

## II. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dibahas teori dan konsep-konsep mengenai teori organisasi, definisi budaya, budaya organisasi, budaya kerja dan kepuasan kerja. Setelah itu disajikan konsep kerangka pikir dan hipotesis penelitian.

### A. Teori Organisasi

Sebelum menjelaskan konsep budaya organisasi, maka terlebih dahulu dijelaskan konsep organisasi. Berbagai konsep tentang organisasi telah banyak disampaikan oleh banyak pakar dengan berbagai sudut pandangnya. Namun, berbagai konsep organisasi yang dikemukakan oleh pakar setidaknya mengandung dua unsur adanya dua orang atau lebih yang melakukan kerjasama, adanya sistem kerjasama dan adanya tujuan bersama yang hendak dicapai. Definisi tersebut sebagaimana disampaikan oleh Siagian (1997: 138) yaitu :

“ Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan yang selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau orang lain yang disebut bawahan ”.

Gibson (1996: 5) berpendapat bahwa ciri khas organisasi tetap sama, yaitu perilaku terarah pada tujuan. “organisasi itu mengejar tujuan dan

sasaran yang dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan bersama-sama”.

Menurut Dessler (1985: 116) :

“ Organisasi merupakan pengaturan sumberdaya dalam suatu kegiatan kerja, dimana tiap-tiap kegiatan tersebut telah tersusun secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan pada organisasi tersebut masing-masing personel yang terlibat didalamnya diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dikoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi dimana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah sebagai tujuan bersama yang diwujudkan bersama-sama”.

Dari konsep-konsep tersebut dapat dirumuskan konsep organisasi, yakni : organisasi adalah kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien melalui tindakan secara bersama-sama, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.

## **B. Definisi Budaya**

### **1. Pengertian Budaya**

Budaya merupakan nilai-nilai yang dimiliki manusia, bahkan mempengaruhi sikap dan perilaku manusia. Dengan kata lain, semua manusia merupakan aktor kebudayaan karena manusia bertindak dalam lingkup kebudayaan.

Beberapa pendapat para ahli tentang definisi budaya antara lain :

*Pertama*, Menurut Iris Vaner dan Linda Beamer, dalam *Intercultural Communication in the Global Workplace* (dikutip Alo Liliweri, 2002:7) mengartikan budaya sebagai pandangan yang koheren tentang sesuatu yang dipelajari, yang dibagi, atau yang dipertukarkan oleh sekelompok orang. Pandangan itu berisi apa yang mendasari kehidupan, apa yang menjadi derajat kepentingan, tentang sikap mereka yang tepat terhadap sesuatu, gambaran suatu perilaku yang harus diterima oleh sesama atau yang berkaitan dengan orang lain (dikutip dari Norhayati Ismail. 2001)

*Kedua*, budaya dalam arti yang luas adalah perilaku yang telah tertanam, ia merupakan totalitas dari sesuatu yang dipelajari manusia, akumulasi dari pengalaman yang dialihkan secara sosial (disosialisasikan) tidak sekadar sebuah catatan ringkas, tetapi dalam bentuk perilaku melalui pembelajaran sosial (*social learning*).

*Ketiga*, budaya merupakan pandangan hidup dari sekelompok orang dalam bentuk perilaku, kepercayaan, nilai, dan simbol-simbol yang mereka terima tanpa sadar/tanpa dipikirkan, yang semuanya diwariskan melalui proses komunikasi dan peniruan dari satu generasi kepada generasi berikutnya.

*Keempat*, kebudayaan adalah komunikasi simbolis, simbolisme itu adalah ketrampilan kelompok, pengetahuan, sikap, nilai, dan motif. Makna dari simbol-simbol itu dipelajari dan disebarluaskan dalam masyarakat melalui institusi.

*Kelima*, budaya terdiri dari pola-pola yang eksplisit maupun implisit dari dan untuk sebuah perilaku tertentu yang dialihkan melalui simbol-simbol yang merupakan prestasi kelompok manusia termasuk peninggalan berbentuk artifak yang merupakan inti atau esensi dari gagasan-gagasan tradisional dan dikemas dalam nilai-nilai yang telah mereka terima. Dengan kata lain, sistem budaya dapat diterangkan melalui produk atau tindakan, yang dipandang menjadi faktor berpengaruh terhadap tindakan mereka.

*Keenam*, kebudayaan adalah jumlah keseluruhan perilaku yang dipelajari oleh sekelompok orang yang secara umum menerangkan sebuah tradisi kehidupan yang diwariskan oleh sebuah rasi kepada generasi lain.

*Ketujuh*, Larry A. Samovar dan Richard E. Porter mengungkapkan budaya dapat berarti simpanan akumulatif dari pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hirarki, agama, pilihan waktu, peranan, relasi ruang, konsep yang luas, dan objek material atau kepemilikan yang dimiliki dan dipertahankan oleh sekelompok orang atau suatu generasi. Demikian pula budaya bisa berarti sistem pengetahuan yang dipertukarkan oleh sejumlah orang dalam sebuah kelompok besar (Gudykunst dan Kim, 1992). Bahkan lebih tegas lagi Edward T. Hall mengatakan bahwa budaya adalah komunikasi dan komunikasi adalah budaya.

Beberapa pengertian budaya diatas, menunjukkan bahwa budaya merupakan satu unit interpretasi, ingatan, dan makna yang ada di dalam manusia dan bukan sekadar dalam kata-kata. Ia meliputi kepercayaan, nilai-nilai, dan norma, semua ini merupakan langkah awal di

mana kita merasa berbeda dalam sebuah wacana. Budaya mempengaruhi perilaku manusia karena setiap orang akan menampilkan kebudayaannya tatkala dia bertindak, seperti tindakan membuat ramalan atau harapan tentang orang lain atau perilaku mereka. Terakhir, budaya melibatkan karakteristik suatu kelompok manusia dan bukan sekadar pada individu.

Pengertian budaya tersebut mengandung beberapa karakteristik atau ciri-ciri yang sama, yakni budaya itu ada di antara umat manusia yang sangat beraneka ragam, diperoleh dan diteruskan secara sosial melalui pembelajaran, dijabarkan dari komponen biologi, psikologi, dan sosiologi sebagai eksistensi manusia, berstruktur, terbagi dalam berbagai aspek dinamis dan nilainya relatif.

Adapun pola-pola budaya tersebut secara terinci dijelaskan sebagai berikut :

a. Nilai

Nilai adalah sebuah kepercayaan yang didasarkan pada sebuah kode etik di dalam masyarakat. Nilai menunjukkan kepada kita tentang apa yang benar dan salah, baik dan buruk, ia juga menunjukkan tentang bagaimana seharusnya kita hidup sekarang dan akan datang, juga bagaimana pengalaman hidup di masa lalu. Dimensi dari nilai adalah satuan interelasi beberapa nilai yang ada dalam sebuah kontinum kepentingan. Kita menggunakan istilah kontinum karena kekuatan nilai untuk mempengaruhi orang lain tidaklah selalu salah.

Efektifitas budaya antar manusia, termasuk budaya organisasi, sangat tergantung pada pemahaman tentang makna, terutama meletakkan makna dalam nilai kebudayaan yang siap diterima. Nilai merupakan sebuah unsur penting dalam kebudayaan. Dengan nilai, orang menentukan sesuatu itu boleh atau tidak boleh dilakukan. Nilai, dengan kata lain merupakan sesuatu yang abstrak tentang tujuan budaya yang akan kita bangun bersama melalui bahasa, simbol, dan verbal maupun nonverbal (bahasa).

b. Norma

Konsep tentang norma acapkali diartikan dalam dua cara yang berbeda. *Pertama*, norma menjelaskan perilaku rata-rata yang biasa kita temui (disebut sebagai *average behavior*), tipikal, atau perilaku yang selalu muncul. Para sosiolog selalu menyebut norma seperti itu sebagai *statistical norm* sebab norma-norma tersebut mewakili apa yang secara aktual dilakukan orang. Sehingga ketika seseorang menghitung *statistical norm*, ia dapat mengamati perilaku aktual dalam sebuah situasi asah dan melaporkan temuannya dalam beberapa bentuk cara pandang berdasarkan *numerical average*. *Kedua*, norma ideal (*ideal norm*) atau yang sering disebut sebagai norma budaya (*cultural norm*) menunjukkan aturan atau standar perilaku yang diharapkan oleh semua orang dalam suatu situasi tertentu atau yang berlaku secara umum. Contoh, di suatu ruang publik (ruang pertemuan, ruang tunggu lapangan di bandara atau dalam bus kota atau pesawat terbang) terpampang tulisan: Dilarang Merokok! Larangan

ini merupakan *ideal norm*, sebuah keadaan ideal yang diharapkan oleh banyak orang. Namun ketika Anda duduk di sebuah bandara di Indonesia dan melihat begitu banyak orang merokok di mana-mana (meskipun di mana-mana Anda dapat membaca larangan merokok) maka Anda sedang berhadapan dengan para perokok yang memiliki *average behavior* tertentu, merokok di tempat umum merupakan sesuatu yang tidak dilarang. Dengan demikian *ideal norm* merupakan standar umum yang diharapkan, artinya semua orang diharapkan untuk menaati larangan merokok di tempat umum. Namun ada sekelompok perokok (termasuk mereka yang bukan perokok yang membiarkan para perokok merokok di tempat umum) yang dengan leluasa merokok di tempat terlarang. Di sinilah kita menerima *average behavior* sebagai norma tertentu yang berlawanan dengan *ideal norm*. Jadi, dalam praktek hidup semua masyarakat memiliki *ideal norm*, kendati tetap saja kita jumpai perilaku tertentu yang tidak memenuhi syarat *ideal norm*. Inilah yang kita sebut sebagai *statistical norm*. Oleh karena itu, dalam budaya organisasi hendaklah diperhatikan perbedaan budaya dalam menafsirkan sebuah bentuk norma. Artinya, dalam budaya A bisa terjadi suatu perilaku tertentu yang dikategorikan sebagai *ideal norm*, sedangkan perilaku yang sama dalam budaya B dikategorikan sebagai *statistical norm*.

### c. Kepercayaan

Kepercayaan adalah usaha kita untuk menerima sebuah kebenaran tentang sesuatu yang kita pelajari dalam kebudayaan kita. Kepercayaan

merupakan pusat dari tindakan manusia yang menunjukkan bagaimana berperilaku di dunia ini. Kepercayaan manusia merupakan dasar dari penerimaan nilai-nilai.

Kebalikan dari kepercayaan adalah nilai yang dijadikan sebagai standar untuk menentukan sesuatu itu baik atau buruk, boleh atau tidak boleh. Berbeda dengan kebanyakan keyakinan, nilai menentukan keputusan kita tentang sesuatu yang dapat diuji secara saintifik, dibuktikan kebenaran, atau kesalahannya. Kepercayaan memberikan langkah atau cara untuk menginterpretasi dan menjelaskan tentang dunia. Keragaman kepercayaan dan keyakinan dapat membantu orang untuk merasa terlibat dalam banyak atau sedikit peristiwa, atau justru mengontrolnya. Akhirnya, nilai-nilai sama yang dipertukarkan serta sistem pertukaran kepercayaan memberikan kontribusi pada tatanan sosial dan integrasi sosial bagi kelangsungan suatu masyarakat.

#### d. Bahasa

budaya ditemukan hanya dalam masyarakat manusia sebab hanya manusialah yang dapat mengembangkan sistem simbol dan menggunakannya secara lebih baik, apalagi simbol-simbol itu dibentuk dalam kebudayaan. Secara sederhana, simbol dapat diartikan sebagai sesuatu yang mewakili sesuatu, dan frekuensi penggunaan simbol yang paling tinggi ada dalam bahasa. Kita bisa mengatakan bahwa kata-kata merupakan simbol karena mereka merupakan wakil dari suatu objek, peristiwa, atau hal lain apa pun.



## 2. Pendekatan atas Pengertian Budaya

Pengertian budaya tersebut merupakan hasil dari beberapa pendekatan umum yang lazim dilakukan untuk memahami kebudayaan, di antaranya:

### a. Pendekatan Deskriptif

Seperti kata para ahli antropologi, budaya merupakan keseluruhan kompleks yang di dalamnya meliputi pengetahuan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan setiap kemampuan atau kebiasaan yang dilakukan oleh seseorang sebagai anggota suatu masyarakat. Oleh karena itu, cara termudah untuk menjelaskan budaya adalah dengan mendeskripsikan rincian pengetahuan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan setiap kemampuan atau kebiasaan yang dilakukan oleh sekelompok masyarakat dari kebudayaan tertentu. Itulah pendekatan deskriptif.

### b. Pendekatan Bawaan Sosial

Budaya diyakini sebagai warisan dari orang dewasa kepada anak-anak. Bahwa manusia tidak dilahirkan dengan kebudayaan, tapi kebudayaan itu dipelajari oleh manusia sepanjang kehidupannya. Proses belajar itu merupakan salah satu bentuk 'bawaan sosial' (*social heredity*), yang dimiliki manusia sejak dia dilahirkan. Jadi, jika kita ingin mempelajari budaya maka salah satu cara adalah mempelajari bawaan sosial dari sekelompok orang di dalam kebudayaan tertentu.

### c. Pendekatan Perseptual

Budaya dibentuk oleh perilaku manusia, dan perilaku itu merupakan hasil persepsi manusia terhadap dunia. Perilaku tersebut merupakan perilaku terpola karena tampilannya berulang-ulang secara konsisten sehingga diterima sebagai pola-pola budaya. Cara terbaik untuk mempelajari kebudayaan adalah meneliti persepsi suatu kelompok masyarakat terhadap dunia, dan persepsi itu dengan mudah dapat diamati melalui perilaku-perilaku manusia setiap hari, sebagai wujud nyata dari persepsi mereka itu.

## 3. Kategorisasi Budaya dalam Organisasi

### a. Etnosentrisme (Kesukuan)

Konsep Etnosentrisme sering kali dipakai secara bersama-sama dengan rasisme. Konsep ini mewakili sebuah pengertian bahwa setiap kelompok etnik atau ras mempunyai semangat atau ideologi yang menyatakan bahwa kelompoknya lebih superior daripada kelompok etnik atau ras lain. Akibat ideologi ini maka setiap kelompok etnik atau yang memiliki sikap etnosentrisme yang tinggi akan berprasangka, melakukan *stereotyping*, diskriminasi, dan jarak sosial terhadap kelompok lain. Etnosentrisme kadang-kadang demikian kuat sehingga menjadi identitas suatu etnik dan mempengaruhi budaya organisasi.

## b. Stereotip

Stereotip berasal dari kecenderungan untuk mengorganisasikan sejumlah fenomena yang sama atau sejenis yang dimiliki oleh sekelompok orang ke dalam kategori tertentu yang bermakna. Dalam konteks sosial, stereotip meliputi perluasan sistem keyakinan tertentu terhadap sekelompok orang yang menjadi sasaran yang akhirnya mengurangi pemahaman kita untuk berbudaya organisasi. Dalam praktik budaya organisasi, stereotip adalah evaluasi atau penilaian yang kita berikan kepada seseorang secara negatif, memiliki sifat-sifat yang negatif hanya karena keanggotaan orang itu pada kelompok tertentu.

## c. Prasangka

Prasangka adalah sikap antipati yang didasarkan pada kesalahan generalisasi atau generalisasi yang tidak luwes yang diekspresikan sebagai perasaan. Prasangka merupakan sikap negatif yang ditujukan kepada suatu kelompok budaya yang didasarkan pada sedikit pengalaman atau bahkan tanpa pengalaman sama sekali. Prasangka kadang-kadang digunakan untuk mengevaluasi sesuatu tanpa mendengar informasi yang masuk. Ada banyak gagasan tentang prasangka yang datang dari relasi stereotip yang berlangsung. Prasangka juga dapat diarahkan kepada sebuah kelompok secara keseluruhan, atau kepada seseorang hanya karena orang itu adalah anggota kelompok tersebut. Efek prasangka adalah menjadikan orang lain menjadi sasaran, misalnya

mengkambinghitamkan sasaran melalui stereotip, diskriminasi, dan penciptaan jarak sosial (Bennet dan Janet, 1996).

#### d. Diskriminasi

Diskriminasi adalah perilaku yang dihasilkan oleh stereotip atau prasangka, lalu ditunjukkan dalam tindakan yang terbuka atau rencana tertutup untuk menyingkirkan, menjauhi, atau membuka jarak, baik bersifat fisik maupun sosial dengan kelompok tertentu. Diskriminasi didasarkan pada variasi bentuk identitas yang mungkin bersifat institusional (melalui aturan dan organisasi tertentu) dan juga melalui hubungan antarpribadi.

Penelitian menunjukkan bahwa akibat diskriminasi antaretnik maupun antarras dapat mengakibatkan terbentuknya budaya organisasi itu sendiri. Pemisahan tempat tinggal (segregasi) berdasarkan etnik atau ras, di satu pihak membuat etnik atau ras yang bersangkutan menjadi sangat kental solidaritas internalnya, namun di lain pihak menjadi lahan subur untuk menciptakan eskalasi konflik antarras dan antaretnik (Liliweri, 1994).

#### e. Rasisme

Rasisme dihasilkan dari transformasi prasangka antarras dan atau etnosentrisme melalui ujicoba penerapan kekuasaan dari suatu kelompok ras sehingga menjadikan suatu ras lebih inferior dari

pada ras yang lain. Kategorisasi ras sebagai identitas dapat mempengaruhi budaya organisasi.

**e. Budaya Organisasi**

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan secara beragam oleh para ahli. Menurut Deshpande & Webster yang dikutip Dwyer, Richard & Chadwick (2003: 1009-1019) budaya organisasi dapat dilihat sebagai sebuah pola nilai-nilai yang terbagi (*shared values*) yang membantu anggotanya memahami fungsi organisasi dan memberikan norma bagi perilaku organisasi. Budaya organisasi, dengan memberikan sebuah *framework* kepada pegawai menginternalisasi harapan tentang peran organisasi dan perilaku, yang pada akhirnya mengarah kepada hal yang luas sebagai suatu mekanisme kontrol organisasi.

Definisi lainnya tentang budaya organisasi diungkapkan oleh Davis dan Newstrom (1989: 60), yaitu : “*the set of assumption, beliefs, values, and norms that is shared among its members*”. Definisi ini menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, kepercayaan nilai dan norma-norma bersama diantara anggota organisasi. Lebih lanjut Schermerhorn dan Hunt (1996: 340) menjelaskan bahwa “*organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members*”. Definisi ini pada intinya menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah system keyakinan

dan kepercayaan bersama yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Definisi lain dikemukakan oleh Schein (2004: 17) sebagai berikut :

*“ A pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with a problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered perceive, think, and feel in relation to those problem ”.*

Definisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi juga merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai suatu persepsi, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

## 2. Sumber-sumber Budaya Organisasi

Menurut Tosi et al, (dalam Munandar, 2001: 264), mengatakan bahwa :

*“Budaya organisasi dipengaruhi oleh 4 faktor, yaitu : (1) Pengaruh umum dari luar yang luas; (2) Pengaruh nilai-nilai yang ada dalam masyarakat; (3) Faktor-faktor spesifik dari organisasi; (4) nilai-nilai dasar dari koalisi yakni kelompok yang memiliki kekuasaan dan kendali yang paling banyak. Nilai-nilai dapat berasal dari pendiri (founder) yang mencerminkan keyakinan-keyakinan dasar (fundamentals beliefs)”.*

Menurut Edward Burnett (2009), budaya organisasi mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang

didapat sebagai anggota masyarakat. Sedangkan Vijay Sathe (2009) mengemukakan bahwa budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat

Beberapa pemikir dan penulis telah mengadopsi tiga sudut pandang berkaitan dengan budaya sebagaimana dikemukakan Graves (1986) sebagai berikut :

“ (1) Budaya merupakan produk konteks pasar ditempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan dan sebagainya; (2) Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi; (3) Budaya merupakan produk siap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi”.

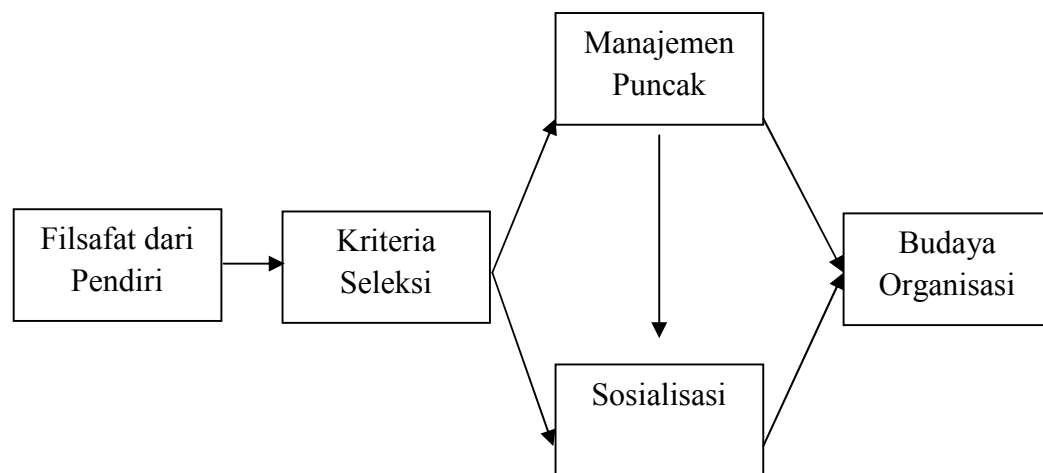
Ahli lainnya seperti Peter F Drucker 2009 mengemukakan bahwa

“ Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas”.

Sementara Phithi Sithi Amnuai berpendapat budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.

Ahob et. al. mengemukakan 7 (tujuh) dimensi budaya organisasi yaitu konformitas, tanggung jawab, penghargaan, kejelasan, kehangatan, kepemimpinan, dan bakuan mutu. Unsur budaya menurut Susanto adalah

lingkungan usaha adalah lingkungan usaha, nilai-nilai, kepahlawanan, upacara/tata cara, dan jaringan cultural. Sedangkan Kotter dan Haskett menyatakan bahwa pembentukan budaya organisasi adalah dimulai dari manajer puncak, perilaku organisasi, hasil dan budaya. Dipihak lain, Becker yang dikutip oleh Robbins dan Judge (2009: 585) memberikan definisi budaya organisasi sebagai sebuah sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota yang berbeda antar organisasi satu dengan organisasi lainnya. Sistem pengertian bersama ini merupakan seperangkat karakteristik kunci yang bernilai bagi organisasi.



**Gambar 1.**  
**Terbentuknya Budaya Organisasi**  
 (Sumber : Robbins diterjemahkan Pujaatmaka (1998, 2002 : 261)

Tosi, Rizzo, Carroll seperti dikutip dalam Munandar (2001:263) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang



ada pada bagian-bagian organisasi. Menurut mereka budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada dimasyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopanan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal, organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

Menurut Sonnenfeld dari University Emory sebagaimana dikutip Robbins (1996: 290-291), ada empat tipe budaya organisasi :

1. Akademi  
Perusahaan suka merekrut para lulusan muda unuversitas, memberi mereka pelatihan istimewa, dan kemudian mengoperasikan mereka dalam suatu fungsi yang khusus. Perusahaan lebih menyukai karyawan yang lebih cermat, teliti, dan mendetail dalam menghadapi dan memecahkan suatu masalah.
2. Kelab  
Perusahaan lebih condong ke arah orientasi orang dan orientasi tim dimana perusahaan memberi nilai tinggi pada karyawan yang dapat menyesuaikan diri dalam sitem organisasi. Perusahaan juga menyukai karyawan yang setia dab mempunyai komitmen yang tinggi serta mengutamakan kerjasama tim.
3. Tim Bisbol  
Perusahaan berorientasi bagi para pengambil resiko dan inovator. Perusahaan juga berorientasi pada hasil yang dicapai oleh karyawan selain menyukai karyawan yang agresif. Perusahaan cenderung untuk mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan

pengalaman dan menawarkan insentif finansial yang besar serta kebebasan yang besar bagi mereka yang sangat berprestasi.

#### 4. Benteng

Perusahaan condong untuk mempertahankan budaya yang sudah baik.

Penelitian O'reilly, Chatman, dan Cald Well yang dikutip oleh Robbins dan Judge (2009: 585-586) diidentifikasi tujuh karakteristik utama yang esensial dalam budaya organisasi, yaitu : (1) inovasi dan pengambilan resiko; sejauhmana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko, (2) perhatian terhadap detail; sejauhmana karyawan diharapkan menunjukkan presisi atau kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang rinci, (3) orientasi hasil; sejauhmana manajemen fokus pada hasil hasil jika dibandingkan dengan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, (4) orientasi orang; sejauhmana keputusan manajemen yang diambil mempertimbangkan dampak hasil pada orang-orang didalam organisasi, (5) orientasi tim; sejauhmana aktivitas pekerjaan yang diorganisasikan secara tim jika dibandingkan dengan secara individu, (6) keagresifan; sejauhmana orang-orang bertindak agresif dan kompetitif dibandingkan dengan bersikap tenang, dan (7) stabilitas; sejauhmana aktivitas organisasi menekan untuk mempertahankan *status quo* yang bertolak belakang dengan pertumbuhan.

Terdapat beberapa teori utama budaya organisasi yang telah dikenal luas dikalangan teoritisi dan praktisi organisasi. Pertama adalah teori *Kluckhon-Strodtbeck* yang dikutip oleh Robbins (1996:162), yang

mengemukakan enam dimensi budaya dasar. Masing-masing dimensi ini memiliki variasi yang membedakan antara budaya yang satu dengan budaya yang lainnya.

Dimensi pertama adalah hubungan dengan lingkungan yang memiliki variasi dominasi terhadap lingkungan, harmoni dengan lingkungan, dan tunduk atau didominasi oleh lingkungan. Dimensi kedua adalah orientasi waktu yang memiliki variasi tentang orientasi pada masa lalu, masa kini, dan masa depan. Dimensi ketiga adalah kodrat atau sifat dasar manusia yang bervariasi tentang pandangan bahwa pada dasarnya manusia itu baik, atau buruk, atau campuran antara baik dan buruk. Dimensi keempat adalah orientasi kegiatan yang memiliki variasi adanya penakan untuk melakukan tindakan, penekanan untuk menjadi atau mengalami sesuatu, dan penekanan pada upaya mengendalikan kegiatan. Dimensi kelima adalah fokus tanggungjawab yang mempunyai variasi individualistis, kelompok, atau hierarkis. Dimensi terakhir yaitu konsep ruang yang tumpuan variasinya terletak pada kepemilikan ruang yang terbagi pada variasi pribadi, publik atau umum, dan campuran antara keduanya.

Teori berikutnya diungkapkan oleh Hofstede (dalam Robbins, 1996: 162) yang setelah mempelajari budaya organisasi diberbagai negara melahirkan empat dimensi budaya, yaitu :

Pertama, individualisme, yang berarti kecenderungan akan kerangka sosial yang terajut longgar dalam masyarakat diman individu dianjurkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga dekatnya. Kolektivisme

berarti kecenderungan akan kerangka sosial yang terajut ketat dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak. Isu utama dalam dimensi ini adalah derajat kesaling tergantungan suatu masyarakat di antara anggota-anggotanya. Hal ini berkai dengan konsep diri masyarakat : “saya” kami”.

Kedua, jarak kekuasaan, yakni suatu ukuran dimana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak disistribusikan secara merata. Hal ini dipengaruhi perilaku anggota masyarakat yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Orang-orang dalam masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan besar menerima tatanan hierarkis dimana setiap orang mempunyai suatu tempat yang tidak lagi memerlukan justifikasi.

Ketiga, penghindaran ketidakpastian, yaitu tindakan dimana anggota masyarakat merasa tak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian.

Keempat, maskulinitas yang berarti kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan material. Lawannya, feminitas berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

Selanjutnya Robbins (1998) menyebutkan adanya 10 (sepuluh) karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi :

1. Inisiatif individual.  
Tingkat tanggungjawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan yang beresiko.  
Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
3. Arah.  
Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi.  
Sejauh mana unit-unit organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen.  
Sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol  
Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas  
Sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan.  
Sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi, dan *reward and punishment*) didasarkan atas prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik.  
Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi.  
Sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Keseluruhan karakteristik tersebut meliputi dimensi struktural dan perilaku. Sebagai contoh sering dukungan dari manajemen adalah ukuran mengenai perilaku kepemimpinan. Pada gilirannya dimensi tersebut terkait dengan desain organisasi. Hal ini dapat terlihat bahwa makin rutin teknologi sebuah organisasi dan makin desentralisasi proses pengambilan keputusannya, maka inisiatif individu para pegawainya semakin berkurang.

Selain itu Hofstede (1980: 25), mengemukakan faktor utama pembentuk budaya organisasi adalah adanya jarak kekuasaan atau ketimpangan yang ada sehingga dapat dilakukan pengaturan terhadap pola perilaku anggotanya. Dalam pendekatan kultural akan dapat dilihat dengan jelas efek budaya dalam banyak praktek organisasi mencakup pengambilan keputusan, kontrol, komunikasi, komitmen, persepsi dan pembenaran perilaku.

**f. Budaya Kerja**

Pemahaman mengenai budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Budaya kerja menjadi terkenal setelah Jepang mencapai tingkat kemajuan yang fantastik dalam melakukan manajemen kualitas yang berakar dan bersumber pada budaya yang dikombinasikan dengan teknik manajemen modern (Triguno, 1999). Nilai-nilai budaya kerja berawal dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal yang dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja. Berikut akan diuraikan beberapa pengertian terkait budaya kerja.

Menurut Triguno (1999) bahwa :

“ Budaya organisasi menurunkan budaya kerja yaitu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja".

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan budaya kerja pegawai secara sederhana dapat dipahami sebagai perilaku pegawai yang didasari prinsip moral dan nilai-nilai yang diyakininya, dan memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi semua pihak.

Menurut Triguno, (1999). Pembentukan budaya kerja terjadi pada saat lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi. Ndraha (2003). Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Budaya kerja yang kondusif tidak hanya penting untuk perkembangan organisasi tetapi juga berperan memberikan kepuasan personelnnya (Ndraha, 2003). Kalau dalam suatu perusahaan maka tujuannya tercermin dalam nuansa mencapai profit yang tinggi. Sementara dari sisi individu bertujuan mencapai kinerja maksimal untuk meraih kepuasan kerja yang optimal (Mangkuprawira, 2008).

#### 1. Karakter dan Sikap Budaya Kerja

Pengertian Karakter dan sikap budaya kerja adalah sebagai berikut :

a. Karakter Budaya Kerja

Menurut Sayuti (2003, dalam Lahay, 2008) karakter sangat berperan penting dalam budaya kerja individu. Dalam kebiasaan tersebut terdapat bentuk-bentuk aktualisasi diri, bakat, norma-norma dan prinsip-prinsip yang menjadi acuan dan standar dalam mengembangkan kebiasaannya menjadi suatu budaya yang tertanam dalam diri individu untuk meningkatkan budaya kerjanya.

Dengan demikian dapat dikatakan karakter budaya kerja pegawai tercermin melalui sikap perilaku pegawai dalam melakukan aktifitas dilingkungan pekerjaannya.

b. Sikap Budaya Kerja

Adapun Sikap budaya kerja menurut Triguno (1999) menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap : Menyukai kebebasan dialog terbuka bagi gagasan gagasan dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran. Memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai penyimpangan dan pertentangan. Berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya. Mempersiapkan dirinya sesuai kompetensi dalam mengelola tugas atau kewajiban bidangnya. Memahami dan menghargai lingkungannya. Berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab (Said, 2008).



Sikap Budaya kerja diharapkan bermanfaat bagi pribadi aparat Negara termasuk pegawai maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan, berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, dan dalam kelompok bisa meningkatkan kualitas kinerja kelompok. Sasaran yang ingin dicapai dalam menerapkan dan mengembangkan budaya kerja adalah nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif.

## 2. Nilai Dasar Budaya Kerja

Nilai-nilai budaya kerja diartikan sebagai suatu kekuatan atau energi yang terpatni dalam setiap individu sumber daya manusia didalam berinteraksi dilingkungan kerja dalam bentuk aktualisasi diri, bakat, norma-norma, prinsip-prinsip yang digunakan dalam menjalankan aktifitas kerja. Penerapan nilai-nilai budaya kerja dilingkungan kerja penting dilakukan untuk pengembangan jati diri seseorang, aparatur termasuk pegawai dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Nilai-nilai dasar budaya kerja Aparat Negara menurut (Kepmenpan Nomor 25 tahun 2002 yaitu: Komitmen dan konsistensi, wewenang dan tanggung jawab. keikhlasan dan kejujuran, Integritas dari profesionalisme, kreativitas dan kepekaan, kepemimpinan dan keteladanan, kebersamaan dan dinamika kelompok kerja, ketetapan dan kecepatan, rasionalitas dan kecerdasan emosi, keteguhan dan ketegasan, disiplin dan keteraturan bekerja, keberanian dan kearifan, dedikasi dan loyalitas, semangat dan motivasi, ketekunan dan kesabaran, keadilan dan keterbukaan, penguasaan ilmu dan teknologi.

## g. Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Berkenaan dengan kepuasan kerja Sloane (1983: 29) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang hanya menyangkut perasaan positif terhadap pekerjaannya. Jadi bertentangan dengan pendapat Gibson. Et.al. (1984: 449) diatas menyatakan bahwa kepuasan kerja bersifat positif dan negatif. Dalam hal ini, peneliti berpihak pada pendapat Sloane bahwa kepuasan kerja itu bersifat positif karena dapat menyenangkan orang yang merasa puas.

Menurut pendapat Edward Lawyer seperti yang dikutip Gibson, et.al. (1984: 170-172) menyatakan bahwa :

1. Kepuasan dari imbalan adalah fungsi dari banyak imbalan yang diterima dan berapa banyak imbalan yang diterima dan berapa banyak menurut perasaan pegawai yang harus diterima;
2. Perasaan individu tentang kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan apa yang terjadi pada diri orang;
3. Tingkat kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas pegawai dengan imbalan intrinsik dan ekstrinsik dimana imbalan intrinsik merupakan imbalan yang dinilai dari dalam dan berkenaan dengan pelaksanaan berprestasi. Sedangkan imbalan ekstrinsik berasal dari pekerjaan itu sendiri misalnya : gaji atau upah, tunjangan, promosi yang dapat dinilai dengan uang yang diperoleh.
4. Beberapa imbalan intrinsik memuaskan karena imbalan tersebut mengarah pada imbalan lain yang menyangkut : prestasi, otonomi, kebebasan, keamanan, dan perlindungan.

Davis (1993: 83) menyatakan, “*Job satisfaction is the favourableness or unfavourableness with their work. Job satisfaction is dynamic*”. Artinya, Kepuasan kerja adalah rasa senang dan tidak senang terhadap

pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat dinamis. Luthan (1992: 193) menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada persepsi seseorang dalam melaksanakan tugas ditempat kerjanya. Oleh sebab itu, kepuasan kerja bersifat subjektif. Artinya tergantung dari diri orang yang merasakannya.

Menurut As'ad (1991: 104) kepuasan kerja adalah perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Maksudnya bahwa kepuasan kerja itu dipandang sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Berdasarkan pendapat As'ad tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya menurut Harold E. Burt seperti yang dikutip As.ad (1991: 109-110) berpendapat bahwa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja antara lain :

1. Faktor hubungan antara pegawai berupa :
  - a. Hubungan atasan dengan bawahan,
  - b. Faktor fisik dan kondisi kerja,
  - c. Hubungan sosial dengan pegawai,
  - d. Sugesti diantara teman sekerja, dan
  - e. Emosi dan situasi kerja.
2. Faktor individual : sikap pegawai terhadap pekerjaannya, usia, dan jenis kelamin.
3. Faktor luar (ekstern) seperti : keadaan keluarga, reaksi, dan pendidikan.

Selanjutnya Blum (1956) berpendapat seperti yang dikutip dalam As'ad (1991: 115) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu adalah antara lain sebagai berikut :

1. Faktor individual meliputi : umur, kesehatan, watak, dan harapan ;

2. Faktor sosial meliputi : hubungan keluarga, pandangan dari masyarakat, kesempatan untuk berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan;
3. Faktor utama dalam pekerjaan seperti : upah, pengawasan, kondisi kerja, ketentraman kerja, dan kesempatan untuk maju;
4. Faktor penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia atau anggota, dan perasaan yang diperlakukan adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas-tugas pekerjaan.

Dengan berdasarkan pengertian kepuasan kerja diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja pegawai adalah perasaan pegawai terhadap pekerjaannya yang meliputi: kebebasan bekerja, kebebasan memanfaatkan waktu kerja, kebebasan bergaul, gaya kepemimpinan dari pimpinannya, kompetensi pengawas dalam mengambil keputusan, kesempatan bertindak kepada orang lain, kesempatan berbicara (mengemukakan pendapat), kesempatan memanfaatkan kemampuan, kebijakan kantornya, gaji (upah) yang diterima, kesempatan untuk naik pangkat dan belajar ke jenjang yang lebih tinggi, kebebasan memberi nilai, kesempatan menggunakan metode sendiri, kondisi dan lingkungan kerja, peranan pegawai dalam membantu orang lain, penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai, perasaan pegawai terhadap prestasinya.

Indikator kepuasan kerja menurut *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yaitu :

- 1) Kebebasan memanfaatkan waktu kerja,
- 2) Kebebasan bekerja sendiri,
- 3) Kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu.

- 4) Kebebasan bergaul,
- 5) Gaya kepemimpinan pimpinan,
- 6) Kompetensi pengawas,
- 7) Tugas yang diterima,
- 8) Kesempatan bertindak kepada orang lain,
- 9) Persiapan kerja,
- 10) Kebebasan memerintah,
- 11) Kesempatan memanfaatkan kemampuan,
- 12) Penerapan peraturan,
- 13) Gaji,
- 14) Kesempatan mengembangkan karier,
- 15) Kebebasan mengambil keputusan,
- 16) Kesempatan menggunakan metode,
- 17) Kondisi kerja,
- 18) Kerjasama,
- 19) Penghargaan terhadap prestasi, dan
- 20) Perasaan pegawai terhadap prestasinya (Weiss, Dawis, England, and Lofquist, 1967: 22), (Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, (1977: 105).

Di samping dengan angket model MSQ di atas kepuasan kerja dapat juga diukur dengan angket model *Job Description Index/JDI* (Smith, Kendall and Hulin, 1969), model *Need Satisfaction Questionnaire/NSQ* (Porter, 1961), *Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire (CLJSQ)*, dan Model Brayfield & Rotha (Baron & Greenberg, (1995:171-198).

Steers (1985: 117) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja adalah: karakteristik pekerja, kebutuhan, tujuan, kemampuan, kejelasan, iklim organisasi, orientasi prestasi, dan mengutamakan kepentingan pekerja. Sedangkan Wexley & Yukl (1977:98) menyatakan, "*Job satisfaction is the way an employee feels about his or her job*". Artinya, kepuasan kerja adalah perasaan karyawan mengenai pekerjaannya.

Motivator lebih berjangka panjang, mempunyai efek positif pada pegawai dibanding faktor *hygiene*. Motivator lebih memberikan kesempatan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pegawai.

Newstrom dan Davis (1998:256) menyatakan bahwa:

*"Job satisfaction is a set of favourable or unfavourable feelings and emotions with employees view their work"*.

Artinya :

Kepuasan kerja adalah suatu bentuk perasaan dan emosi pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam melihat pekerjaannya.

*"Job satisfaction typically refers to the attitudes of single employees. Job satisfaction is dynamic"*.

Artinya :

Kepuasan kerja mengacu pada sikap seorang pegawai dan bersifat dinamis.

Menurut Gibson, et. al (1996:449) kepuasan kerja mengacu pada aspek positif dan negatif dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya atau terhadap beberapa rencana kerja. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu.

Robbins (1996:181) menuliskan variabel-variabel yang berkaitan dengan kerja yang menentukan kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Kerja yang secara mental menantang :  
Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik pegawai bekerja.
- b. Ganjaran yang pantas :  
Pegawai menginginkan sistem upah yang adil berdasar tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu.
- c. Kondisi kerja yang mendukung :  
Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.
- d. Rekan kerja yang mendukung :  
Pegawai membutuhkan kerja yang mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.
- e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan :  
Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang pegawai dan pekerjaannya akan menghasilkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja biasanya didapat melalui survei langsung kepada pegawai secara berkala. Penting bagi suatu organisasi atau instansi untuk mengukur sumber sumber kepuasan pegawai agar manajemen dapat mengembangkan ramalan dari kesetiaan pegawai.

## 2. Teori Kepuasan Kerja

Beberapa ahli telah mengemukakan teori atau pendapat tentang kepuasan kerja diantaranya adalah Locke, Adams, Herzberg, Porter, dan Maslow, Robbins dan Lebih lanjut Wexley & Yukl menyampaikan bahwa teori-teori kepuasan kerja adalah:

### a. *Teori Discrepancy* (Locke, 1969)

Kepuasan maupun ketidakpuasan atas pekerjaan tergantung dari perbedaan antara apa yang dirasa karyawan akan diterimanya dengan apa yang diharapkannya. Jumlah yang diinginkan dinyatakan sebagai jumlah minimum yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhannya saat ini. Sedangkan seseorang akan puas bila ada lagi perbedaan antara yang diinginkan dan keadaan yang sebenarnya. Seseorang akan tidak puas bila jumlah yang diterima kurang dari yang diinginkan.

### b. *Teori Equity* (Adams, 1963)

Teori ini mengatakan bahwa *equity* di sini bila rasio *outcomes* (keluaran) dan *inputs* (masukan) sama dengan rasio *comparison person*. *Inputs* adalah masukan yang diberikan karyawan seperti: pendidikan, pengalaman, keahlian, jumlah jam kerja. *Outcomes* adalah gaji, jaminan, status, penghargaan dan kesempatan untuk membuat prestasi. *Comparison person* adalah: seseorang dalam organisasi yang sama, seseorang dalam organisasi yang berbeda, atau bahkan seseorang itu adalah pegawai sendiri di pekerjaan sebelumnya.



c. Teori Dua Faktor (Herzberg, 1966)

Kepuasan kerja dapat dikelompokkan dalam 2 kategori yaitu :

- 1) Faktor *hygiene (dissatisfiers)* yaitu faktor ekstrinsik yang menimbulkan rasa tidak bahagia pada pegawai apabila faktor dasar ini tidak terpenuhi. Faktor-faktor yang dimaksudkan adalah:
  - a) Upah
  - b) Keamanan kerja
  - c) Kondisi kerja Status
  - d) Prosedur kerja
  - e) Supervisi teknis
  - f) Mutu dan hubungan interpersonal
  - g) kemungkinan berkembang
  - h) Peraturan

Bila faktor *hygiene* memberikan tingkat kepuasan yang minimum kepada pegawai, maka faktor *hygiene* ini tidak mempunyai dampak pada perasaan pegawai tentang pekerjaan mereka. Maksudnya bila seorang pegawai bekerja dengan faktor *hygiene* yang rendah maka akan memberi dampak negatif pada moral dan produktivitas pegawai. Namun bila faktor *hygiene* ini kembali baik, produktivitas atau moral pegawai pun tidak akan meningkat. Pegawai menganggap bahwa mereka tidak perlu berterima kasih karena faktor *hygiene* tersebut memang hak mereka.

- 2) Faktor *satisfier* yaitu faktor intrinsik (motivator) yang relevan dengan kebutuhan psikologis pegawai yang lebih tinggi. Bila faktor ini tidak ada, maka akan menimbulkan rasa ketidakpuasan pegawai. Faktor-faktor yang dimaksud adalah :
- a) Prestasi
  - b) Pengakuan
  - c) Pekerjaan itu sendiri
  - d) Tanggung jawab
  - e) Kemajuan
- d. Davis (1993) seperti dikutip Mangkunegara (2000, 117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja. Masih dalam buku yang sama dikutip pula pendapat Wexley dan Yukl (1978) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Oleh karena itu tepat kiranya bila kepuasan kerja dikaitkan sebagai bagian kepuasan hidup.
- e. Greenberg dan Baron (1993,162) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah reaksi individu secara kognitif, afektif dan evaluatif terhadap pekerjaannya sendiri. Namun demikian perasaan puas ini sendiri bervariasi pada berbagai aspek dalam pekerjaan, misalnya seseorang dapat merasa puas dengan gaji yang diterima tetapi sebenarnya dia merasa tidak puas dengan atasan ataupun dengan rekan sekerja.

Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, menurut Robbins (1996,192-193), terangkum dalam lima aspek utama, yaitu :

1. Pekerjaan yang menantang, pegawai ingin menunjukkan kemampuan baik dari segi pengetahuan maupun keterampilan yang dimilikinya namun jika terdapat kekurangan dalam hal tersebut diatas maka organisasi selayaknya memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan atau keterampilan pegawai.
2. Penghargaan yang adil, penghargaan bisa dalam bentuk kompensasi (finansial dan non finansial) yang layak dan memadai baik dari sisi pegawai maupun organisasi, sistem promosi berdasarkan transparansi penilaian kinerja yang *objektif* dan kebutuhan organisasi dan mutasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai
3. Kondisi yang mendukung pekerjaan, sarana dan prasarana Yang menciptakan keamanan, kenyamanan, dan kemudahan dalam bekerja
4. Dukungan dari pimpinan dan teman sekerja, komunikasi dan bimbingan/arahan, serta pendelegasian baik kewenangan maupun pekerjaan dari pimpinan akan meningkatkan kemampuan dan kepercayaan diri pegawai, sedangkan dukungan dari rekan sekerja memberikan dukungan dalam penyelesaian pekerjaan.
5. Kesesuaian antara kepribadian dan bidang pekerjaan, adanya kesesuaian antara kepribadian, kemampuan, dan keinginan dengan bidang pekerjaan akan memudahkan dalam bekerja sehingga tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. Sebaliknya

ketidaksesuaian dalam hal tersebut di atas seringkali menimbulkan hambatan dalam kelancaran pelaksanaan tugas atau tidak optimalnya kinerja pegawai yang bersangkutan.

Dari berbagai penelitian dan pendapat ahli disimpulkan terdapat 4 (empat) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut As'ad (1991: 117) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. Faktor Fisiologis, antara lain terkait dengan kejiwaan pegawai yang meliputi kebebasan, minat, ketentraman, kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor Sosial, mencakup interaksi sosial baik antara sesama pegawai, dengan atasan, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yakni : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang ia tetap merasa dirinya penting.
3. Faktor Fisik, yang terkait dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu,

penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya.

4. Faktor Finansial, yakni terkait dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain sebagainya.

Pegawai-pegawai tidak akan merasa puas apabila pelayanan dari instansi tempat bekerja dirinya kurang baik. Disamping juga, pegawai tidak akan puas bila tidak mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai pemenuhan kebutuhan pegawai terhadap hasil kerja yang telah diperolehnya dari pengalaman kerja yang dikaitkan dengan sistem ganjaran dan hukuman.

Sedangkan ketidakpuasan kerja menurut Robbins (2001, 154), bahwa ungkapan ketidakpuasan kerja pegawai dapat dinyatakan dengan sejumlah cara. Misalnya dari pada berhenti pegawai dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi, atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawab mereka. Ada empat respon yang pegawai dapat ungkapkan sehubungan dengan ketidakpuasan, yaitu :

1. *Exit* (keluar), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi, yaitu perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian posisi baru maupun meminta berhenti.

2. *Voice* (suara), ketidakpuasan yang diungkapkan dengan usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, yaitu mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
3. *Loyalty* (kesetiaan), ketidakpuasan yang diungkapkan secara pasif menunggu membaiknya kondisi, yaitu sikap pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, yaitu mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik dari luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan "hal yang tepat".
4. *Neglect* (pengabaian), ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk, yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

#### f. Teori Motivasi

Teori Hierarki kebutuhan Abraham Maslow yaitu hirarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan.

Dalam setiap manusia terdapat lima tingkat kebutuhan yaitu :

1. Fisiologis (*Physiological Needs*) , antara lain : rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan) , seks dan kebutuhan finansial meliputi : besarnya gaji dan jaminan sosial, keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang/memotivasi

seseorang berperilaku dan giat bekerja, sebab kebutuhan ini diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup.

2. Keamanan (*Safety and Security Needs*), antara lain : keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional. Dalam arti luas bahwa akan keamanan, kenyamanan dan ketentraman dari ancaman yakni merasa aman nyaman dan tentram dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan dimanapun bekerja.
3. Sosial (*Affiliation or Acceptance Needs*), mencakup : interaksi sosial, baik antara atasan dan bawahan maupun antara sesama pegawai, karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yakni : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang ia tetap merasa dirinya penting. Karena itu dalam memotivasi bawahan pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, mencakup : kasih sayang, rasa dimiliki dan memiliki, diterima baik dan persahabatan.
4. Penghargaan (*Esteem or Status or Needs*), merupakan kebutuhan penghargaan diri serta penghargaan prestise dari pimpinan,

pegawai dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, mencakup faktor rasa hormat. internal seperti : harga diri, otonomi, promosi jabatan dan prestasi. Eksternal seperti : status, pengakuan dan perhatian.

5. Aktualisasi diri (*Self Actualization*), yaitu dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu menjadi, dalam arti diberi kesempatan untuk mengemukakan “saran-saran, pendapat-pendapatnya” kepada pimpinannya, mencakup : kecakapan, kemampuan, keterampilan, sikap terhadap kerja, kebebasan, minat, bakat dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

g. Teori X dan Teori Y

Dua pandangan berbeda mengenai manusia :

1. Teori X adalah pengandaian bahwa karyawan itu negatif tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggungjawab dan harus dipaksa agar berprestasi.

Ada 4 pengandaian dalam Teori X antara lain :

- a) Karyawan secara *inheren* (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bila mana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.



- b) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
  - c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahkan formal bilamana dimungkinkan.
  - d) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan memperagakan ambisi sedikit saja.
2. Teori Y adalah pengandaian bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggungjawab, dan dapat menjalankan pengarahan sendiri diri. Pada dasarnya manusia itu positif.

Ada 4 pengandaian dalam Teori Y antara lain :

- a) Karyawan dapat memandang kerja sebagai sama wajarnya seperti istirahat atau bermain.
- b) Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka janji terlibat pada sasaran.
- c) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima baik, bahkan mengusahakan tanggungjawab.
- d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak perlu merupakan milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Dalam teori X dan Y, Herzberg memandang bahwa hakikat manusia, motif dan kebutuhannya sangat bermanfaat untuk digunakan sebagai bahan analisis dalam rangka mengadakan pendekatan motivasi untuk memperagakan kepemimpinan. Hasil penelitian Herzberg menemukan dua kesimpulan pokok.

Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas bagi karyawan apabila kondisi ini tidak baik atau tidak ada.

Kedua, ada serangkaian kondisi intrinsik, *job content*, kondisi ini apabila terdapat dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan dan akan mengerakkan tingkat motivasi yang kuat yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi karyawan.

Herzberg menemukan bahwa apabila serangkaian kondisi ekstrinsik tidak baik atau tidak ada, maka akan mengakibatkan karyawan merasa tidak puas terhadap lingkungan kerja. Mereka mengeluh dan apabila kondisi ini demikian memburuk akan berakibat mereka tidak tahan bekerja pada organisasi tersebut. Faktor ini disebut faktor iklim, baik faktor higiene dan juga disebut faktor pemeliharaan.

Faktor-faktor yang termasuk kategori faktor kesehatan/pemeliharaan meliputi :

1. Kebijakan dan manajemen organisasi yang dapat memberi kepuasan kepada karyawan

2. Supervisi yang memuaskan
3. Kondisi kerja, termasuk kondisi ruangan.
4. Hubungan antar pribadi
5. Penghasilan yang mencukupi
6. Status, kedudukan dalam organisasi sesuai dengan potensi karyawan yang bersangkutan
7. Security adalah jaminan yang dapat memberikan ketenangan karyawan.

Faktor yang termasuk kategori faktor motivator meliputi :

1. Perasaan berprestasi
2. Pengakuan
3. Pekerjaan menantang
4. Pertumbuhan dan perkembangan
5. Peningkatan tanggung jawab.

#### h. Teori Motivasi Higiene

Menurut Frederick Herzberg Teori Motivasi Higiene adalah faktor intrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja, sementara faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan.

i. Teori Kebutuhan Mc Clelland

Teori kebutuhan berfokus pada tiga kebutuhan yaitu :

- 1) *Achievement* (kebutuhan akan prestasi) : dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- 2) *Power* (kebutuhan akan kekuasaan) : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- 3) *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian) : hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

j. Teori Evaluasi Kognitif

Membagi ganjaran ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya secara intrinsik telah diberi hadiah cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan.

k. Teori Penuntun Tujuan

Menurut Gene Broadwater Teori Penuntun Tujuan merupakan tujuan khusus dan sulit mengantar ke kinerja lebih tinggi.

l. Teori Penguatan

Suatu lawan berpendapat terhadap teori penentuan tujuan adalah teori penguatan yang menyatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi.

#### m. Teori Keadilan

- 1) Individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan/keluaran orang lain, kemudian berespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan.
- 2) Teori keadilan mengenali bahwa individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran untuk upaya mereka, tetapi juga akan hubungan jumlah ini dengan apa yang diterima orang lain.
- 3) Secara historis, teori keadilan berfokus pada keadilan yang dipersepsikan dari banyaknya dan alokasi dari ganjaran di antara individu. Tetapi keadilan juga harus mempertimbangkan keadilan prosedural, keadilan yang dipersepsikan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi dari ganjaran.

Dari berbagai pendapat dan teori tersebut diatas disimpulkan bahwa kepuasan kerja biasanya berkenaan dengan hal yang menyenangkan dan kadang juga ada pada hal-hal yang tidak menyenangkan. Kepuasan kerja bersifat dinamis, yang berarti berkembang terus. Oleh karena itu, kepuasan bersifat relatif. Bila seseorang telah mencapai kepuasan, maka timbul pula tuntutan akan kepuasan yang lebih tinggi kualitas dan kuantitasnya. Selain itu sejalan dengan pernyataan tersebut, Gibson et.al (1973 : 449) menyatakan, “ *Job satisfaction to refers to the positive or negative aspect of an individual’s attitude toward his job or some feature of the job*”. Artinya, kepuasan kerja cenderung mengandung aspek positif atau negatif dari reaksi individu menuju tugasnya dimasa depan.

Selanjutnya ditambahkan Gibson, et.al. bahwa perbedaan pandangan terhadap perolehan intrinsik dan ekstrinsik dimana intrinsik meliputi varietas, otonomi, identitas, dan lain-lain. Ekstrinsik meliputi upah, kondisi kerja, teman sekerja, dan pengawas ditempat kerja. Perbedaan kepuasan juga dapat terjadi karena perbedaan keterlibatan orang dalam pekerjaan seperti : (1) sampai seberapa jauh pekerjaan merupakan pusat perhatian dalam kehidupannya. (2) seberapa jauh orang merasakan pekerjaan sesuai harga dirinya. (3) sampai sejauh mana orang merasakan pekerjaan sangat penting bagi dirinya.

Hubungan antara pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, menurut Mc. Kinsey adalah budaya kerja merupakan nilai-nilai inti organisasi yang mempengaruhi keseluruhan fungsi organisasi. Keberhasilan penerapan budaya kerja organisasi pada pegawai dapat tercermin dari adanya perubahan perilaku pegawai sesuai dengan nilai-nilai budaya kerja dan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Robbins ( 2006), menyatakan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap, umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan

individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya

Hal ini dipertegas oleh (Kreitner and Kinicki, 2005; Robbin, 2006; Tika 2006) yang menyatakan bahwa pernyataan puas atau tidak puas pengelola/pegawai, ditentukan antara lain oleh faktor budaya organisasi.

(Wexley dan Yulk, 1992 dalam Waridin dan Masrukhin, 2006). Dapat disimpulkan disini bahwa semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya. Kirk L. Rongga (2001), hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 69% terhadap kepuasan kerja.

Nurhajati Ma'num dan Bisma Dewabrata (1995), hasil penelitiannya membuktikan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Wallace (1983), menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Pernyataan Wallace didukung oleh J.N. Hood (1992), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

#### **h. Kerangka Pikir**

Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Lampung Tengah merupakan dinas teknis sebagai unsur penunjang Pemerintah Daerah, bertugas melaksanakan kegiatan mengelola sumber daya air. Keberadaannya sangat penting dalam mendukung sektor pertanian dan ketahanan pangan, serta mempunyai peranan yang sangat besar bagi ketahanan pangan dan sebagai lumbung pangan bagi Provinsi Lampung.

Sebagai perwujudan bentuk kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaan pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Lampung Tengah. Guna mewujudkan hal tersebut dibutuhkan suatu terobosan atau inovasi baru. Seperti yang dijelaskan pada subbab sebelumnya, dikemukakan kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi. Kepuasan kerja pegawai yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja pada pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Lampung Tengah.

Berdasarkan uraian di atas, dalam menentukan kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi. Kedua variabel tersebut saling berhubungan. Keterhubungan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (1998), meliputi: inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan yang beresiko, integrasi, sistem imbalan dan pola-pola komunikasi. Karena karakteristik ini muncul dari suatu sistem nilai, norma, kepercayaan, kebiasaan, sikap



perilaku seseorang, serta etnosentrisme yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi serta pola kebiasaan dan falsafah pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir, bertindak untuk mencapai tujuan tempat seseorang bekerja maka akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja jika dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya.

Indikator kepuasan kerja pegawai dalam penelitian ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yaitu hirarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Karena dalam setiap manusia terdapat lima tingkat kebutuhan yaitu : pertama, fisiologis (*Physiological Needs*), antara lain : rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan finansial meliputi : besarnya gaji dan jaminan sosial, keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang/memotivasi seseorang berperilaku dan giat bekerja, sebab kebutuhan ini diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup. Kedua, keamanan (*Safety and Security Needs*), antara lain : keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional. Dalam arti luas bahwa akan keamanan, kenyamanan dan ketentraman dari ancaman yakni merasa aman nyaman dan tentram dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan dimanapun bekerja. Ketiga, sosial (*Affiliation or Acceptance Needs*), mencakup : interaksi sosial, baik antara atasan dan bawahan maupun antara sesama pegawai, karena manusia adalah makhluk sosial,

sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yakni : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang ia tetap merasa dirinya penting. Karena itu dalam memotivasi bawahan pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, mencakup : kasih sayang, rasa dimiliki dan memiliki, diterima baik dan persahabatan. Keempat, penghargaan (*Esteem or Status or Needs*), merupakan kebutuhan penghargaan diri serta penghargaan prestise dari pimpinan, pegawai dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, mencakup faktor rasa hormat. internal seperti : harga diri, otonomi, promosi jabatan dan prestasi. Eksternal seperti : status, pengakuan dan perhatian. Kelima, aktualisasi diri (*Self Actualization*), yaitu dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu menjadi, dalam arti diberi kesempatan untuk mengemukakan “saran-saran, pendapat-pendapatnya” kepada pimpinannya, mencakup : kecakapan, kemampuan, keterampilan, sikap terhadap kerja, kebebasan, minat, bakat dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel budaya organisasi. Hal ini didapat karena peneliti membandingkan masing-masing definisi - definisi yang telah dipakai dalam dunia ilmiah dan

kemudian mengkaitkan definisi-definisi tersebut sesuai dengan penelitian ilmiah yang dimaksudkan. Karena semakin baik budaya organisasi tersebut, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat dan harapannya visi dan misi organisasi/instansi dapat tercapai dengan maksimal.

Uraian tersebut di atas diterangkan pada gambar berikut ini :



**i. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pikir tersebut di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis penelitiannya yakni sebagai berikut :

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Lampung Tengah.

$H_1$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Lampung Tengah.