

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan perbankan yang sangat penting dalam bidang perekonomian semakin meningkatkan kebutuhan masyarakat maupun pemerintah. Perkembangan perbankan di suatu negara dapat dijadikan sebagai tolak ukur kemajuan dari negara tersebut. Dalam praktiknya, bank dibagi dalam beberapa jenis. Ditinjau dari segi fungsi, jenis-jenis bank yaitu Bank Sentral, Bank Umum, dan Bank Perkreditan Rakyat. Bank Sentral merupakan bank yang mengatur berbagai kegiatan yang berkaitan dengan dunia perbankan dan keuangan di suatu negara. Bank Umum merupakan bank yang bertugas melayani seluruh jasa-jasa perbankan dan melayani semua lapisan masyarakat. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan bank yang khusus melayani masyarakat kecil (menengah-bawah) (Kasmir, 2008:7).

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan yang berbadan hukum adalah salah satu jenis lembaga usaha perbankan yang mempunyai peranan penting dalam melayani kepentingan dan kebutuhan masyarakat di bidang jasa keuangan, khususnya untuk Usaha Kecil dan Mikro (UKM). Oleh sebab itu BPR harus selalu meningkatkan kinerjanya sehingga tumbuh dengan sehat dan dapat melaksanakan fungsi

intermediasinya sesuai dengan yang diharapkan kelompok sasaran dan masyarakat lain pada umumnya.

PT. BPR “X” merupakan salah satu BPR di Bandung yang turut berperan dalam meningkatkan kebutuhan pelayanan akan produk dan jasa perbankan bagi masyarakat sejak Juni 2001. PT. BPR “X” yang semula merupakan salah satu BPR di Sukabumi ini bertempat pertama kali di Jl. X no. 122, Bandung. Berganti kepemilikan dan pindah tempat dalam keadaan rugi merupakan awal yang cukup sulit bagi PT. BPR “X” ini. Akhirnya Desember 2001, PT. BPR “X” mengalami *break event point* dengan hasil *plus* (tidak rugi lagi). Langkah-langkah perbaikan yang mereka lakukan adalah dengan membentuk tim *marketing*, meningkatkan *porto folio* kredit, dan efisiensi biaya. Tahun-tahun selanjutnya PT. BPR “X” mengalami peningkatan dan pada tahun 2004 membuka cabang di Pasar Baru. Pada tahun 2005 kantor pusat PT. BPR “X” pindah tempat ke Jl. X no. 124 dan cabang Pasar Baru pindah ke Jl. X no. 122 hingga saat ini.

Dalam perkembangannya, PT. BPR “X” telah menetapkan budaya organisasi untuk memberikan panduan perilaku kepada para karyawannya. Budaya yang ada turut mendorong pertumbuhan PT. BPR “X” hingga saat ini, namun budaya organisasi tersebut tidak membantu menekan tingkat *turnover* di dalamnya. Keluarnya karyawan dapat mengganggu kinerja bila tidak ada upaya dari perusahaan. Terjadinya *turnover* di PT. BPR “X” dapat diindikasikan bahwa penerapan budaya organisasi yang ada di PT. BPR “X” masih perlu dikembangkan lagi. Salah satu ciri dari budaya yang kuat seharusnya adalah menurunnya tingkat *turnover* karyawan (Robbins, 2006). Selain itu karyawan PT.

BPR “X” juga masih sering melakukan absen/tidak hadir dengan alasan yang beragam. Hampir setiap minggu, ada kurang lebih 3 sampai 4 karyawan yang tidak hadir. Hal ini dikeluhkan oleh pihak PT. BPR “X” sebab sering kali mengganggu kinerja pada hari itu sebab karyawan lain harus menangani bagian dari karyawan yang tidak hadir tersebut. Terjadinya *turnover* dan absen dapat disebabkan karena karyawan merasa tidak puas akan pekerjaannya (Hercet 1989, dalam Lily M. Berry).

PT. BPR “X” memiliki visi yaitu menjadi BPR yang profesional, berkembang secara sehat, tangguh, dan terpercaya untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat pada sektor UKM guna mendukung pertumbuhan perekonomian daerah, serta menjalankan aktivitas BPR yang unggul dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil, dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi rakyat kecil. Misi PT. BPR “X” adalah memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kantor yang didukung oleh manajemen dan sumber daya profesional, tangguh, dan terpercaya memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pemegang saham, karyawan, nasabah, dan pemerintah, menyediakan dan mengembangkan pelayanan dan keuangan yang inovatif, berkualitas, dan melebihi harapan masyarakat yang dinamis, serta membina jaringan kerja sama saling menguntungkan yang dilandasi saling rasa percaya. Dalam mencapai visi dan misinya, PT. BPR “X” membutuhkan sumber daya yang berkualitas dan profesional. Sumber daya manusia merupakan aset dalam perusahaan yang

memberikan peranan penting, baik sebagai pemberi ide, pendorong dan pelaksana dari ide-ide tersebut, serta berbagai kegiatan lainnya (Hariandja, 2005).

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama (suatu sistem dari makna bersama) yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu disebut budaya organisasi. Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, tidak dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak (Robbins, 2008). Salah satu tujuan perusahaan membuat budaya organisasi adalah untuk mencapai tujuan organisasi dengan menerapkan disiplin dalam bekerja dan semangat kerja yang membuat seorang karyawan kinerjanya menjadi baik. Kemampuan karyawan yang sesuai tuntutan tugas pekerjaan merupakan salah satu faktor penting untuk mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan. Suatu budaya organisasi akan berdampak pada kinerja diawali dari input organisasi yang meliputi inovasi dan pengembangan risiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan yang kemudian dipersepsikan sebagai budaya organisasi yang akan menjadi sebuah kekuatan yang tinggi atau rendah yang berdampak pada tingkat kinerja dan kepuasan karyawan (Robbins, 2008).

Budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik utama, yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcomes orientation*, *peoples orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*. *Innovation and risk taking*, yaitu sejauh mana dukungan perusahaan terhadap karyawan untuk berperilaku inovatif dan keberanian dalam mengambil serta menanggung risiko. *Attention to detail*,

yaitu sejauh mana dukungan perusahaan terhadap karyawan yang diharapkan dapat memperlihatkan kecermatan, analisa, dan perhatian terhadap detail/rincian. *Outcomes orientation*, yaitu sejauh mana perusahaan/manajemen terarah/fokus pada hasil bukan pada proses dan teknik yang digunakan untuk mencapai hasil. *Peoples orientation*, yaitu sejauh mana perusahaan/ manajemen mempertimbangkan dan memutuskan untuk memberikan penghargaan terhadap hasil yang diperoleh karyawan. *Team orientation*, yaitu sejauh mana perusahaan mengarahkan karyawan pada aktivitas pekerjaan yang menyangkut kepada pekerjaan secara tim. *Aggressiveness*, yaitu sejauh mana karyawan bekerja dengan kompetitif dan agresif dalam perusahaan. *Stability*, yaitu sejauh mana perusahaan lebih menekankan untuk memelihara keadaan '*status quo*' (menetap).

Budaya organisasi kuat juga mendorong karyawan untuk berperilaku inovatif dan berani dalam mengambil keputusan serta mempertanggungjawabkannya, memperhatikan kecermatan, analisa, dan perhatian terhadap detail/ rincian dari pekerjaan yang dilakukan, terarah/ fokus pada hasil, karyawan menjalankan proses dan teknik yang digunakan untuk mencapai hasil pekerjaan sesuai standar, perusahaan mempertimbangkan dan memutuskan untuk memberikan penghargaan terhadap hasil yang diperoleh karyawan, mengarahkan karyawan pada aktivitas pekerjaan yang menyangkut pekerjaan secara tim, karyawan bekerja dengan kompetitif dan agresif dalam perusahaan, dan perusahaan lebih menekankan untuk memelihara keadaan '*status quo*' (menetap) atau berkembang. Berbagai karakteristik tersebut berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Dengan demikian, hal tersebut dapat

dijadikan dasar bagi pemahaman bersama dari anggota-anggota organisasi, dasar bagi penyelesaian urusan di dalam organisasi, serta cara berperilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2002:247-248).

Dengan melihat bagaimana mulanya suatu budaya organisasi terbentuk sampai pada proses sosialisasinya, persoalannya tentu tidak akan berhenti pada apakah budaya organisasi ada yang disukai atau tidak. Namun diharapkan setelah nilai-nilai dan karakteristik budaya organisasi tersebut terinternalisasi, pengaruhnya akan tampak lebih signifikan antara lain kepada kepuasan kerja ataupun kinerja dari para anggota organisasi (Robbins, 2002: 265).

Karyawan sebagai tenaga yang bekerja pada perusahaan sangat berperan aktif dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan akan berhasil jika tenaga kerja ini produktif dan berprestasi dalam bekerja. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan timbal balik yang sesuai untuk bisa meningkatkan prestasi karyawan dalam bekerja. *Performance* yang tinggi tidak terlepas dari faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi (Hariandja, 2002). Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hasil kesimpulan yang didasarkan pada perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkan sebagai hal yang pantas atau berhak baginya (Gomes, 2003).

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan jika karyawan menerima hasil dari pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkannya, maka akan diperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki aspek-aspek yaitu upah atau gaji (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pengawasan (*supervision*), promosi karir (*promotion opportunities*), kelompok kerja (*co-workers*), kondisi kerja (*work conditions*), dan rasa aman dalam bekerja (*job security*).

Upah atau gaji (*pay*) merupakan sejumlah upah yang diterima dan dirasakan adil; bersifat finansial seperti tunjangan hari tua (pensiun), bonus, dan honor, ada pula yang bersifat non finansial seperti program rekreasi dan piknik bagi karyawan. Dalam kebanyakan hal, program tunjangan diberikan atas senioritas dan kehadiran. Pekerjaan (*work itself*) merupakan tugas-tugas pekerjaan yang dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar serta bertanggung jawab untuk karyawan yang bersangkutan. Pengawasan (*supervision*) adalah kemampuan atasan dalam memimpin bawahan, baik secara teknikal atau interpersonal. Promosi karir (*promotion opportunities*) merupakan tersedianya kesempatan untuk kenaikan jabatan. Kelompok kerja (*co-workers*) merupakan rekan-rekan kerja yang menunjukkan sikap bersahabat dan saling mendukung antara satu dengan yang lainnya. Kondisi kerja (*working conditions*) merupakan kondisi lingkungan kerja fisik yang nyaman dan dapat mendukung produktivitas dalam bekerja, dan rasa aman dalam bekerja (*job security*) merupakan keyakinan individu bahwa posisi atau jabatannya cukup aman, tidak ada rasa khawatir, dan adanya harapan bahwa tidak akan ada pemutusan hubungan kerja secara sepihak atau secara tiba-tiba. Perilaku karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan

tampak bila karyawan merasa pemberian upah adil dan cukup, merasa tugas-tugas di perusahaan menarik dan memberikan kesempatan belajar bagi mereka, mendapat pengawasan dari atasan baik secara teknikal maupun interpersonal, tersedianya kesempatan promosi bagi karyawan, dan memiliki rekan kerja yang menunjukkan sikap bersahabat dan saling mendukung.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan, pada penelitian ini *work condition* dan *job security* di PT. BPR “X” tidak diukur. Sistem yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen PT. BPR “X” yang mensosialisasikan mengenai sanksi-sanksi yang mungkin diberikan kepada karyawan, termasuk pemutusan hubungan kerja, di awal penerimaan. Tempat bekerja yang hanya berupa ruangan kantor satu lantai dengan bilik-bilik penyekat tidak membahayakan karyawan dalam bekerja.

Hasil wawancara terhadap sepuluh orang karyawan PT. BPR “X”, diperoleh hasil bahwa sebanyak lima orang (50%) karyawan mempersepsi budaya organisasi bahwa perusahaan mendukung mereka berperilaku inovatif dan berani dalam mengambil keputusan serta menanggung risiko, perusahaan juga memperhatikan kecermatan, analisa, dan perhatian terhadap detail dari pekerjaan yang dilakukan karyawan, perusahaan terarah/fokus pada hasil dan proses dan teknik yang digunakan untuk mencapai hasil dari pekerjaan karyawan, perusahaan memberikan penghargaan terhadap hasil yang diperoleh karyawan, perusahaan mengarahkan karyawan pada aktivitas pekerjaan yang menyangkut kepada pekerjaan secara tim, karyawan bekerja dengan rasa kompetitif dan agresif, dan perusahaan lebih menekankan untuk memelihara keadaan saat ini.

Dari lima orang tersebut, tiga orang (30%) merasakan pekerjaan mereka menarik, karyawan juga sudah mendapat supervisi dari atasan, dan mereka memiliki rekan kerja yang membantu mereka dalam bekerja. Sebanyak dua orang (20%) karyawan lainnya merasakan gaji yang diterima dan *job description* yang diberikan masih belum jelas.

Sebanyak lima orang (50%) karyawan mempersepsi budaya organisasi PT. BPR “X” yaitu perusahaan kurang mendukung karyawan untuk berperilaku inovatif dan keberanian dalam mengambil serta menanggung risiko, perusahaan kurang memperhatikan kecermatan, analisa, dan perhatian terhadap detail/rincian dari pekerjaan yang dilakukan karyawan, perusahaan tidak terarah/fokus pada hasil melainkan pada proses dan teknik yang digunakan untuk mencapai hasil pekerjaan karyawan, perusahaan tidak mempertimbangkan dan memutuskan untuk memberikan penghargaan terhadap hasil yang diperoleh karyawan, perusahaan kurang mengarahkan karyawan pada aktivitas pekerjaan yang menyangkut kepada pekerjaan secara tim, karyawan kurang memiliki rasa kompetitif dan agresif dalam perusahaan, dan perusahaan tidak menekankan untuk memelihara keadaan saat ini.

Dari lima orang tersebut, sebanyak tiga orang (30%) merasakan gaji yang diterima sesuai dengan kesepakatan, mereka juga merasa bahwa pekerjaan mereka menarik, dan rekan kerja dapat membantu mereka dalam bekerja. Sebanyak dua orang (20%) karyawan lainnya merasa pengarahan yang diterima dari atasan masih sedikit.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan PT. BPR “X” di Kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka ingin diketahui apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi (kontribusi) dan kepuasan kerja pada karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai budaya organisasi dan gambaran kepuasan kerja pada karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi (kontribusi) dan kepuasan kerja karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung dilihat dari aspek-aspek variabel tersebut.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- Memberikan sumbangan dalam ilmu psikologi industri dan organisasi mengenai budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan di PT. BPR “X” di kota Bandung.
- Sebagai masukan bagi peneliti lain secara khusus di bidang psikologi industri dan organisasi untuk melakukan penelitian atau pembahasan lebih lanjut mengenai budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan masukan bagi pimpinan dan HRD PT. BPR “X” di Kota Bandung mengenai budaya organisasi yang dihayati para karyawan sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan.
- Memberikan informasi kepada HRD PT. BPR “X” di Kota Bandung dalam memahami karyawan dengan tujuan meningkatkan kepuasan kerja karyawan guna merancang program *training/* pelatihan.

1.5 Kerangka Pikir

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan yang berbadan hukum adalah salah satu jenis lembaga usaha perbankan yang mempunyai peranan penting dalam melayani kepentingan dan kebutuhan masyarakat di bidang jasa keuangan, khususnya untuk Usaha Kecil dan Mikro (UKM). Oleh sebab itu BPR harus selalu meningkatkan

kinerjanya sehingga tumbuh dengan sehat dan dapat melaksanakan fungsi intermediasinya sesuai dengan yang diharapkan kelompok sasarannya dan masyarakat lain pada umumnya.

Dalam menjalankan perannya untuk melayani masyarakat, PT. BPR “X” di Kota Bandung harus memiliki sumber daya manusia yang mampu menunjang aktivitas pelayanan perbankan. Sumber daya manusia merupakan aset dalam perusahaan yang memberikan peranan penting, baik sebagai pemberi ide, pendorong dan pelaksana dari ide-ide tersebut, serta berbagai kegiatan lainnya (Hariandja, 2005). Oleh sebab itu, sumber daya manusia hendaknya dikelola dengan baik agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Semakin baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki PT. BPR “X”, maka semakin baik pula kinerja dari PT. BPR “X” tersebut, Setiyawan dan Waridin (2006). Membentuk kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan budaya organisasi dalam perusahaan.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama (suatu sistem dari makna bersama) yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, tidak dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak (Robbins, 2008). Karyawan mempersepsi budaya organisasi PT. BPR “X” kuat jika PT. BPR “X” memberikan dukungan kepada karyawan untuk melakukan inovasi dan pengambilan risiko dalam pekerjaannya, memberikan dukungan kepada karyawan untuk cermat dan detail terhadap pekerjaannya, dan jika PT. BPR “X” menekankan pada hasil kerja karyawan. Selain itu karyawan juga

memperspeksi budaya organisasi PT. BPR “X” kuat jika perusahaan memberikan penghargaan terhadap hasil yang diperoleh karyawan, mengarahkan karyawan pada aktivitas pekerjaan yang menyangkut kepada pekerjaan secara tim, mendukung karyawan untuk bekerja dengan kompetitif dan agresif dalam perusahaan, dan menekankan untuk lebih memelihara keadaan ‘*status quo*’ (menetap) kepada karyawannya.

Setelah nilai-nilai dan karakteristik budaya organisasi tersebut terinternalisasi, pengaruhnya akan tampak lebih signifikan antara lain kepada kepuasan kerja para anggota organisasi (Robbins, 2002: 265). PT. BPR “X” yang dipersepsi memiliki budaya organisasi yang kuat mempunyai nilai-nilai yang unggul dan peraturan perilaku para karyawannya yang membantu perusahaan mencapai visi misi dan target mereka. Budaya organisasi yang kuat tersebut akan diinternalisasi oleh karyawan dan memberikan dorongan kepada anggotanya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan standar PT. BPR “X”. Sebaliknya, budaya organisasi PT. BPR “X” yang dipersepsi lemah oleh karyawannya akan menurunkan tingkat kepuasan kerja dan menurunkan produktivitas dari karyawan, yang pada akhirnya menurunkan efisiensi dan kinerja dari perusahaan. Kepuasan kerja dapat diperoleh ketika karyawan PT. BPR “X” dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan pada mereka.

Performance yang tinggi juga tidak terlepas dari faktor kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi (Hariandja, 2002). Kepuasan kerja

dapat diartikan sebagai hasil kesimpulan yang didasarkan pada perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkan sebagai hal yang pantas atau berhak baginya (Gomes, 2003). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan jika karyawan PT. BPR “X” menerima hasil dari pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkannya, maka karyawan memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini berasal dari persepsi karyawan terhadap pekerjaannya dan derajat kesesuaian yang baik antara karyawan PT. BPR “X” dengan organisasi. Kepuasan kerja memiliki aspek-aspek (Ivancevich dan Matteson, 2002: 212) yaitu upah atau gaji (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pengawasan (*supervision*), promosi karir (*promotion opportunities*), dan rekan-rekan kerja (*co-workers*). Perilaku karyawan PT. BPR “X” yang memiliki kepuasan kerja akan tampak bila karyawan merasa pemberian upah adil dan cukup, karyawan merasa tugas-tugas di perusahaan menarik dan memberikan kesempatan belajar bagi mereka, dan karyawan mendapat pengawasan dari atasan baik secara teknikal maupun interpersonal. Selain itu tersedianya kesempatan promosi bagi karyawan, dan memiliki rekan kerja yang menunjukkan sikap bersahabat dan saling mendukung.

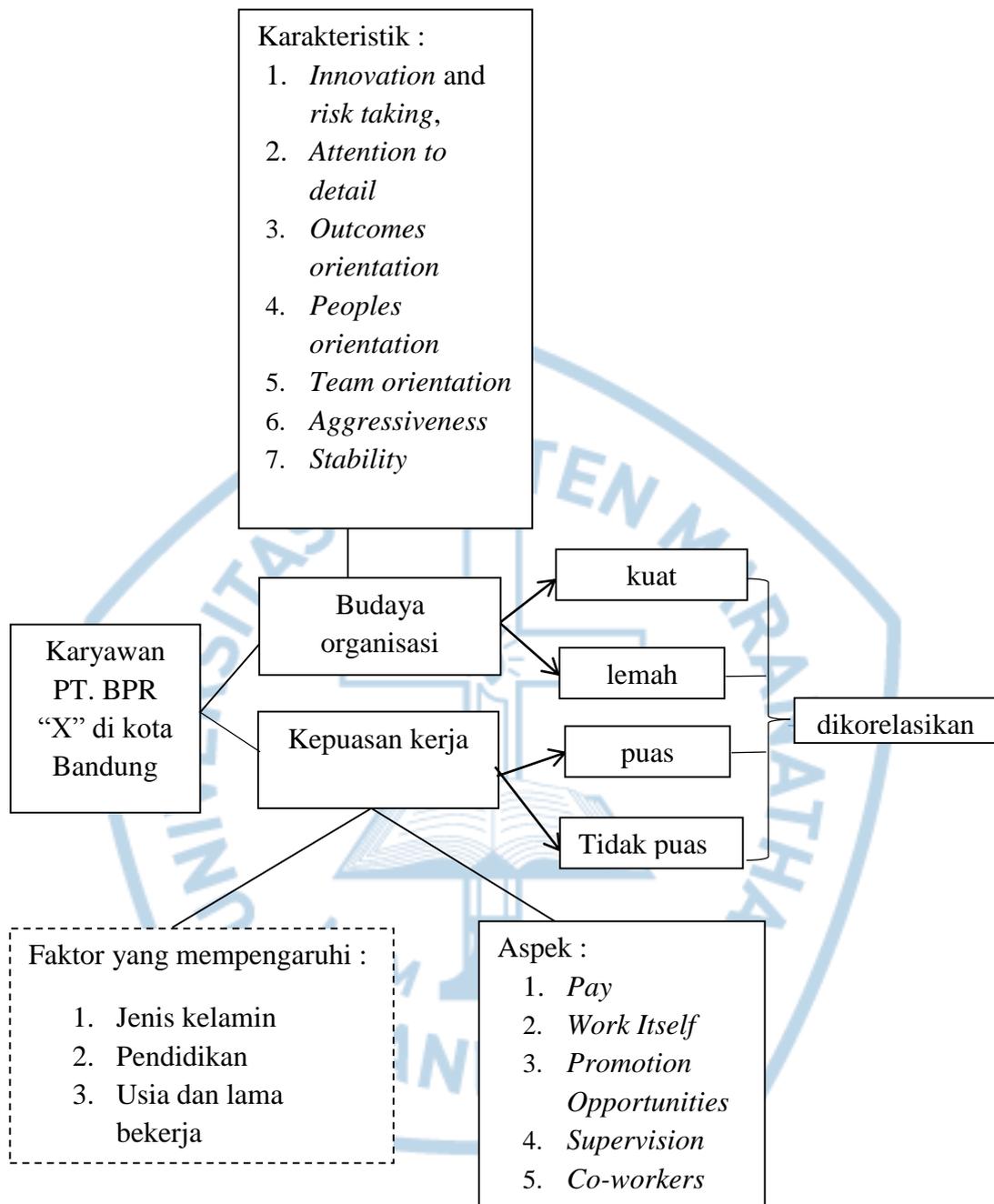
Terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang terhadap pekerjaannya (Berry, 1998: 288-292), yaitu, usia dan lama bekerja, pendidikan, dan jenis kelamin. Terdapat hubungan yang positif antara usia dan kepuasan kerja. Karyawan PT. BPR “X” yang berusia lanjut akan lebih puas

terhadap pekerjaannya daripada karyawan yang berusia lebih muda (Rhodes, 1983 dalam Berry, 1998). Karyawan yang merasa dirinya memiliki lebih sedikit alternatif pekerjaan lain akan lebih puas terhadap pekerjaannya. Salah satu alasannya mungkin bahwa nilai-nilai dari karyawan yang berusia lanjut telah berubah selama mereka bekerja dan berpengaruh untuk bekerja di tempat lain tidak sekuat pada karyawan yang berusia lebih muda. Karyawan PT. BPR “X” yang berusia lebih lanjut juga akan semakin puas terhadap tingkat pekerjaannya karena telah terjadi perkembangan selama mereka bekerja di PT. BPR “X”. Sebagian besar perkembangan pekerjaan terdiri dari tingkat pertengahan di mana pekerjaan mulai maju dan tingkat akhir di mana pekerjaan dipertahankan. Terdapat asumsi bahwa kebutuhan, harapan, dan nilai akan berubah ketika individu bergerak melalui ketiga tingkat pekerjaan tersebut. Pekerjaan itu sendiri akan menjadi lebih memuaskan secara intrinsik pada tingkat akhir dan hal ini mungkin menjadi alasan mengapa karyawan PT. BPR “X” akan menjadi lebih puas dengan pekerjaan mereka pada saat mereka bertambah tua.

Faktor yang kedua adalah pendidikan. Secara tradisional, dipercaya bahwa pendidikan merupakan peranan penting untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Karyawan PT. BPR “X” yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi diberi tugas yang lebih berarti dan lebih sering dilibatkan dalam tugas-tugas tersebut dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih rendah. Ketidakpuasan juga lebih mungkin dirasakan jika nilai-nilai intrinsik dalam bekerja banyak yang tidak tercapai, seperti tingkat pekerjaan yang rendah.

Faktor yang ketiga adalah jenis kelamin. Fakta-fakta menunjukkan bahwa wanita memperoleh gaji atau upah yang lebih sedikit daripada pria dan juga wanita lebih sedikit mendapatkan kesempatan promosi. Perbedaan inilah yang menyebabkan kesempatan bekerja pada wanita lebih terbatas daripada pria. Penjelasan lain mengatakan bahwa pria dan wanita sama-sama puas terhadap pekerjaannya karena mereka memiliki *value* (nilai) yang berbeda. Pria dan wanita berbeda dalam apa yang mereka anggap penting dalam bekerja. *Value* pada pria adalah *self direction* atau kemandirian dalam bekerja dan *extrinsic reward* (seperti gaji dan promosi), sedangkan *value* pada wanita adalah pekerjaan yang menarik dan *social reward* (seperti rekan kerja yang baik dan hubungan yang baik dengan *supervisor*). Sehingga wanita cenderung lebih puas jika mereka menganggap pekerjaan mereka menarik dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja lain sedangkan pria cenderung lebih puas jika mereka memiliki *self direction* dan kemandirian dalam pekerjaan mereka.

Penjelasan di atas dapat digambarkan secara skematis dalam skema kerangka pikir sebagai berikut.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

- Karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung mempersepsi budaya organisasi di PT. BPR “X” secara berbeda-beda serta derajat kepuasan kerja yang berbeda-beda.
- Budaya organisasi tercermin dari tujuh aspek yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcomes orientation*, *people orientation*, *team orientation*, dan *stability*.
- Kepuasan kerja karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung dapat diukur melalui lima komponen yaitu gaji (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), dan rekan kerja (*co-workers*).
- Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah usia dan lama bekerja, pendidikan, dan jenis kelamin.

1.7 Hipotesis Penelitian

1.7.1 Terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung.

1.7.2 Hipotesis Minor

- *Innovation and risk taking* memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung
- *Attention to detail* memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung

- *People oriented* memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung
- *Outcomes oriented* memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung
- *Team oriented* memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung
- *Aggresiveness* memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung
- *Stability* memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BPR “X” di kota Bandung

