

1. Model Tradisional

Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para karyawan. Model ini menganggap bahwa pada dasarnya para pekerja itu malas sehingga hanya dimotivasi dengan penghargaan berupa uang. Dalam beberapa situasi model ini cukup efektif, sejalan dengan meningkatnya efisiensi, karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat dikurangi. Sehingga besarnya upah insentif bisa dikurangi.

2. Model Hubungan Manusiawi

Model ini menyatakan bahwa manajer dapat memotivasi karyawannya dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

3. Model Sumber Daya Manusia

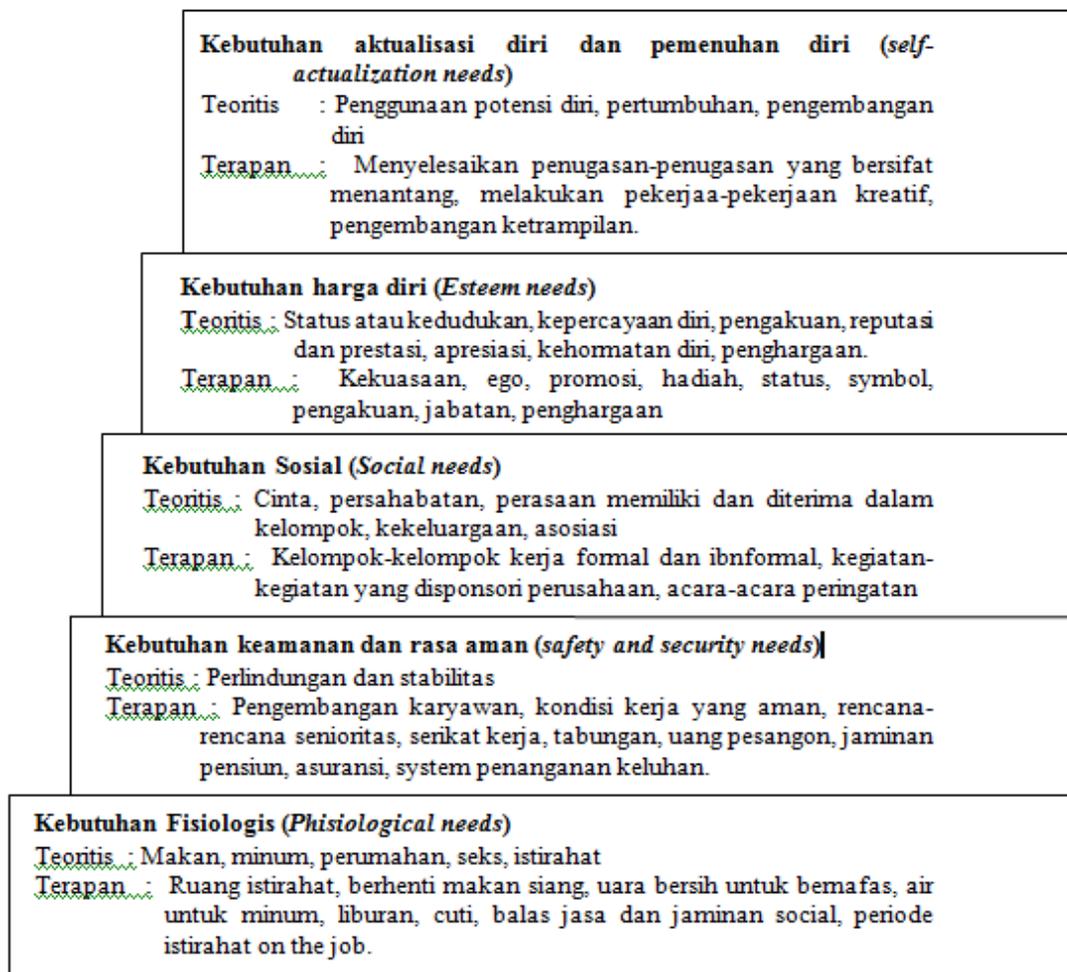
Model ini menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya berupa uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti

3.4.3 Teori Motivasi

1. Hierarki Teori Kebutuhan

Menurut Abraham Maslow dalam Handoko Hani T (2011:256) mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip, yaitu pertama, kebutuhan-

kebutuhan manusia yang dapat disusun dalam hirarki dari kebutuhan terendah sampai kebutuhan yang tertinggi, setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan yaitu : Fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri, seperti terlihat pada gambar 3.2., kedua suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku.



Gambar 3.2 Hirarki kebutuhan Maslow

Sumber : Handoko Hani T., 2011, *Manajemen*, Edisi 2, Yogyakarta, BPFE , 2011:258

2. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor dalam Robbins (2008:225) mengemukakan teori mengenai dua pandangan mengenai manusia yaitu Teori X dan Teori Y.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah :

- a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, sebisa mungkin, berusaha untuk menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- d. Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua factor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Menurut Teori Y, empat asumsi positif antara lain :

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab.
- d. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

3. Teori Dua Faktor

Menurut Frederick Herzberg dalam Robbins (2008:227) Teori dua faktor (*two-factor theory*) adalah teori yang menghubungkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja, sementara mengaitkan factor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja.

Frederick Herzberg mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) yang disebut dengan *disastifier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (*condition intrinsic*) antara lain:

a. Prestasi yang diraih (*achievement*)

Pegawai memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik (banyak, berkualitas) atau berprestasi

b. Pengakuan orang lain (*recognition*)

Pegawai memperoleh pengakuan dari organisasi bahwa ia adalah orang, berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya yang semacam

c. Tanggungjawab (*responsibility*)

Pegawai disertai tanggung jawab dalam pekerjaan yang dilaksanakan, tidak hanya melaksanakan pekerjaan semata-mata.

d. Peluang untuk maju (*advancement*)

Pegawai memperoleh kesempatan untuk maju

e. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*)

Pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dan menyenangkan bagi pegawai

f. Kemungkinan pengembangan karier (*the possibility of growth*)

Dalam pekerjaan ini ada kesempatan bagi diri pegawai untuk tumbuh dan berkembang

Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini kesimpulan tentang motivasi adalah sesuatu yang ada di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tertentu yang sesuai dengan tujuan organisasi. Indikator dari motivasi adalah :

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)

Pegawai memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik (banyak, berkualitas) atau berprestasi

2. Pengakuan orang lain (*recognition*)

Pegawai memperoleh pengakuan dari organisasi bahwa ia adalah orang, berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya yang semacam

3. Tanggungjawab (*responsibility*)

Pegawai disertai tanggung jawab dalam pekerjaan yang dilaksanakan, tidak hanya melaksanakan pekerjaan semata-mata.

4. Peluang untuk maju (*advancement*)

Pegawai memperoleh kesempatan untuk maju

5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*)

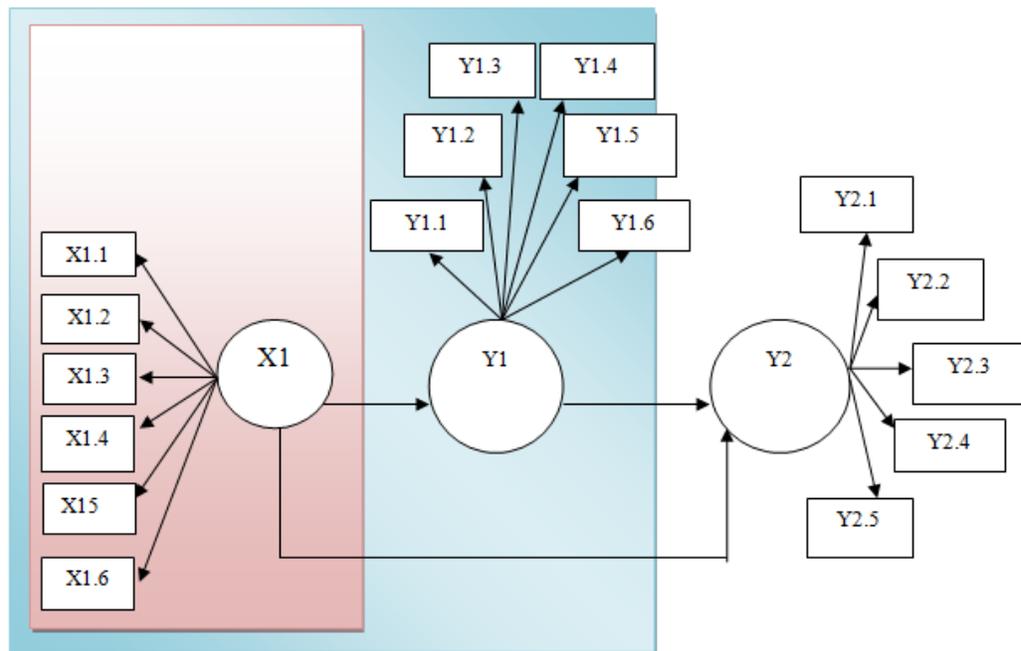
Pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dan menyenangkan bagi pegawai

6. Kemungkinan pengembangan karier (*the possibility of growth*)

Dalam pekerjaan ini ada kesempatan bagi diri pegawai untuk tumbuh dan berkembang

3.5 Kerangka Pikir

Berdasarkan perumusan masalah tersebut dan dasar-dasar teori budaya organisasi, motivasi terhadap kepuasan kerja, maka ditentukan model penelitian sebagai berikut seperti dalam Gambar 3.3.



Gambar 3.3 Kerangka pikir penelitian

X1 = Variabel Budaya organisasi

X1.1 = Indikator Inovasi

X1.2 = Indikator Berani mengambil resiko

X1.3 = Indikator Orientasi hasil

X1.4 = Indikator Orientasi orang

X1.5 = Indikator Keagresifan

X1.6 = Indikator Stabilitas

Y1 = Variabel Kepuasan kerja

Y1.1 = Indikator Kerja yang secara mental menantang

Y1.2 = Indikator Ganjaran yang pantas

Y1.3 = Indikator kondisi kerja yang mendukung

Y1.4 = Indikator rekan sekerja yang mendukung

Y1.5 = Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan

Y2 = Variabel Motivasi

Y2.1 = Indikator Prestasi yang diraih

Y2.2 = Indikator Pengakuan orang lain

Y2.3 = Indikator Tanggung Jawab

Y2.4 = Indikator Peluang untuk maju

Y2.5 = Indikator Kepuasan kerja itu sendiri

Y2.6 = Indikator Kemungkinan pengembangan karier

3.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir dan landasan teori yang ada, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1 = Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap Motivasi
- H2 = Ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap motivasi
- H3 = Ada pengaruh antara budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama sama terhadap motivasi