

MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAERAH

(Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Kinerja)

Dr. R. AGOES KAMAROELLAH, MSi

**PUSTAKA
RADJA**

MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAERAH
(Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Kinerja) @2014

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia
Oleh Penerbit Buku Pustaka Radja, April 2014
Jl. Tales II No. 1 Surabaya.
Tlp. 031-72001887, 081249995403
(Lini Penerbitan CV. Salsabila Putra Pratama)

ANGGOTA IKAPI
No. 137/JTI/2011

Penulis: Dr. R. Agoes Kamaroellah, MSi

Layout dan desain sampul : Salsabila *Creative*

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

ISBN : 978-602-7567-90-0
vi+135; 14.5 cm x 20 cm

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan berkah dan Rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku Manajemen Pemerintah Daerah.

Penulis menyadari bahwa selesainya Buku Manajemen Pemerintah Daerah ini adalah berkat bantuan semua pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Djoko Mursinto, SE, M.Ec. Guru Besar Ekonomi selaku Pembimbing Pembuatan Buku Manajemen Pemerintahan Daerah.
2. Semua pihak yang telah membantu demi terselesaikannya penulisan Buku Manajemen Pemerintahan Daerah.

Semoga atas bantuan dan bimbingannya mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Amiin

Akhirnya semoga Buku Manajemen Pemerintahan Daerah ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya.

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Kegiatan Ekonomi.....	2
BAB II LINGKUNGAN KERJA.....	21
2.1 Pengertian Lingkungan Kerja.....	21
2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja...	23
BAB III BUDAYA ORGANISASI.....	31
3.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	31
3.2 Dimensi-dimensi Budaya Organisasi.....	34
3.3 Fungsi-fungsi Budaya Organisasi.....	36
BAB IV KEPUASAN KERJA.....	43
4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	43
4.2 Teori Kepuasan Kerja.....	46
4.3 Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja.....	47
BAB V MOTIVASI KERJA.....	56
5.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	56
5.2 Teori Motivasi Kerja.....	58
5.3 Dimensi-dimensi Motivasi Kerja.....	66

BAB VI	KINERJA.....	70
	6.1 Pengertian Kinerja.....	70
	6.2 Penilaian Kerja Pegawai.....	73
	6.3 Dimensi-dimensi Kinerja Pegawai.....	78
	6.4 Hubungan Antar Variabel.....	82
DAFTAR PUSTAKA	105

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan ekonomi pada umumnya didefinisikan sebagai suatu proses yang menyebabkan kenaikan pendapatan riil per kapita penduduk suatu Negara/wilayah regional dalam jangka panjang yang disertai oleh perbaikan sistem kelembagaan. Dalam rangka membangun perekonomian berbagai kebijakan publik telah disusun dan dilaksanakan oleh pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan penduduknya, mengembangkan struktur perekonomian dan memperbaiki sistem kelembagaan baik dari aspek bidang organisasi maupun regulasi.

Pemerintah daerah di era reformasi memiliki keleluasaan untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintahan di bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup dan berkembang di daerah. Dengan demikian, pemerintah daerah memiliki keleluasaan untuk mengembangkan potensi daerah dan mengelola sumber kekayaan alamnya, menentukan prioritas dan arah program pembangunan ekonomi daerah.

Pertumbuhan ekonomi daerah ditandai dengan adanya pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)-nya. Menurut Arsyad, (2002:102) mengatakan bahwa pembangunan suatu daerah disebabkan karena pertumbuhan ekonominya, sebagai salah satu indikator utama pembangunan adalah pertumbuhan ekonomi. Perkembangan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)

akan mendominasi perkembangan ekonomi daerah selanjutnya. Semakin meningkat laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) suatu daerah, maka semakin meningkat pula laju pertumbuhan ekonomi daerah, sehingga mempercepat pembangunan daerah.

2.2. Kegiatan Ekonomi

Untuk memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang kegiatan ekonomi suatu daerah dapat dilihat melalui neraca ekonomi yang terintegrasi dalam 4 (empat) neraca pokok yaitu Neraca Produksi, Neraca Konsumsi, Neraca Akumulasi dan Neraca Transaksi Luar Negeri. Gambaran ekonomi yang sampai saat ini dapat dihitung pada tingkat wilayah Kabupaten adalah sebagian dari neraca produksi yaitu gambaran mengenai besaran produksi barang dan jasa, yang biasa disebut dengan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) yang dihitung baik atas dasar harga berlaku (ADHB) maupun atas dasar harga konstan (ADHK)

Berdasarkan laju pertumbuhan ekonomi perlu ditingkatkan dengan melakukan pembangunan, khususnya pembangunan di bidang ekonomi daerah. Pembangunan ekonomi daerah harus dilaksanakan oleh seluruh komponen masyarakat (*stakeholders*), khususnya pemerintah daerah dan masyarakatnya. Pembangunan ini diharapkan dapat meningkatkan pendapatan daerah, pendapatan rill perkapita penduduk dan terjadinya perubahan-perubahan yang bersifat sosial menjadi lebih baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Arsyad, (2002:6) yang mendefinisikan pembangunan ekonomi adalah proses yang menyebabkan kenaikan pendapatan rill perkapita penduduk suatu negara dalam jangka panjang

yang disertai oleh perbaikan sistem kelembagaan. Berarti pembangunan itu bersifat terpadu (*integrated development*) antara bidang ekonomi dengan bidang non ekonomi (sosial).

Menurut Arsyad (2002:119) untuk menilai kapasitas suatu masyarakat suatu daerah dalam upaya melakukan pembangunan ekonomi terpadu dalam jangka panjang diperlukan informasi-informasi tentang sistem kelembagaan di daerah. Semakin baik sistem kelembagaan suatu daerah, maka semakin baik pula pembangunan ekonomi daerah tersebut. Sedangkan pengertian tentang sistem kelembagaan menurut Rintuh, (2005:3) adalah sebagai norma/kaidah peraturan atau organisasi yang memudahkan koordinasi dalam membentuk harapan masing-masing yang mungkin dapat dicapai dengan saling bekerja sama. Kemudian pendapat Thoha, (1993:64) yang dimaksud dengan sistem kelembagaan adalah sistem yang berbentuk organisasi, sesuai dengan definisi kelembagaan adalah organisasi yang terdiri dari unit-unit kerja, dimana unit-unit kerja terdiri dari jabatan. Pekerjaan akan dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi dari jabatan yang ada dalam unit tersebut.

Sebagaimana uraian-uraian sebelumnya yang dimaksud organisasi dalam penelitian ini adalah Pemerintah Daerah khususnya Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten. Hal ini sesuai dengan definisi yang tercantum pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor: 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Daerah yang lain sebagai Badan Eksekutif Daerah. Perangkat daerah adalah organisasi-organisasi pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang terdiri

dari Sekretaris Daerah, Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Satuan Polisi Pamong Praja sesuai kebutuhan daerah. Artinya yang dimaksud Pemerintah Kabupaten adalah Bupati beserta Perangkat Daerah Otonom yang merupakan kumpulan dari organisasi-organisasi dan dibentuk berdasarkan Peraturan pemerintah sesuai dengan kebutuhan daerah.

Pelaksanaan pembangunan ekonomi sangatlah strategis apabila didukung oleh keterlibatan dan peran pemerintah kabupaten dalam pembangunan ekonomi. Hal ini sesuai dengan amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor : 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menyatakan bahwa otonomi daerah di Pemerintahan Kabupaten dan Kota yang dimaksud adalah daerah dapat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai daerah otonom dengan melaksanakan sendiri segala urusan yang menjadi wewenangnya. Semakin banyak urusan-urusan itu dilaksanakan sendiri oleh daerah, maka dapat dikatakan semakin otonom daerah tersebut.

Menurut Arsyad, (2002:120) terdapat 4 (empat) peran yang dapat diambil oleh pemerintah dalam proses pembangunan ekonomi yaitu sebagai *entrepreneur*, koordinator, fasilitator, dan stimulator terutama di dalam bidang pembangunan ekonomi daerah sesuai dengan tanggung jawab Kepala Daerah, yaitu: penyelenggaraan pemerintah dan khususnya pembangunan ekonomi daerah. Keberhasilan dalam mempertahankan tujuannya untuk mencapai sasaran-sasaran pembangunan ekonomi daerah sangat tergantung dengan kemampuan daerah dalam menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Efektivitas (*effectiveness*) yang dimaksud adalah sejauhmana organisasi itu mencapai tujuan

yang ditentukan, sedangkan efisiensi (*efficiency*) adalah jumlah sumber daya minimal yang diperlukan untuk menghasilkan sejumlah produksi yang diinginkan.

Sehubungan dengan hal tersebut Daft, (2006:12) menyatakan bahwa keberhasilan mencapai tujuan dengan sumber daya minimal merupakan kinerja, sesuai dengan definisi kinerja (*performance*) adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Selanjutnya Daft, (2006:13) menyatakan pula bahwa semakin efektif dan efisien suatu organisasi, maka semakin baik kinerjanya.

Pengertian kinerja Pemerintah Kabupaten adalah kinerja organisasi yang merupakan kontribusi kinerja organisasi perangkat daerah sebagai pencapaian hasil-hasil pelaksanaan kegiatan dalam mempertahankan tujuan yang ada untuk mencapai sasaran-sasaran pada Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa kinerja organisasi secara menyeluruh tergantung dari pencapaian hasil yang diidentifikasi melalui proses perencanaan. Menurut pendapat Daft, (2006:326) bahwa arti kinerja Pemerintah Kabupaten merupakan kontribusi pencapaian hasil dari rencana-rencana yang ada (kinerja) pada organisasi perangkat daerah.

Sedangkan pengertian kinerja organisasi perangkat daerah menurut Simanjuntak, (2005:2) adalah kontribusi dari kinerja individu-individu karyawan atau Pegawai Negeri Sipil (PNS). Landasannya bahwa kinerja perusahaan atau organisasi adalah kontribusi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Berarti kinerja organisasi perangkat daerah merupakan kontribusi kinerja individu Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Mahmudi, (2005:6) pada prinsipnya definisi pemerintah kabupaten dan kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja pemerintah kabupaten adalah kontribusi dari kinerja organisasi perangkat daerah yang juga merupakan kontribusi kinerja individu Pegawai Negeri Sipil. Pemerintah Kabupaten sebagai organisasi sektor publik, kinerjanya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Organisasi sektor publik dengan tipe organisasi nirlaba (*pure nonprofit organization type*), kegiatannya adalah pelayanan masyarakat (*public service*) dengan tujuannya adalah menyediakan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan sumber pendanaan berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara dan sebagainya. Hal ini antara kegiatan pelayanan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan pada sisi lain merupakan dua hal yang berbeda antara harapan dengan tujuan, sehingga efektivitas dan efisiensi organisasi merupakan faktor yang paling penting untuk pencapaian tujuan organisasi. Keadaan seperti ini akan membuat efektifitas dan efisiensi organisasi sulit dicapai dengan baik, sehingga kinerja organisasi menjadi rendah. Secara empirik sesuai dengan pendapat Mahmudi (2005:35) bahwa sebagai organisasi sektor publik, organisasi yang dikelola pemerintah dengan tujuan untuk melayani masyarakat sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas dan berbagai kritikan lainnya. Dengan demikian organisasi pemerintah dalam kondisi ini sulit untuk mencapai kinerja yang baik.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut menurut Robbins *at al .*, (2007:8) dengan menerapkan koordinasi kerja atau dengan kata lain manajemen. Hal ini

sesuai dengan definisi manajemen adalah proses efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain . Apabila penerapan manajemen dilakukan dengan baik maka dapat mengatasi masalah tersebut dan pada akhirnya akan memperbaiki kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Setiap organisasi yang berkinerja baik dapat ditingkatkan dengan melaksanakan pengembangan organisasi (*organizational development*) sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh Gordon *et al.*, bahwa pengembangan organisasi adalah proses yang terencana, dimanajementi secara sistematis untuk mengubah kultur, sistem dan perilaku organisasi guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam memecahkan masalah dan pencapaian sasaran (Gibson *et al.*, 1997:353). Hal ini berarti bahwa dengan adanya pengembangan organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja. Dengan demikian proses utama dari pengembangan organisasi adalah untuk mengubah perilaku organisasi. Sesuai dengan pendapat Gibson *et al.*, (1997:7) bahwa perilaku organisasi berorientasi pada kinerja dan mempengaruhi efektivitas setiap organisasi, hal ini berarti dengan mengubah perilaku suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja.

Menurut pendapat Robbins, (2006:9) bahwa betapa pentingnya penampilan personal dengan istilah yang lebih luas digunakan untuk menggambarkan ilmu tersebut adalah perilaku organisasi. Dengan demikian perilaku organisasi merupakan keterampilan atau kemampuan personal yang diperlukan. Selanjutnya Luthans, (2006:19) mengatakan bahwa perilaku organisasi secara langsung berkaitan dengan permohonan, peramal dan

pengendalian dari perilaku dalam organisasi. Hal ini mempunyai arti bahwa dengan adanya proses mengubah perilaku organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Pemahaman dalam organisasi tentang perilaku para anggotanya di dalam organisasi diharapkan organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini sesuai dengan definisi perilaku organisasi adalah suatu bidang perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi (Robbins, 2006:10). Dengan demikian bahwa perilaku organisasi dapat dilaksanakan perbaikan efektivitas organisasi menjadi lebih baik.

Secara singkat, perilaku organisasi itu berkenaan dengan studi tentang apa yang dikerjakan oleh manusia dalam organisasi dan bagaimana perilaku organisasi ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini sesuai pendapat bahwa bahan kajian dalam perilaku organisasi itu dapat meliputi sikap manusia terhadap pekerjaannya, rekan sejawat atau imbalan dan perilakunya seperti konflik, kerjasama, produktivitas, kemungkinan, motivasi dan lain-lain (Nirman, 2001:3).

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut bahwa perilaku organisasi yang berorientasi pada keterampilan personal, efektivitas, produktivitas, kerjasama, kemangkiran dan motivasi atau dengan kata lain dapat dikatakan perilaku organisasi yang berorientasi kinerja. Dalam hal ini perilaku anggota organisasi yang berorientasi kinerja itu dapat pula mempengaruhi kinerja organisasi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, salah satunya adalah lingkungan organisasi. Faktor lingkungan organisasi yang

dimaksud dalam penelitian ini sesuai dengan definisi Sarwoto, (1995:131) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja dapat terbentuk lingkungan tempat kerja, perlengkapan serta fasilitas-fasilitas lain”. Suasana kerja (*non-physical working environment*) juga merupakan lingkungan kerja yang tidak boleh dianggap remeh, karena lingkungan kerja ini juga berpengaruh terhadap para pekerja secara psikologi.

Mondy and Noe (1992:509) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja merupakan suatu aspek penting dalam kompensasi non keuangan. Kompensasi non keuangan pekerja dapat memperoleh kepuasan jika individu mendapat imbalan yang baik dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan fisik.

Selanjutnya Nitisemito, (1982:183), bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”.

Oleh karena itu maka lingkungan kerja merupakan keadaan tempat kerja seseorang karyawan yang meliputi lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik yang mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugasnya. Maka hal tersebut sesuai dengan pendapat As’ad (2001:115) yang mengemukakan bahwa: “Lingkungan kerja terdiri atas faktor lingkungan mikro dan makro, faktor lingkungan mikro merupakan faktor yang paling berkaitan dengan operasional perusahaan, sehingga merupakan faktor yang sebagian besar dapat dikendalikan. Faktor lingkungan mikro ini terdiri atas faktor fisik, faktor non fisik (sosial dan psikografis)”.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut dan hasil empirik, konsep hubungan antara variabel lingkungan organisasi dengan kinerja dilandasi pemikiran bahwa kualitas lingkungan internal akan dapat menciptakan gairah untuk bekerja, sehingga kemampuan secara efektif dan efisien dapat tercapai. Jika kualitas lingkungan internalnya baik akan menimbulkan gairah untuk bekerja. Maka kemampuan dalam mencapai tujuan baik dan begitupula sebaliknya. Hal ini berarti ada pengaruh lingkungan organisasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian sebelumnya yang menjadi dasar bahwa selain kinerja, lingkungan organisasi juga dapat mempengaruhi perilaku organisasi salah satunya adalah motivasi kerja. Motivasi kerja yang dimaksud dalam hal ini adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson *et al.*, 1997:185). Kekuatan yang mendorong yang berasal dari dalam diri yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Hal ini didukung oleh pendapat Gibson *et al.* (1997:93) bahwa determinan yang penting bagi prestasi atau kinerja individu adalah motivasi kerja. Hal ini tujuan akhir motivasi kerja seseorang adalah kinerja individu dan akhirnya juga menjadi kinerja organisasi.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut dan hasil temuan empirik bahwa dengan adanya motivasi kerja seseorang dapat meningkatkan kinerjanya dan organisasi. Konsep hubungan yang dilandasi pemikiran bahwa kekuatan yang mendorong dalam diri akan menciptakan keinginan yang kuat untuk bekerja, sehingga akan dapat meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuan pribadinya dan organisasi. Kekuatan yang mendorong ini dapat bersifat positif

atau negatif, sehingga kemampuannya yang timbul juga dapat bersifat positif dan begitupula sebaliknya. Hal ini ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Hasil penelitian sebelumnya yang menjadi dasar bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi perilaku organisasi selain motivasi kerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dimaksud dalam studi ini adalah sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya (Luthans, 2006:137). Seseorang akan dapat memiliki perilaku dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif sangat tergantung sekali dengan motivasi kerja individunya yang berdasarkan pengalaman. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil temuan empirik sesuai dengan pendapat Ahyari (1999:192) menyatakan bahwa hubungan aparatur yang baik akan dapat menimbulkan rasa aman terhadap para pegawai yang bersangkutan didalam pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan. Oleh karena itu lingkungan kerja yang kondusif akan menyebabkan kepuasan kerja pegawai.

Interaksi antara lingkungan kerja dengan pegawai merefleksi motivasi yang terjadi pada pegawai. Franco *et al.*, (2004) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses transaksional antara pekerja dan lingkungan kerja. Hal ini akan membentuk pemikiran dasar evaluasi seseorang terhadap lingkungan kerja dimana evaluasi atau sikap yang berhubungan dengan lingkungan kerja seseorang dan akan berhubungan dengan motivasi kerja. Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan motivasi kerja bagi pegawai.

Selanjutnya Homby *and* Sidney (1988) menyatakan bahwa kinerja pegawai tidak hanya tergantung kepada atau dibatasi oleh sumber daya yang tersedia tetapi kinerja pegawai juga tergantung kepada kemauan pegawai untuk bekerja secara teratur, bekerja dengan rajin, fleksibel, dan menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan. Berdasarkan telaah teori sebelumnya dan hasil temuan empirik bahwa ada hubungannya lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Konsep hubungan antara variabel lingkungan kerja dengan kepuasan kerja dilandasi pemikiran, keadaan emosional seseorang dipengaruhi oleh kualitas lingkungan internal organisasinya. Jika kualitas lingkungan internal organisasinya baik, maka akan tercipta suasana menyenangkan, sehingga akan timbul keadaan emosional yang menyenangkan pula. Hal ini berarti ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

Faktor yang lain yang mempengaruhi kinerja selain lingkungan kerja adalah budaya organisasi. Faktor budaya organisasi yang dimaksud dalam studi ini sesuai dengan definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Devis (1984) adalah: *“Corporate culture is the pattern of shared beliefs and values that give the members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in the organization”*. Budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobiri, 2007:131). Definisi ini berarti bahwa pentingnya memahami budaya dari aspek perilaku (*behavior*). Keyakinan dan nilai serta sumber inspirasi yang wujud konkritnya akan tercermin dari *clarity, consistency, and*

consensus (kejelasan, konsistensi, dan konsensus) perilaku masing-masing individu di dalam organisasi. Berarti budaya organisasi yang merupakan pedoman berperilaku dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja.

Hasil kajian teori sebelumnya yang menjadi dasar bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku organisasi salah satunya adalah motivasi kerja. Hal ini senada dengan pendapat Wirawan, (2007:124) bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku pribadi anggota organisasi. Perilaku pribadi dapat merupakan salah satunya adalah motivasi kerja. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil temuan empirik oleh Hamid, (2002) dan Koesmono, (2005), bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil kajian teori sebelumnya dan hasil temuan empirik bahwa ada hubungannya antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Konsep hubungan antara variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja, dilandasi pemikiran bahwa kekuatan yang mendorong dan mengarahkan perilaku seseorang sangat tergantung dengan keyakinan dan nilai bersama sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi. Jika keyakinan dan nilai bersama ini diterapkan dengan baik, maka dapat membuat seseorang giat untuk belajar, sehingga terciptanya kekuatan dorongan yang positif dan sebaliknya. Berarti ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Kajian teori sebelumnya yang menjadi dasar bahwa selain motivasi kerja, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi perilaku organisasi lainnya adalah kepuasan kerja. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan

empirik oleh Koesmono (2005), bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan telaah teori sebelumnya hasil dan temuan empirik bahwa ada hubungannya antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja, dilandasi pemikiran bahwa keadaan emosional yang menyenangkan sangat dipengaruhi oleh keyakinan dan nilai bersama yang dianut suatu organisasi. Jika keyakinan dan nilai bersama yang dianut baik, maka akan membuat pegawai lebih fokus dalam mencapai tujuan, sehingga keadaan emosional yang timbul juga menyenangkan dan begitulah sebaliknya. Hal ini berarti ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan kajian teori sebelumnya bahwa selain lingkungan kerja, budaya organisasi dapat juga mempengaruhi kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Sobirin, (2007:247) bahwa budaya organisasi hanyalah salah satu variabel yang memungkinkan perusahaan (organisasi) mempunyai kinerja lebih baik. Berarti dengan budaya organisasi yang kuat dan cocok dengan lingkungannya dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan empirik oleh Koesmono (2005) dan Ismail (2005), bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja. Berdasarkan telaah teori sebelumnya dari hasil temuan empirik bahwa ada hubungannya antara organisasi dengan kinerja.

Konsep hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja dilandasi pemikiran bahwa kemampuan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien tergantung dengan keyakinan dan nilai bersama yang dijadikan aturan atau pedoman

berperilaku di dalam organisasi. Jika keyakinan dan nilai bersama tersebut baik, maka akan membuat pegawai berperilaku sesuai yang diinginkan oleh organisasi, sehingga lebih giat lagi bekerja untuk mencapai tujuan dan begitupula sebaliknya, maka akan membuat pegawai berperilaku sesuai yang diinginkan oleh organisasi, sehingga lebih giat lagi bekerja untuk mencapai tujuan dan begitupula sebaliknya. Dengan demikian ada hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Perilaku utama kepuasan kerja individu anggota-anggota maupun kelompok di dalam organisasi dapat mempengaruhi perilaku organisasi itu sendiri. Landasannya adalah pendapat Robbins (2006:28-33) yang menyatakan terdapat empat variabel dependen utama dalam perilaku organisasi, yaitu: produktivitas, ketidakhadiran, pengunduran diri karyawan dan kepuasan kerja. Keempat variabel ini dapat dikaji pada level individual, kelompok dan sistem organisasi sebagai berikut : pada level individu, faktor-faktor yang mempengaruhi variabel tersebut (variabel independen) adalah bersumber dari karakteristik internal individu antara lain demografi, ciri kepribadian, nilai dan sikap pribadi, motivasi serta kemampuan dasar. Pada level kelompok, variabel independennya adalah kepemimpinan, komunikasi, hubungan antar manusia dalam kelompok dan struktur kelompok. pada level organisasi, variabel independennya adalah iklim organisasi, budaya organisasi, struktur organisasi, desain organisasi, kebijakan dan pengambilan keputusan serta teknologi.

Kajian pada level individu merupakan levelnya para anggota organisasi, yaitu : orang-orang yang berada di dalam organisasi itu. Orang-orang tersebut

dinamakan Sumber Daya Manusia (SDM) sesuai dengan terminologi Sumber Daya Manusia (SDM), adalah orang-orang di dalam organisasi (Simamora, 2004:4). Berarti SDM menjadi bahan kajian dengan variabel dependen utamanya adalah kepuasan kerja yang lebih mencerminkan sikap daripada perilaku. Hal ini dilandasi bahwa variabel-variabel tersebut menunjukkan hubungan dengan faktor-faktor kinerja dan kelebihan-sukaan terhadap nilai tertentu yang dipegang banyak peneliti *organizational behavior* (Robbins, 2006:33).

Hasil kajian teori sebelumnya yang menjadi dasar bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah motivasi kerja. Berarti kekuatan yang mendorong yang timbul dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi perilakunya. Hal ini dilandasi oleh hasil temuan penelitian yang mengungkapkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja (Kreitner and Kinicki, 2005:271). Motivasi kerja seseorang pegawai dapat mempengaruhi kepuasannya. Hal ini dapat terjadi disebabkan bahwa tujuan sebagian besar orang yang bekerja adalah mencapai kepuasan kerja dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan empirik lainnya oleh Grund and Silwka (2001), Koesmono (2005) dan Marco et al. (2002) bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Berlandaskan pendapat tersebut dan hasil temuan empirik, bahwa ada konsep hubungan antar variabel motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa keadaan emosional seseorang pegawai sangat tergantung pada kekuatan yang mendorong yang menimbulkan dan mengarahkan

perilakunya. Jika kekuatan yang mendorong ke arah yang positif, maka akan dapat menciptakan keadaan emosional yang menyenangkan terhadap pekerjaan dan sebaliknya. Berarti ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Hasil kajian teori yang menjadi dasar bahwa selain lingkungan kerja dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Berarti kekuatan yang mendorong timbul dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan empirik oleh Stakovic *and* Luthans (2001) dan Koesmono (2005) bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja.

Berdasarkan kajian teori sebelumnya dan hasil temuan empirik bahwa ada hubungannya antara motivasi kerja dengan kinerja. Konsep hubungan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja dilandasi pemikiran bahwa kemampuan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku seseorang. Kekuatan yang mendorong akan dapat menciptakan keinginan yang kuat untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Jika kekuatan yang mendorong ke arah yang positif, maka akan dapat meningkatkan kemampuan dalam mencapai tujuan dan sebaliknya. Hal ini berarti ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Kajian teori sebelumnya yang menjadi dasar bahwa selain lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Berarti keadaan emosional yang menyenangkan yang timbul dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan empirik oleh Ivancevich *and*

Matteson (1999:124) bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah hubungan yang masih didiskusikan dan sebagai isu yang kontroversial, yaitu : antara kepuasan dan kinerja. Berarti kinerja dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang merupakan salah satu dari perilaku organisasi. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan empirik oleh Koesmono (2005) bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan kajian teori sebelumnya dan hasil temuan empirik bahwa ada hubungannya antara kepuasan kerja dengan kinerja. Konsep hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja dilandasi pemikiran bahwa keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif akan menimbulkan gairah seseorang untuk giat bekerja, sehingga akan meningkatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan pribadinya dan organisasi. Keadaan emosional yang menyenangkan dapat berbentuk sikap positif atau negatif, sehingga kemampuan yang timbul dapat bersifat positif atau negatif pula. Hal ini berarti ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

Sebagaimana uraian-uraian sebelumnya bahwa secara komprehensif terhadap konsep hubungan antara variabel, yaitu : kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Konsep hubungan antara variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan dengan kinerja. Hubungan ini dilandasi pemikiran bahwa jika kualitas lingkungan internal organisasinya baik dan ada pedoman berperilaku di dalam organisasi, maka akan menimbulkan kekuatan yang mendorong dan

keadaan emosional yang menyenangkan dan sebaliknya, sehingga dapat meningkatkan kemampuan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Berarti ada pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan betapa pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) dan perilakunya sebagai anggota organisasi. Landasannya adalah pendapat Gomes bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dan menentukan bagi keberhasilan organisasi (Gibson et al., 1997: 26). Sumber Daya Manusia (SDM) dan perilakunya menjadi sentral hubungannya antara lingkungan kerja dan budaya organisasi dengan kepuasan dan motivasi kerja serta kinerja. Kepuasan dan motivasi kerja, berhubungan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi anggota organisasi, sesuai dengan pendapat Robbins, (2006:720) bahwa asal-usul budaya sebagai variabel independen yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dapat ditelusuri kembali ke hampir 50 tahun yang lalu, yakni ke gagasan kelembagaan. Budaya organisasi sangat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi.

Begitu pula halnya dengan Pemerintah Kabupaten/Kota juga melaksanakan kegiatan-kegiatan mempertahankan tujuan untuk mencapai sasaran-sasaran dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Keberhasilan dari kegiatan ini sangat tergantung pada kinerja pemerintah yang merupakan akumulasi kinerja, prestasi kerja lebih di arahkan kepada hasil kerja (output) yang didasarkan pada tanggungjawab masing-masing pemangku jabatan (SANKRI,

2003:383). Berarti para pejabat secara struktural itu mempunyai kedudukan sebagai pemangku jabatan yang kinerjanya dapat ditingkatkan, sehingga meningkatkan kinerja organisasi perangkat daerah.

Kinerja pejabat struktural tersebut dipengaruhi faktor utama, yaitu : efektivitas dan efisiensi organisasi. Berarti dengan memenuhi kedua faktor ini, maka kinerja dapat ditingkatkan secara optimal dengan melakukan pengembangan organisasi. Pelaksanaan pengembangan organisasi perangkat daerah dilakukan dengan cara penerapan perilaku organisasi yang tepat. Variabel utama perilaku organisasi tersebut adalah kepuasan kerja dan motivasi kerja pegawai karena variabel ini berkaitan dengan kinerja organisasi. Variabel-variabel ini juga dipengaruhi oleh faktor-faktor utama, yaitu lingkungan kerja dan budaya organisasi.

Penerapan perilaku organisasi pada perangkat daerah diasumsikan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi yang ada pada tiap-tiap organisasi perangkat daerah sangat berbeda. Perbedaan perilaku ini akan mengakibatkan perbedaan pula motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut dan akhirnya mempengaruhi kinerjanya. Secara komprehensif bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi perangkat daerah mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Pegawai berkinerja tinggi (*high performance*) dapat langsung meningkatkan kinerja organisasi.

BAB II

LINGKUNGAN KERJA

2.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Suatu organisasi di mana karyawan bekerja, semangat dan motivasi kerja sangatlah penting. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja di antaranya adalah lingkungan kerja. Dalam hal ini penyusunan suatu sistem dan mekanisme kerja yang baik tidak akan dapat dilaksanakan dengan efektif apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan. Karena lingkungan kerja dari suatu organisasi akan mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai yang bekerja di dalam organisasi tersebut, oleh karena itu untuk meningkatkan prestasi kerja maka diperlukan Lingkungan kerja yang baik sehingga pegawai akan mempunyai semangat dan termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya pegawai tidak akan bersemangat dan termotivasi bila lingkungan kerjanya tidak nyaman.

Sebagaimana pendapat Mangkunegara, (2005:5) mengatakan bahwa faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja yang dimaksud antara lain: uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek, dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai

Sehubungan dengan pengertian lingkungan kerja, Ahyari (1999:128) mengemukakan dua pengertian tentang lingkungan kerja. 1. Lingkungan kerja

adalah lingkungan di sekitar perusahaan di mana para karyawan tersebut bekerja (Lingkungan Kerja Eksternal). 2. Sedangkan kondisi lingkungan di dalam perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja (Lingkungan Kerja Internal). Dengan demikian sebenarnya kondisi kerja ini termasuk sebagai salah satu unsur dalam lingkungan kerja.

Menurut Sarwoto (1995:131) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja dapat terbentuk lingkungan tempat kerja, perlengkapan serta fasilitas-fasilitas lain”. Suasana kerja (*non-physical working environment*) juga merupakan lingkungan kerja yang tidak boleh dianggap remeh, karena lingkungan kerja ini juga berpengaruh terhadap para pekerja secara psikologi.

Mondy and Noe (1992:509) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja merupakan suatu aspek penting dalam kompensasi non keuangan. Kompensasi non keuangan pekerja dapat memperoleh kepuasan jika individu mendapat imbalan yang baik dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan fisik.

Selanjutnya Nitisemito (1982:183), bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”.

Oleh karena itu maka lingkungan kerja merupakan keadaan tempat kerja seseorang karyawan yang meliputi lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik yang mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugasnya. Maka hal tersebut sesuai dengan pendapat As’ad (2001:115) yang mengemukakan bahwa:

“Lingkungan kerja terdiri atas faktor lingkungan mikro dan makro, faktor lingkungan mikro merupakan faktor yang paling berkaitan dengan operasional perusahaan, sehingga merupakan faktor yang sebagian besar

dapat dikendalikan. Faktor lingkungan mikro ini terdiri atas faktor fisik, faktor non fisik (sosial dan psikografis)”.

2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Berdasarkan uraian di atas tentang apa yang dimaksud dengan lingkungan kerja, maka beberapa faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja serta besar pengaruhnya terhadap semangat dan motivasi kerja. Menurut Ahyari (1999:128) faktor-faktor pembentuk lingkungan kerja adalah:

a. Fasilitas kantor (pelayanan)

Menurut Ahyari (1999:128) bahwa yang dimaksud dengan fasilitas kantor adalah “segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan”.

Dalam hal ini Sekretariat Daerah harus mempertimbangkan perencanaan fasilitas kantor yang tepat bagi para pegawai yang bekerja di dalam . Maka yang termasuk dalam fasilitas kantor adalah:

1. Fasilitas Alat Kerja

Merupakan suatu perkakas atau barang yang berfungsi secara langsung untuk digunakan dalam proses penyelesaian pekerjaan. Dalam bekerja sehari-hari seorang karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa menggunakan alat kerja, misalnya Undang-undang Pokok Kepegawaian, Peraturan Daerah (PERDA) tentang struktur organisasi, Peraturan Bupati (PERBUP) tentang penjabaran tugas dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Surat keputusan Bupati tentang

pengangkatan jabatan struktural. Hal ini sesuai dengan pendapat Moenir (1987:198) mengemukakan bahwa:

“Alat kerja ini terbagi atas dua jenis: alat kerja manajemen dan alat kerja operasional. Alat kerja manajemen berupa aturan yang menetapkan kewenangan dan kekuasaan dalam menjalankan tugasnya. Jadi dengan alat kewenangan dan kekuasaan inilah manajemen dapat menjalankan fungsinya untuk memimpin, mengarahkan, mengatur dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan. Alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat yang langsung digunakan dalam produksi”.

2. Fasilitas Perlengkapan Kerja

Merupakan semua benda atau barang yang digunakan dalam melakukan pekerjaan, tetapi tidak secara langsung berperan dalam proses produksi perusahaan. Fasilitas perlengkapan ini hanya berfungsi sebagai pelancar dan pelengkap serta alat bantu dalam bekerja. Misalnya komputer, mesin ketik manual, alat tulis, telepon, meja kursi, dll.

3. Fasilitas Sosial

Merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk kepentingan pelayanan bagi karyawan sehari-hari yang berfungsi sosial. Fasilitas sosial di dalam perusahaan ini antara lain dapat berupa pelayanan makan dan minum, adanya kantin, kamar mandi, tempat ibadah (masjid), penyediaan dokter dan tempat obat-obatan.

Sehingga dengan adanya fasilitas dan pelayanan yang berkualitas dari perusahaan, maka akan menguntungkan pihak karyawan dan perusahaan, karena dengan adanya kepuasan yang dirasakan oleh karyawan yang diperoleh dari pelayanan fasilitas yang tepat, maka secara tidak langsung akan meningkatkan prestasi pegawai

b. Hubungan antara aparat/karyawan dengan pimpinan organisasi/perusahaan

Menurut Ahyari (1986:199) bahwa, “dalam suatu organisasi / perusahaan apabila seorang pemimpin atau manajer dapat melaksanakan proses kepemimpinan dengan baik, maka seluruh karyawan perusahaan akan melaksanakan pekerjaannya dengan motivasi dan gairah kerja yang tinggi”. Proses kepemimpinan yang baik oleh pimpinan perusahaan tersebut secara tak langsung akan dapat dirasakan oleh para karyawan sehingga hal ini akan mendorong dan memotivasi untuk bekerja di dalam perusahaan tersebut dengan sebaik-baiknya. Dengan kata lain hubungan yang baik antara karyawan dengan pimpinan akan mempengaruhi suasana kerja.

Sedangkan menurut Pfeffer and Vega (1999), pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dalam memberikan tugas kepada para karyawannya memperhatikan 2 hal, yaitu:

- a. Pemberian tugas harus berdasarkan pada kemampuan karyawan yang diberi tugas.
- b. Setelah waktu dianggap cukup (misal setelah 4 atau 6 bulan) dari pemberian tugas tersebut, pimpinan mengecek apakah karyawan yang diberi tugas tadi ada kesulitan atau tidak, kalau ada kesulitan, misal alat kerja banyak yang rusak maka pimpinan harus terlebih dahulu.

Kemudian menurut Thomson (1967), pemimpin yang baik harus selalu mengorbankan para pekerja. Pimpinan harus melakukan sesuatu dengan dasar berat sama dipikul, ringan sama dijinjing.

Tetapi sebaliknya apabila pimpinan organisasi melaksanakan proses kepemimpinan dengan buruk, maka akan mengundang protes dan pemogokan kerja dari para karyawan perusahaan tersebut karena turunnya motivasi dan gairah kerja karyawan. Dengan demikian sebenarnya kepemimpinan yang baik ini sudah merupakan bagian dari pengarahan terhadap para karyawan yang bekerja di dalam perusahaan yang bersangkutan. Menurut Robbins (1998:150) bahwa:

“Perilaku juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya motivasi dan kepuasan karyawan meningkat bila penyedia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka”.

c. Hubungan antara sesama pegawai

Dalam suatu organisasi/perusahaan, usaha untuk menciptakan dan mengarahkan adanya hubungan yang baik antar aparat/karyawan adalah sangat penting dan diperlukan. Hubungan dan komunikasi yang baik antara aparat/karyawan ini akan menimbulkan rasa aman terhadap aparat/karyawan yang bersangkutan di dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi/perusahaan. Di samping hal tersebut, dengan adanya hubungan aparat/karyawan di dalam organisasi/perusahaan yang baik, maka para aparat/karyawan akan dapat menghindarkan diri dari konflik-konflik yang mungkin timbul di dalam perusahaan tersebut. (Ahyari, 1986:200).

Menurut Robbins (1995:150) bahwa, “bagi kebanyakan karyawan, kinerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial dan tidaklah

mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah akan mendukung kearah kepuasan dan motivasi kerja yang meningkat.”

Menurut Toha (1999), setelah seseorang menjadi pekerja dari suatu organisasi, maka sebagai karyawan baru harus menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi dimana dia bekerja (disebut tahap methamorposisi). Dalam tahap ini, karyawan baru harus dapat menyesuaikan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan dengan pekerjaan-pekerjaan yang sudah ada dengan dasar saling hormat menghormati dan saling percaya. Pra pekerja harus menjalin hubungan kerja yang harmonis, sehingga tercipta kondisi yang sinergis. Di samping hal tersebut, para karyawan termasuk karyawan yang baru harus mementingkan kepentingan organisasi di atas kepentingan kelompok apalagi kepentingan pribadi.

d. Kondisi kerja

Menurut Robbins (1998:180) bahwa organisasi akan memberikan kondisi kerja fisik yang aman, sehat dan menyenangkan. Bukti telah menunjukkan variasi-variasi pada suhu, kebisingan, penerangan dan mutu udara dapat menimbulkan efek-efek yang berarti terhadap kinerja dan sikap karyawan.

Kemudian menurut Manullang (1990:122) bahwa “peralatan yang baik, ruangan kerja yang nyaman, perlindungan terhadap marabahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup dan keberhasilan bukan saja dapat menambah kegairahan bekerja tetapi dapat meningkatkan efisiensi kerja”.

Sedangkan beberapa faktor mempengaruhi kondisi kerja menurut Ahyari (1986:155) dan Nitisemito (1982:184) adalah :

- a. Pewarnaan
- b. Kebersihan
- c. Pertukaran Udara
- d. Penerangan
- e. Musik
- f. Keamanan
- g. Kebisingan

Menurut Mondy *and* Noe (1993:443) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah :

- a. *Sound Policie* (kebijakan yang tepat)
- b. *Competent Supervision* (kemampuan supervisi)
- c. *Congenial Coworkers* (penerimaan dalam kelompok kerja)
- d. *Appropriate Status Symbol* (simbol status yang sesuai)
- e. *Comfortable Working Condition* (kondisi kerja yang nyaman)
- f. *Flexitime* (penentuan jadwal yang flexibel / tidak laku)
- g. *Compressed Workweek* (pemampatan minggu kerja)
- h. *Job Sharing* (pembagian kerja)
- i. *Cafeteria Compensation* (kompensasi yang flexibel)
- j. *Telecommuting* (program pelaksanaan kerja tidak ditempat kerja)

Bedasarkan hasil penelitian memberikan gambaran bahwa indikator kebijakan yang tepat menunjukkan kontribusi kebijakan dalam membuat keputusan sesuai dengan visi dan misi Dinas Daerah Kabupaten Pamekasan yang dibuat oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan terhadap pembentukan konstruk lingkungan kerja. Kesesuaian kebijakan yang dibuat dengan visi dan misi dinas daerah Kabupaten Pamekasan sangat diperlukan karena kebijakan tersebut akan mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai yang bekerja di dinas daerah Kabupaten Pamekasan tersebut, dalam memacu semangat dan memotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja secara individu maupun organisasi. Kebijakan yang tepat dapat membentuk lingkungan kerja bisa

berupa, menurut Mangkunegara (2005: 5), uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, dan target kerja yang menantang.

Sedangkan indikator kemampuan melakukan pengawasan menunjukkan kontribusi kemampuan dalam melakukan pengawasan terhadap pembentukan konstruk lingkungan kerja. Pengawasan yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan supaya pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan dapat menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal. Semakin lancarnya kerja dan disertai pengawasan yang baik akan dapat mengakibatkan suatu pekerjaan yang dapat menghasilkan suatu kinerja pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan yang baik serta mengalami kemajuan, dengan pengawasan kerja yang baik akan mendorong pegawai lebih giat dalam bekerja dan menghasilkan hasil kerja yang tinggi.

Indikator hubungan antara pejabat eselon dengan rekan sekerja menunjukkan kontribusi hubungan antara pejabat eselon dengan rekan sekerja terhadap pembentukan konstruk lingkungan kerja. Kontribusi ini didukung oleh nilai rata-rata kerjasama antar pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dapat dilakukan dengan baik. Terciptanya hubungan yang harmonis antara sesama pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dapat memotivasi bawahannya untuk melaksanakan kerja lebih baik (Ahyari, 1996: 199). Hubungan yang harmonis juga dapat menimbulkan rasa aman terhadap para bawahan dan pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan yang bersangkutan di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dinas daerah

Kabupaten Pamekasan dan dapat menghindarkan diri dari konflik-konflik yang mungkin timbul di dalam organisasi (Ahyari, 1996:200).

Indikator kondisi kerja, menunjukkan kontribusi kondisi kerja terhadap pembentukan konstruk lingkungan kerja. Kondisi kerja pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan ditunjukkan oleh ruangan kerja yang nyaman, bersih dengan pertukaran udara yang cukup.

BAB III

BUDAYA ORGANISASI

3.1. Pengertian Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya organisasi secara etimologi berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu: *culture* dan *organizational* yang berarti budaya dan organisasi, sehingga *organizational culture* berarti budaya organisasi. Secara terminologi budaya organisasi bukan hal yang baru dan telah banyak penelitian yang mengemukakan definisi-definisi tentang budaya organisasi. Secara umum konsep atau definisi budaya organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu : (Sobirin, 2007:129)

1. *School of thought (mazhab)-ideational*, lebih melihat budaya organisasi dari apa di-*shared* (dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama) anggota sebuah komunitas/masyarakat. Mahzab ini biasanya dianut oleh para *organizational theorist* yang menggunakan pendekatan antropologi sebagai basisnya.
2. *Adaptationist school*, melihat budaya dari apa yang diobservasi baik dari bangun organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat di dalamnya seperti pola perilaku dan cara berkomunikasi (budaya dari kulit luar organisasi). Pengikutnya para manajer dan praktis bisnis yang memperlakukan budaya sebagai variabel internal untuk meningkatkan efektifitas organisasi.
3. Disamping kedua *mazhab* poin 1. dan 2. tersebut, ada gabungan keduanya, yaitu : *realist school*. *Mazha* ini berpandangan bahwa organisasi merupakan

sesuatu yang kompleks yang tidak dapat dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber perilaku tersebut.

Berdasarkan ketiga uraian-uraian sebelumnya bahwa sesuai dengan studi adalah *mazhab adaptationist*. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa budaya organisasi begai variabel internal untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Beberapa ahli dari *mahzab adaptationist* seperti Hofstede (Luthans, 2006:125) memberikan pengertian bahwa : “*Culture could be defined as the interactive aggregate of common characteristics that influnce a human group’s response to the its enviroment*”. Budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Budaya merupakan sekumpulan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan para anggota suatu kelompok yang mempengaruhi perilakunya.

Perilaku yang merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan baik dalam mempengaruhi kelompok-kelompok di dalam organisasi perlu dibudayakan. Hgal ini dipertegas lagi oelh Nirman (1999:121) bahwa budaya organisaisi adalah budaya merupakan sekumpulan dari keyakinan-keyakinan, harapan-harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama-sama oleh para anggota perusahaan dan disebarkan dapat dikatakan semua apa yang dianut dan disebarkan serta memberi arah kepada anggota-anggotanya dalam berperilaku.

Davis mengemukakan pendapat bahwa : “*Corporate culrure is the pattern of shared beliefs and value that give the members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in the organization*”. Budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah

institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan dan pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobirin, 2007:131). Berdasarkan definisi ini dapat ditarik kesimpulan bahwa pentingnya memahami budaya dari aspek perilaku (*behavior*). Budaya organisasi merupakan keyakinan dan tata nilai serta sebagai sumber inspirasi yang jujur kongkritnya akan tercermin dari *clarity, consistency, and consensus* (kejelasan, konsistensi dan konsensus) perilaku masing-masing individu di dalam organisasi, sehingga budaya organisasi tersebut menjadi aturan atau pedoman bagi para anggotanya bagaimana berperilaku. Tingkat kebersamaan ini merupakan sistem yang paling penting bagi suatu organisasi.

Schwartz *and* Davis (1981) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “...a pattern of beliefs and expectations shared by organization’s members. These beliefs and expectations produce norm that powerfully shape the behavior of individuals and groups in organization.” Budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok anggota organisasi (Wirawan, 2007:8). Pola itu dapat mempengaruhi perilaku individu dan kelompok anggota organisasi.

Robbins (1990) mendefinisikan budaya organisasi sebagai merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Berarti budaya organisasi sesuatu sistem makna yang dianut anggota organisasi. Budaya ini melekat pada setiap individu-individu yang menjadi anggota di dalam suatu organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan sebelumnya terdapat kata-kata kunci adalah sebagai berikut : asumsi, kepercayaan, ideologi-ideologi, norma-norma, kebersamaan, aturan-aturan, pedoman-pedoman, harapan-harapan, *shared*, dan *internal integration*. Jadi budaya organisasi adalah kumpulan yang merupakan sistem dari keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, ideologi-ideologi, dan norma-norma yang dianut secara bersama-sama, pedoman berperilaku para anggota organisasi dan disebabkan dari generasi yang satu ke generasi selanjutnya.

3.2. Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi-dimensi budaya organisasi adalah unsur-unsur, faktor-faktor dan sifat atau karakteristik variabel budaya organisasi (Wirawan, 2007:128). Berarti terdapat banyaknya variabel yang terkandung dalam budaya organisasi, hal ini yang memungkinkan semakin meluasnya penjelasan tentang unsur, faktor dan karakteristik yang dapat menjadi dimensi-dimensi budaya organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi punya sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah : (Luthans, 2006:125)

1. Aturan perilaku yang diamati. Aturan berinteraksi yang berkaitan rasa hormat dan cara berperilaku para anggota organisasi.
2. Norma. Standar perilaku dan mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan dilakukan.
3. Nilai Dominan. Merupakan nilai-nilai utama
4. Filosofi. Kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi
5. Aturan. Pedoman kata berkaitan pencapaian perusahaan.
6. Iklim organisasi. Keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara berinteraksi dan berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Dari enam karakteristik ini terdapat iklim organisasi yang merupakan bagian dari perilaku organisasi yang menjadi karakteristik budaya organisasi.

Selanjutnya Kreitner *and* Kinick (2005:285) berpendapat bahwa terdapat enam karakteristik umum dalam budaya organisasi adalah sebagai berikut : “*Collective, Emotionally charged, Historically based, Dynamic, Inherently symbolic, and Inherently fuzzy*”. Keenam karakteristik itu melekat pada organisasi dan para anggotanya sebagai identitas organisasi, sehingga menjadi karakteristiknya.

Robbins (Chatab, 2007:28) ada tujuh dimensi budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*), 2. Perhatian pada detail (*attention to detail*), 3. Orientasi hasil (*outcome Orientation*), 4. Orientasi kepada para individu (*people orientation*), 5. Orientasi Tim (*team orientation*), 6. Keagresifan (*aggressiveness*) dan 7. Kemantapan (*stability*).

Dimensi-dimensi utama budaya organisasi menurut Hofstede, Reynolds dan Denison adalah sebagai berikut : Sobirin (2007:187)

1. Dimensi budaya organisasi menurut Hofstede, yaitu : *process oriented vs. result oriented, employee oriented vs. job oriented, parochial vs. professional, open system vs. close system, loose control vs. tight control, normative vs. pragmatis.*
2. Dimensi budaya organisasi menurut Reynolds: berorientasi eksternal vs. internal, berorientasi pada tugas vs. aspek sosial, menekankan pada pentingnya *safety* vs. berani menanggung resiko, menekankan pada pentingnya *comformity* vs. *individuality*, pemberian *reward* berdasarkan kinerja individu vs. kinerja kelompok, pengambilan keputusan secara individual vs. keputusan kelompok, pengambilan keputusan secara terpusat (*centralized*) vs. *decentralized*, menekankan pentingnya perencanaan vs. *ad hoc*, menekankan pada pentingnya stabilitas organisasi vs. berkompotensi, menekankan pada pentingnya organisasi yang sederhana vs. kompleks, prosedur bersifat formal vs. informal, menuntut karyawan sangat loyal kepada organisasi vs. tidak mementingkan loyalitas dan *ingnorance* vs. *Knowledge*.
3. Dimensi budaya organisasi menurut Denison :
 - a. *Involvement* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota oprganisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
 - b. *Consistenscy* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.

- c. *Adaptability* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan kemampuan anggota organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
- d. *Mission* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh, fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat ini dapat dijelaskan bahwa ketiga karakteristik-karakteristik atau dimensi-dimensi tersebut seharusnya mendukung terciptanya kinerja karyawan dan organisasi menjadi lebih baik atau efektif. Kinerja dapat meningkat melalui penerapan budaya organisasi yang ada dan oleh para anggota-anggota organisasi sehingga organisasi menjadi lebih efektif. Ketiga dimensi ini, hanya dimensi menurut Denison berhubungan dengan efektivitas organisasi. Hal ini disebabkan faktor-faktor : (Sobiri, 2007:194).

1. Efektivitas adalah fungsi dari nilai-nilai inti dan keyakinan para anggota organisasi.
2. Efektivitas adalah fungsi dari nilai-nilai inti dan keyakinan (*core and belief*) organisasi yang diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktik organisasi.
3. Efektivitas adalah fungsi dari kebijakan dan praktik organisasi.
4. Efektifitas adalah fungsi dari hubungan antara nilai-nilai inti dan keyakinan organisasi, kebijakan dan praktik organisasi dan lingkungan organisasi.

3.3. Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Ndraha (2003:45), berpendapat bahwa pada umumnya fungsi-fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan adalah faktor pengikat yang kuat seluaruh anggota masyarakat.
2. Sebagai indentitas dan citra suatu masyarakat. Indentitas ini tersebentuk oleh beberapa faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem sosial, polit dan ekonomi, dan perubahan

nilai-nilai di dalam masyarakat. Perbedaan dan identitas budaya dapat mempengaruhi kebijaksanaan pemerintah di berbagai bidang.

3. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya. Budaya dapat menjadi komoditi ekonomi, seperti wisata budaya.
4. Sebagai kekuatan penggerak. Apabila budaya terbentuk melalui proses belajar mengajar (*learning process*), maka budaya tersebut dinamis, *resilient*, tidak statis, dan tidak kaku.
5. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
6. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya. Isu ini dijadikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya. Isu ini dijadikan tema sentral dari *International Conference on Tourism and Heritage Management* di Yogyakarta pada tanggal 28-30 Oktober 1996.
7. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi. Hal ini berarti bahwa tanpa diperintahkan, orang akan melakukan tugasnya.
8. Sebagai mekanisme untuk adaptasi terhadap perubahan. Dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya.
9. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.

Berarti berfungsi budaya organisasi sebagai pengikat, identitas dan citra, sumber, kekuatan penggerak, pola perilaku, warisan, substitusi formalisasi, mekanisme dan proses membuat suatu organisasi menjadi operasional. Selanjutnya pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2006:725-726) bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetap tanpa batas, yang berarti budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya;
2. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang;
3. Budaya membawa suatu rasa identitas ke para anggota organisasi;
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi yang bersangkutan dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan apa yang harus dilakukan oleh para karyawan; dan
5. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial;

Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan pengendali yang dapat mengarahkan dan membentuk sikap perilaku para anggota organisasi. Berarti dengan mencermati fungsi-fungsi tersebut para anggota organisasi dapat berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi sebelumnya, maka hasil penelitian ini menggunakan definisi oleh Davis bahwa budaya perusahaan atau organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan dalam organisasi. Hal ini disebabkan efektivitas organisasi ditentukan oleh budaya organisasi yang memberikan makna bagi para anggota organisasi tersebut. Indikator yang digunakan sama dengan yang digunakan oleh Denison, yaitu : partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan (*Involvement*), kesepakatan karyawan terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi (*consistency*), kemampuan karyawan dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi (*Adaptability*), dan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus (*Mission*).

Indikator inovasi, menunjukkan kontribusi inovasi terhadap pembentukan konstruk budaya organisasi. Pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan diberikan keleluasaan untuk melakukan inovasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Inovasi merupakan upaya mengeksploitasi perubahan menjadi sebuah kesempatan bagi dinas daerah Kabupaten Pamekasan, atau bagaimana mengeksploitasi ide baru secara sukses. Inovasi menjadi semakin penting karena ada hubungan dengan keyakinan serta harapan para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan untuk menyelesaikan pekerjaan seoptimalnya (Nirman. 1999: 121). Adanya inovasi yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dalam menyelesaikan pekerjaan juga menunjukkan terjadinya *adaptability*, menurut Denison (Sobirin, 2007: 187), yang dapat menunjukkan kemampuan pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dalam merespon perubahan-perubahan baik dilingkungan eksternal dinas daerah Kabupaten Pamekasan, maupun dilingkungan interna dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Indikator perhatian pada hal-hal rinci, menunjukkan kontribusi perhatian pada hal-hal rinci terhadap pembentukan konstruk budaya organisasi. Perhatian secara detail sangat diperlukan oleh setiap pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dalam setiap membuat keputusan supaya kebijakan yang dibuat dan akan dilaksanakan oleh para bawahan tidak keliru dalam melaksanakannya. Perhatian pada hal-hal secara detail, menurut Denison (Sobirin, 2007: 187), memerlukan partisipasi setiap anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Indikator orientasi hasil pada hal-hal rinci, menunjukkan kontribusi orientasi hasil terhadap pembentukan konstruk budaya organisasi. Orientasi pada hasil yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten

Pamekasan mengharuskan para pejabat untuk memiliki kompetensi dan pengalaman serta kecerdasan dalam menganalisis suatu masalah dan peka dalam membaca situasi cepat dan tepat serta cermat dalam mengambil keputusan terbaik atas dasar kepekaan terhadap perubahan lingkungan eksternal dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Memiliki sikap berorientasi ke depan sehingga punya kemampuan mengantisipasi perkembangan lingkungan yang terbentang di hadapannya. Orientasi pada hasil yang dilakukan oleh para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan merupakan “sekolah untuk beradaptasi” atau menurut Sobirin (2007: 129), memperlakukan budaya sebagai variabel internal untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Indikator orientasi orang, menunjukkan kontribusi orientasi orang terhadap pembentukan konstruk budaya organisasi. Untuk membentuk budaya organisasi yang kuat, keputusan Kepala Dinas lebih mempertimbangkan dampak atau efek keputusan daripada hasil, karena keputusan yang diambil oleh para Kepala Dinas, seperti yang dijelaskan oleh Nirman (1999: 121) diupayakan dapat membentuk nilai-nilai yang dianut bersama-sama oleh para anggota organisasi dan disebarkan untuk memberi arah kepada anggota-anggotanya dalam berperilaku.

Indikator orientasi tim, menunjukkan kontribusi orientasi tim terhadap pembentukan konstruk budaya organisasi. Dinas Daerah menurut para pejabat eselon III dan IV mengadakan kegiatan lebih mengarah pada orientasi tim daripada kegiatan yang dikerjakan secara individu. Untuk mengadakan kegiatan yang lebih berorientasi tim diperlukan pemahaman yang mendalam tentang visi dan misi dinas daerah Kabupaten Pamekasan, menurut Denison (Sobirin, 2007:

187), pemahaman terhadap visi dan misi dinas daerah Kabupaten Pamekasan inilah yang dapat menjadikan anggota organisasi teguh, fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Tidak hanya pemahaman terhadap visi dan misi dinas daerah Kabupaten Pamekasan, namun juga membuat keputusan-keputusan strategik dan perencanaan strategik yang selayaknya juga disiapkan oleh setiap dinas daerah untuk memperkuat kontribusi orientasi tin terhadap budaya organisasi.

Indikator keagresifan, menunjukkan kontribusi keagresifan terhadap pembentukan konstruk budaya organisasi. Agresif, menurut Robbins (2008: 725-726), berkaitan dengan sikap kompetitif yang ada dalam setiap pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Sikap kompetitif yang dibangun oleh para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan merupakan kekuatan penggerak untuk membantu dinas daerah mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Sikap kompetitif para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan ditampakkan pada gaya kepemimpinannya yang memelopori perubahan dalam strategi yang diperlukan untuk memperkuat budaya organisasi.

Indikator stabilitas, menunjukkan kontribusi stabilitas terhadap pembentukan konstruk budaya organisasi. Berdasarkan nilai rata-rata tanggapan pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan tentang stabilitas menunjukkan bahwa indikator stabilitas mempunyai nilai rata-rata terendah. Artinya pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan tidak begitu menghendaki bahwa dinas daerah tempat mereka bekerja melakukan

kegiatan-kegiatan yang lebih menekankan senioritas untuk mempertahankan *status quo* senioritas yang ada di dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Kekuatan budaya organisasi dapat dibangun tidak berdasarkan mempertahankan *status quo* dengan menjaga stabilitas, namun dapat dibangun dengan orientasi peran, artinya keterikatan yang besar pada hirarki dinas daerah Kabupaten Pamekasan, status atau kedudukan diubah menjadi keterikatan pada keabsahan kewenangan dan tanggungjawab serta peraturan yang memerlukan peran para pejabat eselon dan pegawai dinas daerah Kabupaten Pamekasan dalam merespons perubahan-perubahan lingkungan, pencapaian tujuan dan kesamaan nilai-nilai yang dianut dalam memperkuat budaya organisasi.

BAB IV

KEPUASAN KERJA

4.1. Pengertian Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) secara etimologis berasal dari dua kata bahasa Inggris: *job* berarti kerja dan *satisfaction* berarti kepuasan, sehingga jika digabung dua kata itu berarti kepuasan kerja. Sedangkan *job satisfaction* secara terminologi kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Gibson et al. 2004). Sikap pekerja dalam suatu organisasi merupakan persepsi para anggota organisasi terhadap pekerjaannya. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek atau lebih dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lain. Hal ini berarti kepuasan seseorang sangat tergantung sikapnya terhadap satu atau lebih aspek pekerjaan yang dihadapinya.

Schermerhom (1993:338) mengemukakan definisi kepuasan kerja adalah sebagai berikut: “*Job satisfaction is the degree to which an individual feels positively or negatively about various aspect of the job. It represents the personal meaning aspects of the job*”. Kepuasan kerja adalah derajat di mana individu memiliki perasaan positif atau negatif tentang bermacam-macam aspek dalam pekerjaan. Definisi ini representasi dari pemahaman pribadi yang merupakan derajat atau tingkatan perasaan seseorang terhadap bermacam-macam aspek pekerjaan yang dapat bersifat positif atau negatif. Berarti kepuasan kerja sangat tergantung derajat perasaan individu dan pemahamannya tentang aspek-aspek pekerjaannya.

Dole and Schroeder (2001) mengemukakan pendapat bahwa: “*Job satisfaction can be defined as an individual’s affective reaction to his or her work environment*”. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi afeksi individual terhadap lingkungan pekerjaannya. Definisi ini berarti kepuasan kerja sangat tergantung dengan reaksi afeksi individual terhadap lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja seseorang bersifat relatif dan tidak sama atau berbeda-beda antara satu dengan yang lain, sehingga kepuasan kerja harus sesuai dengan acuan atau pedoman yang ada dan perlu diatur.

Luthans (2006:137) mengemukakan definisi kepuasan kerja bahwa kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya. Seseorang memiliki pengalaman kerja yang dapat menimbulkan keadaan emosional yang menyenangkan. Hal ini mengindikasikan bahwa dia memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Keadaan emosional yang menyenangkan ini dapat terjadi sebaliknya. Berarti kepuasan kerja adalah kondisi di mana terpenuhinya beberapa kebutuhan yang merupakan kompensasi dan harapannya melalui kegiatan kerjanya. Kompensasi itu dapat berbentuk ekstrinsik (dari luar) dan instrinsik (dari dalam). Analog dengan hal itu kepuasan kerja dapat juga berbentuk ekstrinsik dan instrinsik. Perbedaan tingkat kepuasan kerja dapat disebabkan oleh perbedaan status sosial di dalam masyarakat. Jika status sosialnya tinggi, maka kepuasan kerjanya juga tinggi, maka kepuasan kerjanya juga tinggi tingkatannya.

Secara komprehensif dikemukakan Robbins (2006:178) bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima. Seseorang akan merasa puas jika selisih antara ganjaran yang diterima (kenyataan) dengan banyaknya keyakinan yang seharusnya diterima (harapan) positif. Hal ini berarti kepuasan pekerja dapat diukur dengan banyaknya imbalan yang diyakini akan diterimanya atau didapat dari organisasi. Semakin banyak ganjaran yang didapat pekerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya dan atau sebaliknya.

Selanjutnya Kreitner *and* Kinicki (2005:271) mengemukakan bahwa:

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Lima model kepuasan kerja yang menonjol akan menggolongkan penyebabnya, yaitu:

1. **Pemenuhan Kebutuhan.** Model-model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. **Persamaan.** Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seseorang diperlakukan “secara adil” di tempat kerja;
3. **Ketidakkcocokan.** Model-model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi;
4. **Pencapaian Nilai.** Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu;
5. **Komponen Watak.** Model di sini berusaha untuk menjelaskan pola puas terhadap situasi kerja. Secara khusus, model watak/genetik didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetik.

Berdasarkan definisi ini kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap pekerjaannya dalam rangka melaksanakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan, rasa keadilan, harapan, nilai-nilai dan situasi kerja,

sehingga dapat menimbulkan sikap ketidak-cocokan, dan adil. Hal ini berarti kepuasan kerja sangat tergantung dengan respon emosional seseorang terhadap aspek pekerjaannya, dengan kata-kata kunci, yaitu: sikap, evaluasi, hubungan, efektivitas, kemampuan, respons, inisiatif, kesempatan promosi, gaji, keselamatan kerja, pekerjaan yang aktual, gagasan-gagasan kebutuhan dan harapannya. Jadi kepuasan kerja adalah hal-hal mengenai sikap, hubungan, kemampuan, kesempatan promosi, inisiatif, gaji, keselamatan kerja, pekerjaan yang merupakan perasaan seorang karyawan terhadap seluruh aspek pekerjaannya yang bersifat positif maupun negatif dalam memenuhi kebutuhan dan harapannya.

4.2. Teori Kepuasan Kerja

Jewell and Siegall (Komariah, 2006): ada tiga teori kepuasan, yaitu:

1. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*), Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*), Adam (1963) mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inguity* atas suatu keadaan ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sederajat tentang pekerjaan dan jabatannya dalam lingkungan kerjanya maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen-elemen adil, yaitu: a. *input* adalah sesuatu yang bernilai dan dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya; b. *outcome* adalah segala sesuatu yang bernilai dan dirasakan sebagai hasil

pekerjaannya; dan c. *comparison persona* adalah perbandingan antara *input* dan *outcomes* yang diperolehnya.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), Herzberg (1966) mengemukakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang kontinyu (As'ad, 2003:108). Situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya ada dua faktor, yaitu:
 - a. *Motivators or satisfiers*, faktor pemuasan karyawan, yaitu: *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*;
 - b. *Hygiene Factor or dissatisfiers*, faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan, yaitu: *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition job security and status*.

4.3. Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja

Telah banyak pendapat para ahli perilaku organisasi yang memberikan penjelasan terhadap dimensi-dimensi apa saja yang menentukan kepuasan kerja. Seperti Igbaria and Guimaraes (1993) mengungkapkan bahwa ada lima faktor yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*work it self*), kepuasan terhadap supervisi (*supervision*), kepuasan terhadap rekan sekerja (*co-workers*); kepuasan terhadap gaji (*pay*); dan kepuasan terhadap kesempatan promosi (*promotion opportunities*). Kemudian oleh Ivancevich and Matteson (1999:123) melengkapi faktor-faktor tersebut dengan menambah dimensi-dimensi, yaitu: kondisi kerja (*working condition*) dan keamanan kerja

(*job security*), sehingga dimensi-dimensi tersebut menjadi sebagai berikut: gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi, rekan sekerja, kondisi kerja, dan keamanan kerja.

Gilmer mengemukakan pendapat bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor instrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Dimensi-dimensi ini berbeda dengan yang terdahulu, perbedaannya ada lima yaitu: perusahaan dan manajemen, faktor instrinsik dari pekerjaan, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2001:114).

Robbins (2006:149), menyatakan elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan meliputi tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju. Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor, yaitu kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja dan rekan sekerja yang mendukung.

Kemudian Kanfer (1999) menyebutkan ada lima dimensi kepuasan kerja terpenting yang mewakili karakteristik kerja yaitu: kerja itu sendiri, pembayaran, kesempatan promosi, penyeliaan, dan rekan kerja. Pendapat ini konsisten dengan Robbins (2006:149) bahwa imbalan yang pantas mempunyai dua dimensi, yaitu: pembayaran dan promosi. Para ahli teori psikologi dan perilaku organisasi, berpendapat bahwa kepuasan kerja menyeluruh (*overall*) ditentukan oleh beberapa

kombinasi dari beragam aspek pekerjaan, seperti upah, rekan kerja, dan penyelia. Berhubungan dengan hal ini, Motaz *and* Potts (1986) mengemukakan bahwa model yang paling dalam mengkaji kepuasan kerja adalah model persepsi atas imbalan (*perceived rewards*). Model ini mencakup lima segi imbalan ekstrinsik yang berhubungan dengan pekerjaan, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, gaji, dan promosi (Richards et al., 2002).

Kemudian lebih jelas lagi pendapat Davis and Newstrom (2001:106), yang menyatakan bahwa kepuasan menyangkut banyak dimensi, namun pada umumnya menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya (rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi). Pembagian dimensi-dimensi kepuasan kerja menjadi dua hal tersebut, mengacu pada dua kategori ganjaran atau imbalan sebagai sumber motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu: imbalan instrinsik dan imbalan ekstrinsik.

Kesemua pendapat yang ada tersebut mengacu kepada satu pengertian bahwa kepuasan kerja mempunyai dua dimensi pokok yaitu kepuasan kerja instrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Konvergensi pemikiran tersebut dan konsisten dengan teori dua faktor oleh Herzberg bahwa ada 2 (dua) bentuk (*format*) pula dari suatu penghargaan (*rewards*), yaitu: penghargaan instrinsik dan penghargaan ekstrinsik.

Pengukuran tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan dan sangat berhubungan dengan sikap. Beberapa metode untuk memperoleh gambaran tingkat kepuasan kerja terhadap lingkungan kerjanya dapat diurut dari beberapa segi pentingnya adalah:

1. *Rating Scale or Questionnaires*, pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan skala peringkat (kuisisioner). Metode ini dilakukan dengan cara karyawan mengisi *form* tertentu di mana mereka menyampaikan atau melaporkan sikapnya terhadap pekerjaannya. Skala-skala yang dikembangkan adalah sebagai berikut:
 - a. University of Cornell mengembangkan skala *Job Descriptive Index (JDI)* Untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja, berikut: pekerjaan, upah, promosi, rekan kerja dan pengawasan (Kreitner *and* Kinicki, 2005:271).
 - b. University of Minnesota mengembangkan skala *Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ)*. Untuk mengukur kepuasan kerja dengan pengakuan, kompensasi dan pengawasan yang terdaftar di dalam Latihan Perilaku Organisasi (Kreitner *and* Kinicki, 2005:271).
 - c. Pay Satisfaction Questionary (PSQ)
Skala ini digunakan pada tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan gaji atas pekerjaan yang dilakukannya. Skala ini mengukur sikap individu terhadap tingkat gaji, kondisi gaji, model pembayaran gaji dan beberapa imbalan lainnya seperti asuransi, cuti dan sebagainya.
2. *Critical Incident and Job Satisfaction*, metode ini karyawan dapat menggambarkan kejadian yang berkaitan dengan pekerjaannya, apakah memuaskan atau tidak. Metode ini menggunakan instrumen dalam bentuk sejumlah pertanyaan terbuka dan karyawan diminta untuk menggambarkan

beberapa keadaan yang berhubungan dengan pekerjaan serta situasi kerja yang dirasakannya. Kritikan dan masukan dari bawahan mengindikasikan kepuasan yang dirasakan.

3. *Interview and Other Face to Face Meeting*, metode ini dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui dan mengeksplorasi dengan lebih akurat tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kelemahan dari metode pendekatan ini adalah memerlukan waktu yang cukup lama dan tidak dapat dilakukan secara bersamaan sekaligus.

Definisi yang digunakan Luthans (2006:137) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya. Definisi ini digunakan berdasarkan bahwa puas atau tidak puasnya seseorang pegawai dipengaruhi oleh harapan-harapan, kebutuhan-kebutuhan, perasaan-perasaan dan pengalaman-pengalaman di masa lalu terhadap suatu pekerjaannya.

Kepuasan kerja menggunakan instrumen *Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ)*. Feinstein (2001) berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja secara umum dinyatakan dalam dimensi *general satisfaction*, tetapi secara lebih rinci dibagi dalam indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu: (Kreitner and Kinicki, 2005:271).

1. *Intrinsic satisfaction*, kepuasan kerja yang berhubungan dengan pemanfaatan kemampuan, aktivitas, prestasi, otoritas, kebebasan, nilai moral, keamanan,

tanggungjawab, kreatifitas, pelayanan sosial, status sosial dan keanekaragaman.

2. *Ekstrinsic satisfaction*, kepuasan kerja yang berhubungan dengan kemajuan, kebijakan perusahaan, kompensasi, penghargaan, supervisi hubungan manusia dan supervisi teknis.
3. *General satisfaction*, kepuasan umum yang dirasakan anggota organisasi dan merupakan gabungan dari *instrinsic satisfaction* dan *extrinsic satisfaction* ditambahkan kondisi kerja dan rekan kerja.

Indikator kepuasan kerja intrinsik, menunjukkan kontribusi kepuasan kerja intrinsik terhadap pembentukan konstruk variabel endogen kepuasan kerja. Kepuasan intrinsik berkaitan dengan kepuasan yang timbul berasal dari dalam diri pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan sendiri. Kepuasan instrinsik dapat ditimbulkan dengan pemanfaatan *skill* yang dimiliki oleh pejabat eselon III, dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan secara optimal oleh Dinas Daerah Kabupaten tempat bekerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh Dinas Daerah Kabupaten Pamekasan tempat bekerja dengan baik, kebebasan yang diberikan oleh Dinas Daerah Kabupaten Pamekasan tempat bekerja untuk menuangkan ide kreatif, Dinas Daerah Kabupaten Pamekasan tempat bekerja menjunjung nilai moral dalam setiap kebijakannya, Dinas Daerah Kabupaten Pamekasan tempat bekerja memperhatikan keamanan dan keselamatan.

Pemanfaatan *skill* yang dimiliki oleh eselon III, dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan secara optimal oleh Dinas Daerah dinas daerah Kabupaten

Pamekasan tempat bekerja dapat menimbulkan kepuasan karena para pejabat eselon III dan IV tersebut merasa dihargai dengan menjadikan dirinya sebagai pejabat eselon III dan IV yang lebih bermanfaat bagi masyarakat dan dinas daerah Kabupaten Pamekasan sebagai tempat bekerja. Seperti yang dijelaskan oleh Kreitner *and* Kinicki (2005: 271), bahwa kepuasan dapat ditimbulkan karena adanya pencapaian nilai yang dapat dipenuhi oleh para pejabat eselon III, dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan yaitu ketrampilannya dimanfaatkan oleh dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab dapat diselesaikan dengan baik, dilihat dari teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) Herzberg, termasuk dalam faktor pemuas pegawai yang ditimbulkan oleh *responsibility*.

Kepuasan karena adanya kebebasan yang diberikan untuk menuangkan ide kreatif dan menjunjung nilai moral dalam setiap kebijakannya, dilihat dari dilihat dari teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) Herzberg, termasuk *company policy and administration* yaitu faktor pemuas yang ditimbulkan oleh kebijakan dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan akan semakin kuat jika ide-ide kreatif dapat digunakan untuk penyelesaian masalah di dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Indikator kepuasan kerja ekstrinsik, menunjukkan kontribusi kepuasan kerja ekstrinsik terhadap pembentukan konstruk kepuasan kerja. Kepuasan ekstrinsik berkaitan dengan kepuasan yang timbul berasal dari luar diri pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Kepuasan ekstrinsik dapat ditimbulkan dengan pejabat eselon III, dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan

memberikan pelayanan sosial, pejabat eselon III, dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan memiliki status sosial yang dapat diterima masyarakat, dinas daerah Kabupaten Pamekasan tempat bekerja pejabat eselon III, dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan melakukan pengembangan pegawai secara terpadu dan Kepala Dinas sangat membantu dalam penyelesaian konflik.

Memberikan layanan sosial pada masyarakat dapat memberikan kepuasan kerja pada pejabat eselon III, dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan, karena dapat memberikan perasaan menyenangkan bagi para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan memberikan pengalaman positif pada pekerjaannya (Luthans, 2006: 137). Perolehan status sosial yang melekat pada diri pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan di mata masyarakat dapat menimbulkan kepuasan, karena menurut teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) Herzberg, para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dapat *recognition* dari masyarakat berkaitan dengan status sosialnya. Pengembangan pegawai secara terpadu merupakan langkah yang tepat yang harus dilakukan oleh setiap instansi pemerintah daerah untuk meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya, karena menurut Kreitner *and* Kinicki (2005: 271), adanya persamaan perlakuan antara pegawai satu dengan yang lainnya.

Indikator kepuasan kerja secara keseluruhan, menunjukkan kontribusi kepuasan kerja secara keseluruhan terhadap pembentukan konstruk kepuasan kerja. *General satisfaction* berkaitan dengan keadaan yang berhubungan dengan lingkungan kerja, sikap bersahabat yang ditunjukkan oleh Kepala Dinas, pemberian penghargaan berdasarkan prestasi yang dicapai sesuai dengan

kemampuan. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa tenang bagi para pejabat untuk tetap melaksanakan kebijakan dan mengevaluasinya. Sikap bersahabat yang ditunjukkan oleh Kepala Dinas pada para bawahannya dapat menimbulkan kepuasan bagi para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan karena supervisi yang dilakukan oleh para Kepala Dinas dilakukan dengan cara yang komunikatif dan bersahabat namun tetap sesuai dengan *Standart Operating Prosedur* (SOP) yang telah ditetapkan.

BAB V

MOTIVASI KERJA

5.1. Pengertian Motivasi Kerja(*Work Motivation*)

Motivasi secara etimologis berasal dari kata bahasa Latin, yaitu: *movere* yang berarti “pindah”. Pada konteks ini, motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan (Kreitner *and* Kinicki, 2005:248). Berarti motivasi merupakan proses psikologis para anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Selanjutnya secara terminologi Nirman (2001:54) motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Berarti motivasi mempunyai karakteristik pokok, yaitu : usaha, kemampuan yang kuat dan arah/tujuan.

Robbins (2002:55) berpendapat bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Manusia yang ingin memenuhi kebutuhannya berada dalam kondisi tertekan, maka untuk mengurangi tekanan ini mereka melakukan aktivitas. Semakin besar tekanan, semakin banyak aktivitas yang dilakukan untuk mengurangi tekanan itu. Hal ini berarti manusia didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan dengan melakukan aktivitas-aktivitas, yang dikarenakan adanya tekanan berbeda-beda pada setiap orang.

Luthans (Komariah, 2006) motivasi kerja (*work motivation*) adalah proses yang dimulai dengan definisi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan

perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Bearti motivasi merupakan kondisi seseorang dalam keadaan tertekan yang berhubungan dengan fisiologis dan psikologis baik dari luar maupun dalam, sehingga motivasi munculnya dari dalam individu dan tingkat sosial seseorang. Tujuan motivasi adalah tercapai kepuasan kerja dan memperbaiki kinerja organisasi.

Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, 1997:185). Konsep ini membedakan dalam instansi dan menunjukkan arah tindakan seseorang. Motivasi mendorong orang berperilaku sesuai dengan dorongan tersebut, sedangkan menurut Cormik definisi motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarah dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2002:94). Bearti motivasi merupakan kondisi yang dapat membangkitkan perilaku karyawan.

Herpen *et al.*, (2002) membedakan motivasi, yaitu : motivasi *intrinsik* dan *ekstrinsik* yang merupakan sesuatu yang sama-sama mempengaruhi seseorang dalam pekerjaannya. Gabungan *insentive* intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologis seseorang. Seseorang memenuhi kebutuhannya akan berperilaku sesuai dengan dorongan dan apa yang mendasari perilakunya. Faktanya motivasi merupakan konsep yang dapat menjelaskan tentang kebutuhan, keinginan dan menunjukkan arah tindakan seseorang. Motivasi ini akan timbul apabila didukung oleh faktor-faktor yang menjadi indikator utamanya, yaitu : *compensation* dan *expectancy*. Seseorang akan mengalami motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam kehidupannya sehari-hari.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan proses penggabungan alasan-alasan seseorang yang berupa dorongan untuk berperilaku dan bekerja sesuai dengan keinginannya memenuhi kebutuhannya dikarenakan insentif upah, hubungan manusia dan kepuasan serta saling berhubungan.

5.2. Teori Motivasi Kerja

Campbell *at al.*, mengemukakan bahwa teori motivasi terbagi ke dalam dua kategori : (Gibson, 1997:186)

- a. Teori Kepuasan : memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Mereka mencoba untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi orang. Teori kepuasan memusatkan dari pada kebutuhan individu di dalam menjelaskan kepuasan kerja. Perilaku kerja dan imbalan. Teori tersebut menyatakan bahwa defisiensi kebutuhan didalam individu memicu suatu respon perilaku. Ada empat pendapat kepuasan kerja, yaitu : *Maslow's need hierarchy*, *Alderfer's ERG Theory*, *Herzeberg's Two-Factor Theory*, dan *Mc. Clelland's named Need Theory*.
- b. Teori proses (*proses Theory*) : menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan. Ada tiga teori proses yaitu *expectancy theory*, teori penguatan, *equality theory* dan *goal-setting theory*.

Untuk jelas selanjutnya dapat disimak pada Tabel. 1 di bawah ini :

Tabel.1
SUDUT PANDANG MANAJERIAL TERHADAP
TEORI KEPUASAN DAN TEORI PROSES MOTIVASI

Dasar Teoritis	Penjelasan Teoritis	Penemua Teoritis	Aplikasi Manajerial
Kepuasan	Memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku	Maslow -Hirarki Kebutuhan Lima Tingat Aldefe r-hirarki tiga tingkat (ERG) dapat disimpulkan Herzberg -dua faktor utama yang disebut motivator higienis MC Clelland -tiga kebutuhan yang dipelajari dan diperoleh dari budaya : Prestasi afiliasi dan kekuasaan	Manajer perlu menyadari perbedaan dalam kebutuhan, keinginan dan tujuan karena setiap individu adalah unik dalam banyak hal
Proses	Menggambarkan penjelasan dan mengalisa bagaimana perilaku digiatkan, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan.	Vroom -sebuah teori pengharapan pilihan Skinner -teori penguatan yang memperhatikan proses belajar yang terjadi sebagai konsekuensi perilaku. Adams -teori keadilan berdasarkan perbandingan yang dibuat individu Locke -teori penetapan tujuan yang mengangap tujuan dan keinginan disadari merupakan faktor penentu perilaku.	para manajer perlu memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan berdasarkan preferensi, imbalan dan pencapaian.

Sumber : Gibson *at al.*, (1997:190)

Teori Kepuasan, teori ini pada dasarnya berusaha untuk menentukan, menjelaskan apa yang memotivasi orang, mengidentifikasi kebutuhan kedudukan seseorang dan apa kendala-kendala untuk memahami serta memotivasi orang-orang di tempat kerja. Unsur yang ada dalam motivasi dianggap merupakan suatu kebutuhan pada tuingkat tinggi misalnya bertanggung jawab, pengakuan, kesempatan berprestasi dan maju (Herzberg), penghargaan dan aktualisasi diri (Maslow) dan pengembangan pribadi dan pertumbuhan (Aldefe

Maslow Hierarchy of Needs, kebutuhan manusia ada lima tingkatan dan kebutuhan-kebutuhan memotivasi seseorang disusun secara hirarki. Apabila suatu

tingkat kebutuhan yang ada telah dipenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi dan tingkat kebutuhan yang lebih berikutnya memotivasi seseorang. Hirarki ini menjelaskan hirarki kebutuhan manusia yang tersusun mulai dari kebutuhan yang paling mendasar sampai kebutuhan yang paling tinggi sebagaimana hipotesisnya bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan dan dua tingkatan kebutuhan, karena tiap kebutuhan dipenuhi secara berurutan.

Kebutuhan tingkat rendah, dipenuhi secara eksternal : a. Kebutuhan fisiologi, hubungan dengan kebutuhan-kebutuhan primer : lapar, haus, mengantuk dan seks; b. Kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan emosional dan fisik; c. Kebutuhan perasaan memiliki atau sosial, berhubungan dengan kebutuhan kasih sayang dan afiliasi. Kebutuhan tingkat tinggi, dipenuhi secara internal : d. Kebutuhan penghargaan : kekuasaan, prestasi dan status, merupakan kebutuhan yang lebih tinggi dari yang lainnya; e. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan puncak darisemua kebutuhan manusia dan berarti merupakan unsur motivasi seseorang untuk mengubah persepsi dalam dirinya menjadi kenyataan : psikologis dan keamanan (Robbins, 2006:214-246). Cermati pada Tabel. 2 di bawah ini :

Tabel. 2
TINGKAT DAN CARA PEMENUHAN KEBUTUHAN
DISKRIPSI DAN CONTOH-CONTOH

Tingkat (level) dan Cara Pemenuhan kebutuhan	Tingkat kebutuhan (Need Level)	Diskripsi (Description)	<i>examples of how needs are met or satisfied in an organization</i>
<i>HighHest Level Needs</i> (Tingkat Tinggi) dan kebutuhan yang dipenuhi secara internal	1. Self actualization needs (kebutuhan aktualisasi diri)	<i>The needs to realize one's full potential as a human deing</i>	By using one's skill and abilities to the fullest and striving to achieve all that one can on a job.
	2. Esteem Needs (kebutuhan penghargaan)	<i>The needs to feel good about one self and one's capabilities, to be respected by others, and to receive recognition and appreciation</i>	By receiving promotions at work and being recognized for accomplishments on the job
	3. Belongingness needs (kebutuhan sosial)	<i>The needs for social interaction friendship, affection, and love</i>	By having goods relations with co-workers and supervisors, being a member of a cohesive work group, and participating in social functions such as company picnics and holiday parties.
<i>Lowest Level Needs</i> (Tingkat Rendah) dan Kebutuhan yang dipenuhi secara eksternal	4. Safety needs (kebutuhan keamanan)	<i>The needs for security, stability, and a safe environment</i>	By receiving job security, adequate medical benefits, and safe working conditions
	5. Physiological needs (kebutuhan psikologis)	<i>The needs for things such as food, water, and shelter that must be met in order for an individual to suevive</i>	By receiving a minimum level af pay that enables a workers to buy food and clothing and have adequate housing.

Sumber: Modifikasi George and Jones

Herberg's Two-Factor Theory of Motivation (Luthans, 2006:280-297)

mengembangkan teori muatan dalam motivasi kerja, dilakukan oleh Herzberg's yang mana individu memiliki rasa senang dan tidak senang, orang yang senang dengan pekerjaannya dikaitkan dengan muatan kerja dan orang yang merasa tidak senang dengan pekerjaannya berkaitan dengan konteks kerja. Faktor pemuas bagi seseorang disebut motivator-motivator dan faktor yang menyebabkan tidak puas disebut faktor higienis, kedua faktor ini dikenal dengan teori dua faktor dalam motivasi Herzberg. Menurutnya hanya dengan pekerjaan yang menantang dapat

memberikan kesempatan untuk berprestasi, adanya pengakuan, tanggungjawab, kemajuan dan pertumbuhan yang dapat memotivasi personil.

Alderfer's ERG Theory (Luthans, 2006:280-297) suatu pengembangan terhadap teorinya Herzberg dan khususnya Maslow dalam motivasi kerja muncul teori ERG Alderfer. Alderfer mengemukakan bahwa ada nilai dalam mengelompokkan kebutuhan-kebutuhan dan ada perbedaan mendasar antara kebutuhan-kebutuhan pada tingkat rendah dengan tingkat tinggi, yaitu: a. *Existence* (keberadaan) berkenaan dengan kelangsungan hidup (Kesejahteraan, fisiologis); b. *Relatedness* (hubungan) menekankan pentingnya hubungan-hubungan antar pribadi dan sosial; c. *Growth* (pertumbuhan) berkenaan dengan kebutuhan intrinsik individu untuk pengembangan pribadi. Alderfer menyampaikan dengan menekankan bahwa kebutuhan seseorang merupakan serangkaian kesatuan kebutuhan.

The Process Theories of Work Motivation (Luthans, 2006:280-297) teori ini menekankan kepada kognitif yang berjalan di dalam motivasi dan hubungan antara individu yang satu dengan yang lainnya. Pada teori proses ini adanya pengharapan membuat kontribusi dalam memahami proses-proses yang kompleks pada motivasi kerja. *Vrooms, Expectancy Theory of Motivation*, teori pengharapan (ekspektasi) dari Viktor Vroom. Teori ini berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara dan output tertentu, bergantung pada kekuatan pengharapan dan daya tarik output itu bagi individu tersebut. Fokus teori ini pada tiga hubungan, yaitu: a. Hubungan upaya kinerja, dipersepsikan yang mengeluarkan sejumlah upaya akan mendorong kinerja; b. Hubungan kinerja

imbalan, sejauh mana meyakini bahwa berkinerja akan mendorong tercapainya output; dan c. Hubungan imbalan sasaran pribadi, sejauh mana imbalan-imbalan memenuhi kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan. Kunci teori ini adalah pemahaman sasaran individu dan keterkaitan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan imbalan, dan akhirnya antara imbalan dan dipuaskannya masing-masing sasaran. Teori ini dalam motivasi kerja memiliki hal yang mendasar yaitu konsep-konsep kognitif. Teori pengharapan sebagai alternatif untuk model-model muatan dalam motivasi kerja. Konsep-konsep *Valensi Instrumentalis Expectancy* (VIE), yaitu: a. Valensi diartikan sebagai kekuatan dari suatu pilihan individu untuk suatu hasil tertentu, agar valensi bersifat positif seseorang harus memilih mencapai hasil daripada tingkat mencapainya, valensi sama dengan nol apabila individu tidak tertarik terhadap hasil dan valensi bersifat negatif ketika individu tidak tertarik; b. Instrumentalitas artinya dari hasil tingkat pertama seseorang mengharapkan untuk memperoleh hasil pada tingkat kedua. c. *Expectancy* artinya pengharapan merupakan keadaan kognitif (kejiwaan) atau persetujuan tentang sifat dari kondisi (keadaan). Pengharapan berhubungan dengan usaha memperoleh hasil tingkat pertama dari hasil tingkat kedua dan begitupula seterusnya.

Porter Lawler Model (Luthans, 2006:280-297) persoalan antara kepuasan kerja dan kinerja sudah muncul sejak adanya gerakan hubungan-hubungan antar manusia. Di dalam teori muatan tersirat adanya bahwa kepuasan mengarah kepada kinerja dan ketidakpuasan menurunkan kinerja. Porter Lawler menyatakan bahwa proses kognitif dalam persepsi memainkan suatu peran sentral bahwa hubungan

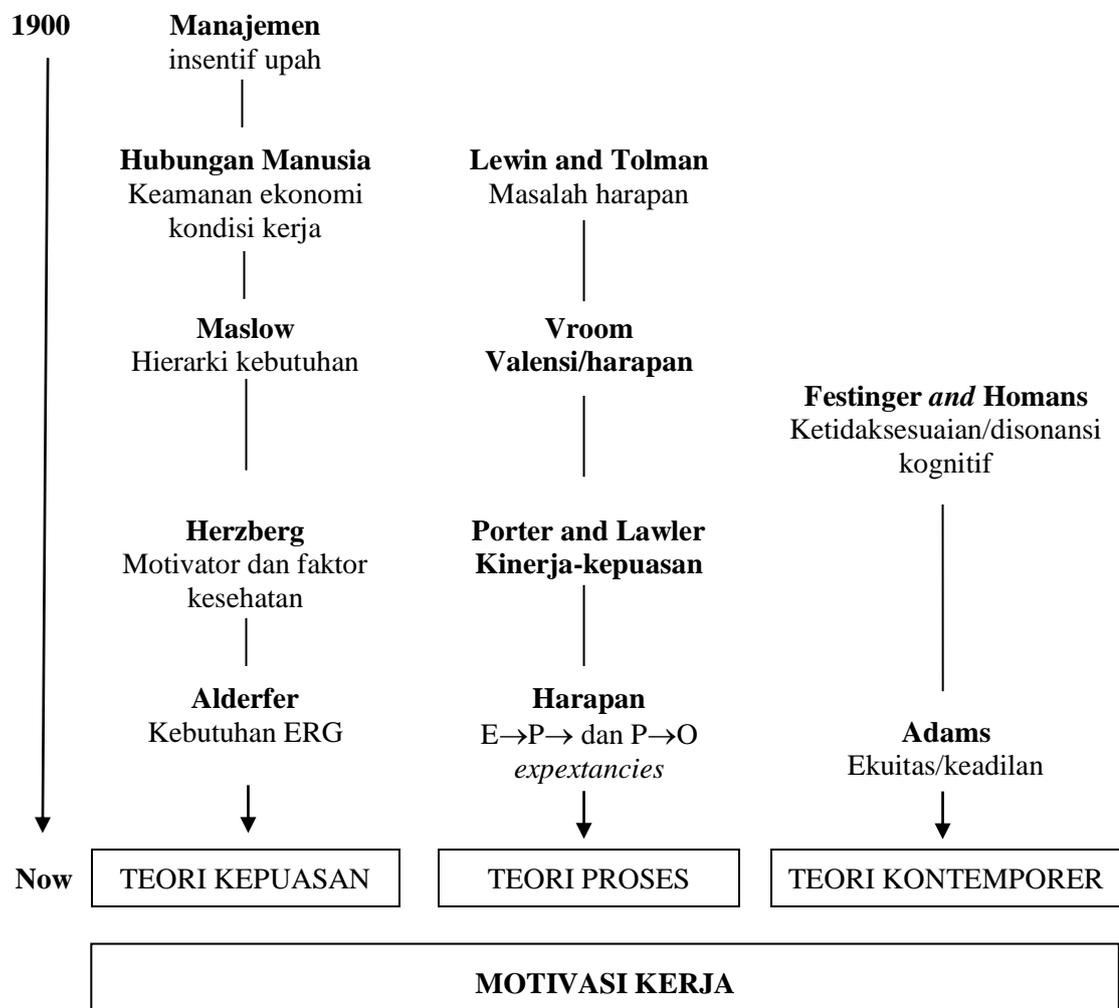
antara kepuasan kerja dan kinerja berhubungan secara langsung dengan suatu model motivasi. Kinerja mengarah kepada kepuasan kerja serta membuktikan pentingnya penghargaan-penghargaan dalam hubungannya antara kinerja dan kepuasan kerja tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dan kepuasan akan mempunyai hubungan erat ketika penghargaan yang dibuat untuk menciptakan kepuasan agar kinerja menjadi positif.

Teori Kebutuhan *McClelland* (Luthans, 2006:280-297) dikemukakan oleh David McClelland et al. Fokus teori ini pada tiga kebutuhan, yaitu: a. Kebutuhan akan prestasi (*Ach-achievement need*): dorongan untuk unggul, berprestasi berdasar standar dan berusaha keras sukses; b. Kebutuhan akan kekuasaan (*Power-need for power*): Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa dan tidak akan berperilaku sebaliknya; b. Kebutuhan akan kelompok pertemanan (*Aff-need for affiliation*): hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah/akrab.

Luthans (2006:279); mengelompokkan teori motivasi berdasarkan pendekatan utama, yaitu:

- a. Teori Kepuasan (*content*)
 - Pelopor manajer ilmiah, Frederick W. Taylor, Frank Gilberth, and Henry L. Gantt mengajukan model insentif upah untuk memotivasi pekerja.
 - Gerakan hubungan manusia
 - Gerakan kepuasan (Teori kepuasan) dari Maslow, Herzberg, dan Alderfer
- b. Teori Proses
 - Berdasarkan konsep kognitif harapan, teori proses paling berhubungan dengan karya Victor Vroom, Lyman Porte, dan Ed Lawler.
- c. Teori Komtemporer
 - Teori ekuitas dan keadilan organisasi/prosedur

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pada pengelompokkan teori tersebut berdasarkan pendekatan motivasi kerja. Jadi seseorang akan termotivasi jika dia merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya ini berdasarkan teori kepuasan. Begitu pula seseorang akan termotivasi jika apa yang diharapkan olehnya akan tercapai dengan melaksanakan pekerjaan berdasarkan teori proses. Untuk jelasnya teori-teori tersebut dapat dicermati pada Gambar. 1



Sumber: Luthans (2006:279)

Gambar. 1
PERKEMBANGAN TEORITIS MOTIVASI KERJA

5.3. Dimensi-dimensi Motivasi Kerja

Herzberg mengemukakan pendapat bahwa dimensi motivasi kerja berdasarkan teori dua faktor terdiri dari faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *statifiers (intrinsic motivation)* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfiers or extrinsic motivation* (Luthans, 2006:279). Berarti ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam suatu organisasi yaitu: faktor berasal dari luar diri seseorang dan faktor yang berasal dari dalam diri seseorang.

Kedua faktor tersebut diuraikan secara rinci sebagai berikut: Faktor pemuas (*motivation factor*), yaitu: kesempatan promosi, kesempatan berkembang, pengakuan, tanggung jawab dan prestasi, sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*), yaitu: kompensasi, keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, status dan prosedur perusahaan.

Mondy and Noe (1996:358) mengemukakan pendapat bahwa motivasi kerja seseorang akan timbul apabila didukung oleh faktor-faktor yang menjadi indikatornya, yaitu:

1. Kompensasi (*compensation*) terbagi dua, yaitu:
 - a. *Financial* secara langsung: gaji, insentif dan bonus, serta *financial* secara tidak langsung: asuransi jiwa dan kesehatan, bantuan sosial, program pensiunan, dan pendidikan dan pelayanan di luar kegiatan kerja.
 - b. *Non Financial*:
 - Tugas pekerjaan: pekerjaan menarik, pekerjaan yang menantang, kesempatan berinisiatif, kesempatan berprestasi dan promosi.

- Lingkungan kerja internal: kebijakan perusahaan, pengawasan, rekan kerja, dan penempatan personil tepat sasaran, serta lingkungan kerja eksternal: kondisi kerja yang kondusif, waktu dan beban hari kerja.
2. Harapan (*expectancy*) menurut pendapat Kreitner *and* Kinicki (2006:180) dengan enam indikator (harga diri, percaya diri, dukungan sebelum ditugaskan, bantuan dari pengawas dan bawahannya, kebutuhan informasi, perlengkapan dan barang material).

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya yang digunakan Gibson (1997:185) dengan definisi motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Landasan pemikiran penggunaan definisi ini adalah bahwa kekuatan yang mendorong dalam diri seseorang dapat mempengaruhi orang berperilaku dalam suatu organisasi.

Indikator eksistensi, menunjukkan kontribusi eksistensi terhadap pembentukan konstruk variabel endogen motivasi kerja. Artinya kesesuaian insentif dan kondisi pekerjaan pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dengan harapan dapat memberikan motivasi kerja. Dilihat dari teori kebutuhan Maslow, insentif dan kondisi pekerjaan yang diterima oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan sudah dapat memenuhi kebutuhan yang paling mendasar yaitu kebutuhan fisik para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Indikator keterkaitan, menunjukkan kontribusi keterkaitan terhadap pembentukan konstruk variabel endogen motivasi kerja. Artinya hubungan yang tercipta secara hirarki antara pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten

Pamekasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (TUPOKSI) masing-masing dapat memberikan kontribusi pada motivasi kerja.

Hubungan yang harmoni yang tercipta antara pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan secara hirarki bertujuan untuk memotivasi para pejabat supaya dapat menyelesaikan program kerja yang telah dibuat berdasarkan tujuan, visi dan misi dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Hubungan yang secara hirarki dapat diciptakan berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) dapat memberikan motivasi bagi para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara benar dan konsisten. Karena TUPOKSI merupakan tugas pokok dan fungsi pegawai merupakan jabaran langsung dari tugas dan fungsi organisasi kedalam jabatan yang dianalisis, oleh karena itu untuk dapat menghasilkan tugas pokok dan fungsi yang tepat dan jelas demi meningkatkan efektivitas pegawai dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, upaya awal yang harus dilakukan yaitu melaksanakan proses analisis jabatan (*job analysis*) yaitu suatu proses penggambaran dan pencatatan informasi mengenai perilaku dan kegiatan pekerjaan.

Indikator pertumbuhan, menunjukkan kontribusi pertumbuhan terhadap pembentukan konstruk variabel endogen motivasi kerja. Motivasi untuk pertumbuhan yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan yaitu dengan melaksanakan kewenangan dan tanggungjawab sesuai bidang pekerjaan masing-masing. Keberhasilan melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab pekerjaan, jika ditinjau dari teori

kebutuhan Maslow identik dengan pemenuhan kebutuhan penghormatan dan penghargaan dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri.

Para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan yang berhasil melaksanakan kedua hal tersebut dapat menambah rasa percaya diri bagi dirinya, merasa lebih mampu dan lebih produktif.

BAB VI

KINERJA

6.1. Pengertian Kinerja (*Performance*) Pegawai

Pengertian ditinjau secara etimologi kinerja atau *performance* berasal dari bahasa Inggris dan menurut *The Sccribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), yaitu: *Performance* berasal dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa “*Entries*” adalah sebagai berikut: *To do or carry out; execute*. Melakukan, menjalankan, melaksanakan. *To discharge of fulfil; as a vow*. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar. *To execute or complete an undertaking*. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab. *To do what is expected of a person or machine*. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Secara terminologi pengertian kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut: Kinerja adalah kesediaan seseorang/kelompok melakukan sesuatu kegiatan, menyempurnakannya sesuai tanggungjawabnya dengan hasil yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) dimana salah satu *entry*-nya adalah hasil dari suatu pekerjaan (*thing done*), maka pengertiannya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan normal dan etika (Rivai dan Basri, 2004:17). Definisi ini mengandung pengertian bahwa kinerja adalah prestasi yang

dicapai dan merupakan hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan yang dipersyaratkan.

Menurut Mangkunegara (2001:67) berpendapat bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Perilaku individu di dalam organisasi menghasilkan sesuatu yang berkuantitas dan kualitas individu dan organisasi.

Waldman (1994) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu di dalam organisasi. Perilaku dan prestasi merupakan harapan dan pilihan syarat-syarat tugas yang oleh organisasi yang harus dipenuhi dalam rangka untuk pencapaian tujuan organisasi.

Cascio (1995:275) mengemukakan pendapat bahwa "*Performance refers to an employee accomplishment of assigned tasks*". Kinerja merupakan prestasi seorang pegawai dari tugas-tugasnya yang ditetapkan. Prestasi ini merupakan tugas-tugas yang telah ditetapkan dan terrealisasikan dengan baik sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh organisasi tersebut. Kinerja itu merupakan tugas-tugas yang resmi (legal) dari suatu organisasi yang dilaksanakan oleh para anggotanya.

Daft (2006:13) mendefinisikan kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Kemampuan ini merupakan prestasi yang telah diraih oleh para pegawai tersebut secara akumulasi menjadi suatu prestasi kerja. Kemudian prestasi kerja akan menjadi tingkat efektivitas suatu organisasi atau kinerja.

Semakin tinggi efektivitas kerjanya maka semakin tinggi kinerjanya. Mathis and Jackson (2002:37) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Definisi ini lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja seseorang pegawai atau karyawan.

Suatu organisasi kekuatannya terletak pada kemampuan sumber daya manusia (SDM)-nya, sehingga kinerja organisasi (*corporate performance*) tidak terlepas dari kinerja setiap individu (*individual performance*) yang terlibat di dalamnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Gomes bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dan menentukan bagi keberhasilan organisasi (Gibson et al, 1997:26). Setiap individu harus berperilaku dengan orientasi kinerja, sehingga kinerja organisasi meningkat. Hal ini dapat diwujudkan dengan suatu program pengembangan SDM yang bertujuan meningkatkan kemampuannya.

Kinerja merupakan suatu sistem, sehingga dikatakan sebagai sistem manajemen kinerja atau *performance management system* (Schuler and Jackson, 1999:454). Oleh karena itu kinerja merupakan suatu siklus dengan proses terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, mengevaluasi dan menimbulkan umpan balik kepada individu atau kelompok dalam organisasi.

Penerapan suatu sistem pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari sistem itu akan dapat merubah suatu organisasi. Perubahan ini harus dihadapi seluruh komponen organisasi sebagai konsekuensi dari pemahaman dan kesadaran bahwa perubahan adalah suatu kebutuhan. Kondisi ini perlu dukungan oleh para anggota atau orang-orang yang melaksanakannya di dalam organisasi. Hal ini berarti kinerja menunjukkan bagaimana organisasi meningkatkan efektivitas dan

produktivitas dengan tingkat output yang dicapai melalui sumber daya organisasi. Sejumlah literatur yang membahas organisasi, peranan iklim dan budaya organisasi mempengaruhi perilaku untuk menciptakan serta mempertahankan kinerja tinggi. Pengujian hubungan antara iklim dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan Nuryadin dan Ismail (2005), Komariah (2006).

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan sebelumnya terdapat beberapa kata-kata kunci, yaitu; hasil kerja, prestasi, outcome, proses atau organisasi, terbukti secara konkrit, dapat diukur, standar dan periode waktu. Jadi kinerja pegawai adalah merupakan hasil (prestasi) kerja (outcome) yang telah dilaksanakan di dalam organisasi (proses) dan dapat dibuktikan serta dapat diukur dengan membandingkan standar yang telah ditentukan dengan hasil yang dicapai.

6.2. Penilaian Kerja Pegawai

Evaluasi Kinerja (*performance evaluation*)/Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) merupakan kajian yang sistematis kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan perusahaan (Rivai dan Basri, 2004:17). Kajian sistematis secara menyeluruh merupakan kegiatan siklus, sehingga terjadi umpan balik (*feed back*).

Pengukuran kinerja, yaitu suatu proses menkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkan dengan tingkat prestasi yang direncanakan (Susilo, 2002:28). Pengukuran ini merupakan unsur kunci penilaian kinerja yang paling strategis.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya (Mathis *and* Jackson, 2002:43). Kemudian menurut Handoko (2000:135) bahwa penilaian kinerja sebagai proses evaluasi yang menilai sejauh mana pegawai mampu mengerjakan pekerjaan mereka dibandingkan dengan standar-standar yang ada dan kemudian mengkomunikasikannya. Hal ini didukung pendapat Dessler (2006:32) bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya.

Ketiga definisi tersebut mengandung pengertian yang sama bahwa proses tersebut merupakan evaluasi terhadap kemampuan pegawai dengan melakukan identifikasi, pengukuran, penilaian, tinjauan dan pengembangan hasil-hasilnya. Kinerja pegawai perlu dievaluasi agar diketahui hasil-hasil yang telah dicapainya sebagai individu dan kelompok. Hasil evaluasi ini sebagai bahan atau pedoman dalam melakukan perbaikan kinerjanya.

Scott *and* Einstein (2001), bahwa hampir semua penilaian kinerja berdasarkan hasil, perilaku dan kemampuan. Penilaian kemampuan merupakan penilaian keterampilan dan pengetahuan individu yang relatif dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Selanjutnya Carrell et al. (1997:204) berpendapat bahwa "*performance appraisal is a critical process in developing and maintaining a motivated work force by giving feedback to employees on their performance and determining their rewards.*" Penilaian kinerja merupakan proses

pengembangan dan pemeliharaan kekuatan motivasi kerja yang memberikan umpan balik kepada karyawan dan penetapan penghargaan karyawan”.

Mathis *and* Jackson (2002:105); ada tiga komponen yang umum dikenal dalam sistem umpan balik, yaitu:

1. Data adalah informasi faktual mengenai perilaku yang diamati dan konsekuensinya. Sistem umpan balik mungkin dinilai mengenai akurasi, kelengkapannya dan ketepatan dari data-data yang telah didapatkan.
2. Evaluasi merupakan cara sistem umpan balik bereaksi kepada fakta-fakta yang ada dan membutuhkan standar kinerja. Pada evaluator, tentu saja akan mendapatkan kesimpulan yang berbeda-beda terhadap suatu kinerja yang sama dengan menggunakan standar yang berbeda.
3. Agar umpan balik dapat menyebabkan perubahan, beberapa keputusan harus dibuat berkaitan dengan tindakan yang mengikutinya. Sebuah sistem di mana data dan evaluasi tidak mempengaruhi tindakan, tidak akan menjadi sistem umpan balik.

Data, evaluasi data dan tindakan yang didasarkan terhadap hasil evaluasi merupakan suatu proses dalam penilaian kinerja yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain. Pembinaan dan pengembangan terhadap para anggota akan sukses, jika pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan secara obyektif. Prestasi kerja individu akan mendukung tercapainya prestasi organisasi, sehingga penilaian kinerja yang ada tidak dapat dipisahkan dengan kebijakan organisasi.

a. Fungsi Penilaian Kinerja

Atasan atau pengelola akan memfungsikan penilaian kinerja sebagai bahan masukan (*input*) dalam pengambilan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan SDM secara umum. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa evaluasi berfokus pada keterampilan dan kompetensi karyawan yang dewasa ini tidak memadai tetapi melalui program ini, dapat dikembangkan untuk diperbaiki

(Robbins, 2002:216). Berarti evaluasi ini untuk mendapatkan informasi tingkat keterampilan dan kompetensi seseorang sebagai bahan masukan yang menjadi dasar dalam perbaikan kinerja ke depannya. Hal ini didukung pendapat bahwa hasil kinerja (*performance results*) individual diperoleh dari kombinasi usaha seseorang dengan tingkat kemampuan, keterampilan dan pengalamannya (Sunjoyo, 2001). Evaluasi dilakukan secara informal dan formal, kemudian akan diberikan kompensasi dan atau penghargaan. Kedua hal tersebut dievaluasi secara individu dan akan memberikan umpan balik kepada motivasi dan kepuasan kerja dalam usaha untuk bekerja pada proses selanjutnya. Kondisi ini sesuai dengan pendapat bahwa hampir seluruh perusahaan dilakukan tindakan informal atau formal dalam menilai kinerja karyawan mereka (Dessler, 2006:322).

Penilaian prestasi memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja. Ada beberapa alasan untuk menilai prestasi kerja, yaitu: (Dessler, 2003:513).

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji. Untuk hal ini penilaian prestasi sering digunakan;
- b. Menyediakan kesempatan bagi pimpinan dan karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga memungkinkan secara bersama-sama menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defisiensi yang dapat diketahui.

Fungsi yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis and Jackson, 2002:81-83). Berdasarkan penilaian kinerja ini dilakukan program pengembangan pegawai dengan cara para pegawai akan mengevaluasi dan menjadikannya *benchmark* kinerjanya, sehingga ke depannya menjadi lebih baik.

Penilaian kinerja karyawan dapat berfungsi sebagai: Robbins (2002:218)

a. Masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja; b. Kriteria dari program seleksi dan pengembangan; c. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerja mereka; dan d. Dasar untuk alokasi imbalan.

Handoko (1994:134-135) mengatakan bahwa ada beberapa kegunaan dari penilaian kinerja karyawan, yaitu:

a. Perbaikan prestasi kerja; b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi; c. Keputusan-keputusan penempatan; d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan; e. Perencanaan dan pengembangan karier; f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing; g. Ketidak-akuratan informasional; h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan; i. Kesempatan kerja yang adil dan j. Tantangan-tantangan eksternal.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Secara komprehensif penilaian kinerja menurut Cleveland et al. bahwa penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam berorganisasi, yaitu: **Pertama**, manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Hal ini disebabkan penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting, yaitu: promosi, transfer dan pemecatan. **Kedua**, penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini penilaian dapat menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat ditingkatkan melalui suatu program pengembangan. **Ketiga**, penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan. Penilaian dapat mengidentifikasi kinerja dan menaksir seberapa tinggi partisipasi karyawan dalam memenuhi penilaian kinerja mereka. **Keempat**, penilaian kinerja juga untuk memenuhi kebutuhan tujuan umpan balik yang ada

terhadap para pekerja tentang organisasi memandang kinerja mereka. **Terakhir**, penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan. Penilaian sebagai bahan masukan dalam menentukan siapa yang pantas mendapatkan peningkatan pembayaran (imbalan) dan penghargaan (Robbins, 2002:258-259).

Penilaian kinerja dilakukan oleh setiap organisasi terhadap pegawainya dengan metode dan format yang berbeda-beda. Hasil dari penilaian ini dapat diketahui berbagai informasi-informasi yang dibutuhkan tentang organisasi dan anggotanya. Kondisi ini hanya dapat terjadi jika adanya pelaksanaan yang baik mengenai penilaian kinerja yang disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tujuan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian bahwa penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai masukan pada administrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, serta mengidentifikasi kemampuan dan kekurangan seorang pegawai.

6.3. Dimensi-dimensi Kinerja Pegawai

Kinerja seorang pegawai dengan yang lainnya di dalam suatu organisasi mempunyai perbedaan walaupun itu pada posisi yang sama. Menurut pendapat As'ad (1991:49) bahwa secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu: **Pertama**, faktor individu ini merupakan persepsi dan sikap para pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. **Kedua**, faktor situasi adalah keadaan di mana para pegawai itu bekerja. Secara bersamaan kedua faktor

ini dapat mempengaruhi kinerja para pegawai sebagai individu maupun kelompok.

Menurut Gibson et al. (1997:39), ada 3 (tiga) perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari: a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik; b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian; dan c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari: sumberdaya; kepemimpinan; imbalan; struktur dan desain pekerjaan;
3. Variabel psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi;

Secara individual, organisasional dan psikologis dapat mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja para anggota organisasi dan organisasinya. Proses mempengaruhi kinerja tersebut dapat secara sendiri-sendiri tetapi dapat pula secara bersamaan. Beberapa tipe kriteria atau indikator penilaian organisasi yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu: (Gomes, 2000:72).

1. Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan;
2. Kualitas pekerjaan (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
4. Koperasi (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
5. Kemampuan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan;
6. Inisiatif (*initiative*), yaitu: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
7. Kualitas personal (*personal quality*), yaitu: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Faktor-faktor atau kriteria-kriteria yang telah diuraikan sebelum merupakan indikator-indikator (dimensi-dimensi) kinerja yang dapat digunakan

dalam pengukuran kinerja organisasi berdasarkan persepsi yang dialami oleh anggota organisasi. Dimensi-dimensi kinerja karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang efektif, adalah: (Certo, 1985:553-554).

1. *Absenteeism*, menggambarkan tingkat kemangkiran kerja karyawan.
2. *Tardiness*, menggambarkan tingkat kelambanan atau keterlambatan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. *Length of service*, menggambarkan panjangnya waktu yang dipergunakan para karyawan dalam memberikan pelayanan publik.
4. *Dependable task accomplishment*, tingkat keterandalan pekerjaan yang dihasilkan oleh para karyawan pada periode waktu tertentu.
5. *Cooperation*, menggambarkan tingkat kemampuan bekerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
6. *Self-training*, tingkat kemampuan karyawan memperoleh pelatihan sendiri untuk menjadi tenaga terlatih dalam organisasi.
7. *Profective acts*, menggambarkan tingkat kemampuan karyawan dalam menghalau atau mengeliminir ancaman-ancaman organisasi.
8. *Constructive ideas*, menggambarkan tingkat kemampuan karyawan dalam memberikan atau menyumbangkan ide-ide yang mendukung dan kreatif untuk memperbaiki organisasi.
9. *Favorable attitudes*, menggambarkan tingkat upaya yang dimiliki karyawan untuk mengembangkan sifat-sifat (*attitudes*) diantara para karyawan pelanggan (*public*) yang menguntungkan organisasi.

Dimensi-dimensi ini merupakan refresentatif dari dimensi-dimensi efektivitas suatu organisasi. Selanjutnya ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: Tiffin and Cormick (1999:40).

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional
 - Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi).
 - Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Indikator-indikator tersebut secara umum dapat dipakai dalam pengukuran kinerja organisasi berdasarkan persepsi yang dialami oleh anggota organisasi.

Faktor umum (*general factors*) kinerja adalah: Dessler (2006:329).

1. *Quality-the accuracy, thoroughness, and acceptability of work performed.* Kualitas-akurasi, ketelitian dan tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
2. *Productivity-the quantity and efficiency of work produced in a specified period of time.* Produktivitas-kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
3. *A vailability-the extent to which an employee is punctual, observes prescribed work break/meal periods, and the overall attendance record.* Ketersediaan-tingkat di mana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan dan keseluruhan catatan kehadiran.
4. *Job knowledge-the practical/technical skills and information used on the job.* Pengetahuan mengenal pekerjaan-keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.
5. *Reliability-the extent to which an employee can be relied upon regarding task completion and follow-up.* Kepercayaan-tingkat di mana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan.
6. *Independence-the extent of work performed which little or no supervision.* Kebebasan-tingkat kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Robbins (2006: 217-218) mengatakan bahwa terdapat tiga (3) perangkat kriteria penilaian kinerja yang paling populer yaitu: hasil tugas individual, perilaku dan ciri. Ketiga kriteria ini menunjukkan bahwa kinerja berhubungan dengan produktivitas dan sikap para pegawai. Kinerja pegawai merupakan perolehan organisasi atas hasil kerjanya/prestasi kerjanya. Kinerja pegawai perlu terus-menerus dinilai, sehingga kinerja menggambarkan langkah-langkah organisasi ke arah yang lebih efektif.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya maka pada penelitian ini, definisi oleh Rivai dan Basri (2004:17) yang digunakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja

yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika.

6.4. Hubungan Antar Variabel

6.4.1 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Penelitian Mallak *et al.* (2003) menyatakan bahwa: Karyawan yang bekerja dengan fasilitas baru akan meningkatkan kepuasannya, dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan fasilitas-fasilitas lama. Hipotesis ini didasarkan pada hasil pengamatan secara berulang-ulang pada karyawan di pusat pelayanan pasien akan cenderung menilai bahwa lingkungan binaan dengan lingkungan kerja yang lebih baik akan bertahan lama dalam bekerja, dari pada karyawan yang bekerja dengan fasilitas yang kurang baik. Hal ini merupakan filosofi umum dan dasar untuk keberhasilan organisasi, karena dengan membentuk lingkungan kerja, baik lingkungan kerja secara fisik maupun non fisik (seperti kondisi hubungan kerja) yang lebih kondusif akan membuat para pekerja lebih puas dalam bekerja yang selanjutnya akan meningkatkan hasil kerjanya.

Kebijakan yang dibuat oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan memang harus sesuai dengan visi dan misi dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Karena kesesuaian kebijakan yang dibuat dengan visi dan misi dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih kondusif untuk meraih prestasi kerja (Mangkunegara, 2005:5). Tidak mudah memang membuat

keputusan yang sesuai dengan visi dan misi instansi. Untuk melakukan hal tersebut, Dinas Daerah Kabupaten Pamekasan dapat memanfaatkan skill yang dimiliki oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dalam membuat kebijakan. Keberhasilan kebijakan yang dibuat dapat menunjang lingkungan kerja yang lebih positif sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja intrinsik pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dalam membuat kebijakan tersebut, karena dirinya merasa dihargai dan lebih bernilai dengan menjadikan dirinya sebagai pejabat eselon III dan IV yang lebih bermanfaat bagi masyarakat dan dinas daerah Kabupaten Pamekasan tempat bekerja (Kreitner *and* Kinicki (2005: 271).

Pengawasan yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan kepada staf merupakan tindakan membandingkan antara hasil dalam kenyataan dengan hasil yang diinginkan, yang dilakukan dalam rangka koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam kegiatan manajemen. Pengawasan mempunyai arti penting bagi pembentukan lingkungan kerja yang positif di setiap Dinas Daerah Kabupaten Pamekasan. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan pengawasan yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dapat meningkatkan kepuasan kerja intrinsik, karena para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan hal ini memberikan

keadaan emosional positif yang diperoleh dari pengalaman menyelesaikan pekerjaan (Luthans, 2006: 137).

Kerjasama antar pejabat eselon III dan IV dalam suatu Dinas Daerah yang dibangun melalui komunikasi yang baik antara pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan akan menimbulkan rasa aman terhadap pejabat eselon III dan IV yang bersangkutan di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan akan dapat menghindarkan diri dari konflik-konflik yang mungkin timbul di dalam dinas daerah Kabupaten Pamekasan tersebut. (Ahyari, 1996:200). Komunikasi yang baik yang terjalin antar pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan, menurut teori dua faktor Herzberg (As'ad, 2001: 108), dapat memberikan kepuasan interpersonal. Hubungan interpersonal antar rekan kerja merupakan kebutuhan akan interaksi sosial. Karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah, membina hubungan, mendukung pelaksanaan tugas, dapat diajak bekerja sama, mempunyai rasa kesatuan yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mallak *et al.* (2003) yang menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dengan fasilitas baru akan meningkatkan kepuasan kerjanya, dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan fasilitas-fasilitas lama. Indikator lingkungan kerja pada penelitian sekarang lebih luas dibanding dengan lingkungan kerja yang diteliti oleh Mallak *et al.* (2003). Lingkungan kerja yang dibahas oleh Mallak *et*

al. (2003) hanya sebatas fasilitas fisik saja, sedangkan indikator lingkungan kerja sekarang terdiri dari kebijakan, pengawasan, kerjasama dan fasilitas fisik.

6.4.2. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja

Newman (1986) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa: Keseluruhan lingkungan organisasi dianggap memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap motivasi individu, kepuasan kerja dan kinerja. Persepsi ini membentuk dasar untuk evaluasi seseorang terhadap lingkungan kerja. Evaluasi atau sikap berhubungan ini, pada gilirannya digunakan untuk menduga kelayakan lingkungan kerja seseorang, berhubungan dengan motivasi kerja, tujuan perilaku, ansensi, kinerja dan perputaran tenaga kerja.

Hasil dari sintesa Newman (1986) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan motivasi kerja, dan sebaliknya apabila lingkungan kerja tidak kondusif tidak akan menciptakan motivasi kerja. Argumen untuk pendapat tersebut, interaksi antara lingkungan kerja dengan karyawan merefleksikan motivasi yang terjadi pada karyawan.

Kemudian penelitian Franco *et al.*(2004), menyatakan:

Work motivation is not an attribute of the individual or the organization: rather, it result from the transaction between individuals and their work enviroment. Because of this interactive nature of motivations, local organizational and broader sector policies have the potential to affect motivation of health workers, either positively or negatively. Health worker motivation reflects the interactions between workess and their work envioronment. Because of the interactive nature of motivasion, local organizational and broader sector policies have the potential to affect motivation of health workers, either positively or negatively, and such to influence health system performance. (dalam penelitian Franco *et al.* (2003), motivasi kerja bukan atribut dari individu dan lingkungan kerja mereka. (karena dari motivasi alami interaktif ini, organisasi lokal kenbijakan-kebijakan sektor yang lebih luas memiliki potensi untuk mempengaruhi motivasi karyawan, secara positif atau negatif. Motivasi

kerja karyawan merefleksikan interaksi antara karyawan dan lingkungan kerja mereka. Karena dari motivasi alami interaktif ini, organisasi lokal dan kebijakan-kebijakan sektor yang lebih luas memiliki potensi untuk mempengaruhi motivasi karyawan, secara positif atau negatif. Dan mempengaruhi kinerja sistem kesehatan).

Hasil sintesa tentang lingkungan kerja sangat penting untuk membangun motivasi kerja karyawan. Interaksi antara karyawan dan lingkungan kerja kondusif akan membuat karyawan termotivasi.

Lingkungan kerja yang kondusif, pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan harus selalu bijak dalam membuat keputusan sesuai dengan visi dan misi dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Keputusan tersebut dibuat, mengacu pada konsep *New Public Management* lebih berorientasi pada peningkatan kinerja dibanding dengan meningkatkan motivasi, sebagaimana dalam membuat keputusan tentang penyusunan anggaran yang dibuat oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan sebagai wujud kegiatan program dinas daerah Kabupaten Pamekasan menghendaki perubahan dari penyusunan anggaran tradisional menjadi penyusunan anggaran berbasis kinerja (Mardiasmo, 2004: 83). Apabila kinerja dikaitkan dengan *New Public Management*, maka proses yang ditempuh merupakan *best practices* berdasarkan asas akuntabilitas, transparansi dan partisipasi berjalan pada organisasi dalam upaya pencapaian kinerja organisasi. Pencapaian kinerja ini selaras dengan visi dan misi organisasi. (Bappenas, 2006:16)

Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dibentuk dengan pembuatan keputusan sesuai dengan visi dan misi, berpengaruh

tidak signifikan terhadap motivasi, namun berpengaruh terhadap kinerja pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Pembuatan keputusan berdasarkan visi dan misi dinas daerah Kabupaten Pamekasan yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dan tidak ada kaitannya dengan adanya tambahan insentif apabila keputusan tersebut berhasil dilaksanakan. Untuk membentuk tata pemerintahan yang baik (*good governance*), setiap pejabat memang sudah seharusnya untuk mempertanggung-jawabkan atas setiap program kegiatan yang telah dilakukan. Jadi pembuatan keputusan pada setiap program yang telah dilakukan, menurut McCutcheon (2008), nantinya harus dipertanggungjawabkan supaya terdapat transparansi dalam melaksanakan praktek-praktek tata kelola.

Berdasarkan penjelasan tersebut setiap pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan wajib mempertanggungjawabkan setiap keputusan yang telah dibuat dengan tujuan untuk membentuk tata kelola pemerintahan yang baik. Pembentukan tata kelola pemerintahan yang baik lebih berorientasi pada kinerja bukan pada motivasi.

Pengawasan yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan pada staf bawahannya ditujukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan pekerjaan sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran dinas dinas daerah Kabupaten Pamekasan yang diinginkan. Seperti

yang dijelaskan oleh Vroom dalam As'ad (1991:48), bahwa pengawasan dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan ditujukan untuk memantau keberhasilan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya, bukan untuk memotivasi dirinya. Jadi pengawasan yang dilakukan lebih berpengaruh pada kinerja individual yang nantinya akan memberikan kontribusi kepada kinerja dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Pengawasan mempunyai arti penting bagi dinas daerah Kabupaten Pamekasan, pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan tidak mempengaruhi kebutuhan untuk aktualisasi diri, karena pengawasan lebih berkaitan dengan tanggungjawab pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan pada bawahannya dan tanggungjawab pada dinas daerah Kabupaten Pamekasan sebagai tempat kerjanya. Pengawasan bukan untuk menggali potensi diri dan bukan untuk memenuhi kebutuhan penghargaan dari rekan kerja ataupun penghargaan dari dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Rachmawati (2003), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang terdiri dari perlengkapan dan fasilitas kantor, suasana kerja, lingkungan tempat kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

6.4.3. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Menurut Handoko (1988:221-222) kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, meliputi:

1. Perencanaan suatu lingkungan kerja yang cukup lapang dan tempat kerja relatif dekat antar satu bangunan dengan bangunan yang lain untuk mencegah kecelakaan karyawan.
2. Penerangan yang cukup membantu karyawan dalam menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien. Apabila penerangan kurang dari yang disarankan, maka terjadi kecelakaan.
3. Suhu juga sangat menentukan produktifitas seseorang. Bila suhu naik di atas $\pm 27^{\circ}\text{c}$ orang akan cenderung tidak produktif terutama untuk kenyamanan jasmaniah.
4. Kebisingan sangat mengganggu konsentrasi kerja dan cenderung menimbulkan kesalahan-kesalahan pada karyawan.
5. Warna juga berpengaruh pada hasil kerja. Warna yang terang pada langit-langit dan dinding membantu menerangkan ruangan.
6. Waktu, istirahat perlu diatur agar para karyawan tidak bosan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Selalu bijak dalam membuat keputusan sesuai dengan visi dan misi dapat meningkatkan kinerja karena sebagai bawahan, pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dapat meningkatkan otorisasi pekerjaan yang mengarah kepada efisiensi, efektifitas hasil pencapaian tujuan.

Mewujudkan visi dan misi dinas daerah Kabupaten Pamekasan diperlukan kebijakan yang dapat membuat tujuan jangka panjang dinas daerah Kabupaten Pamekasan atau rencana yang akan dicapai oleh dinas daerah Kabupaten Pamekasan, karena visi biasanya berisi pernyataan yang singkat dan jelas, namun bisa mencakup semua tujuan dan cita-cita dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Demikian juga untuk melaksanakan misi diperlukan otoritas dan tanggung jawab kegiatan atau aktivitas yang dilakukan untuk mendukung dinas daerah Kabupaten Pamekasan hingga mencapai tujuannya.

Kebijakan dalam membuat keputusan yang selalu berorientasi visi dan misi, menurut Mardiasmo (2004: 83), merupakan reformasi kelembagaan dan manajemen untuk mendukung terciptanya *good governance* pada setiap institusi pemerintah guna mendorong pencapaian tingkat kinerja yang optimal sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat sebagai stakeholders.

Pengawasan yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan bertujuan untuk mewujudkan lingkungan kerja yang dapat memberikan pelaksanaan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Pengawasan dilakukan pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan bertujuan untuk mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Pengawasan juga untuk melakukan pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dinas daerah Kabupaten Pamekasan dapat terselenggara.

Hasil pengawasan akan berguna juga sebagai umpan balik dalam memberikan masukan pada unsur perencanaan dan pelaksanaan dalam menjalankan fungsinya untuk masa-masa yang akan datang, dengan kata lain pengawasan dibentuk bukan untuk mencari kesalahan-kesalahan tetapi mencoba untuk mengoreksi mana yang salah dan menyimpang sehingga dapat diperbaiki agar tidak menjadi kritis.

Pengawasan dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan terutama untuk penegakan disiplin

kerja, karena di dalam pengawasan ada sanksi yang diterapkan apabila terjadi pelanggaran. Untuk menuju *good governance* pengawasan sangat diperlukan untuk peningkatan kinerja pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan, karena menurut Robbin and Judge (2008: 69), pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi intensitas, arah dan ketentuan anggota organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Kerjasama antar sesama pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan sangat diperlukan untuk mencapai kinerja pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan yang efektif dan efisien. Para kepala Dinas Daerah Kabupaten Pamekasan hendaknya memberikan kepercayaan pada anggota tim terutama pada para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan serta jajarannya agar setiap anggota tim dapat bekerja sama, memberikan penghargaan dan pengakuan pada anggota tim atas tugas yang terlaksana dengan baik sehingga akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas, memberikan tantangan kepada tim, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan, kebanggaan, dan kesatuan tim.

Hubungan kerjasama tim dengan peningkatan kinerja pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan didasarkan, bahwa suatu kelompok akan produktif bila anggotanya memiliki keterampilan, pribadi yang baik serta mendapat dukungan dari manajemen dan dapat meningkatkan kinerja pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan .

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mei Susanti (2002). Hasil penelitian ini mendukung juga pernyataan Mangkunegara (2006: 16) bahwa faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor lingkungan kerja organisasi.

6.4.4 Hubungan Budaya organisasi dengan kepuasan kerja

Mengenai masalah hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja Peters and Waterman dalam Hofstede (2005:282) mengatakan bahwa tanpa terkecuali, budaya mempunyai kaitan yang sangat erat dan menjadi faktor utama dalam keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan. Lebih dari itu, budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh terhadap kebijakan organisasi/perusahaan, struktur organisasi, dan aturan-aturan yang lain. Dalam perusahaan tersebut, pegawai mengetahui apa yang semestinya harus mereka lakukan dalam berbagai situasi dan kondisi sesuai dengan petunjuk dan panduan yang tercermin melalui nilai-nilai yang berlaku di organisasi/perusahaan tersebut.

Kemudian Kreitner and Kinicki dalam Tika (2006:13) membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

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

Sedangkan O'reilly *et al* (1991) menyatakan, terdapat hubungan antara, kekuatan budaya organisasi dengan pilihan karyawan terhadap budaya dan kepuasan kerja. Dengan budaya organisasi yang kuat maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya Luthans (1998:144) menyatakan, kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap, misalnya; semakin

loyal pada perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan serta sikap-sikap lain yang bersifat positif. Ini berarti bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan bersikap positif dan pada, saat yang sama tujuan organisasi akan tercapai.

Sedangkan Balthazad and Cookie (2004) menyatakan, budaya organisasi dikarakteristikan sebagai perekat yang mampu menahan kebersamaan anggota organisasi. Keharmonisan sosial yang diciptakan oleh budaya organisasi ini menjadi perekat yang membantu mempersatukan organisasi bagi para pegawai/karyawan, sehingga dari hubungan yang harmonis antar pegawai/karyawan akan menciptakan kepuasan kerja.

Dinas Daerah Kabupaten Pamekasan memberikan keluasaan bagi para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan untuk menggunakan cara yang inovatif namun tetap berpedoman pada *Standart Operating Prosedur* (SOP) yang sudah ditetapkan oleh Dinas Daerah. Membangun keunggulan dinas daerah Kabupaten Pamekasan, melalui proses inovasi terhadap produk dan layanan dinas daerah Kabupaten Pamekasan, menjadi hal yang tidak bisa dibantah lagi, untuk menjadikan produk dan layanan dinas daerah Kabupaten Pamekasan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk melakukan inovasi diperlukan organisasi pembelajaran yang anggota organisasinya secara terus menerus meningkatkan pengetahuannya, kapasitasnya, untuk menghasilkan sesuatu yang menjadi hasratnya, organisasi yang menumbuh kembangkan pola berpikir penciptaan sesuatu yang baru, organisasi yang memberikan kebebasan untuk

menyampaikan aspirasinya, dan organisasi yang anggotanya secara terus menerus belajar.

Inovasi yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dapat memberikan kepuasan intrinsik para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan tersebut, karena dapat secara bebas menuangkan ide kreatif untuk melaksanakan visi dan misi serta tugas pokok dan fungsi dinas daerah Kabupaten Pamekasan yang dapat memberikan layanan prima kepada masyarakat.

Kepuasan melakukan inovasi sebagai bentuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan dapat memperkuat budaya organisasi karena keyakinannya menjalankan nilai-nilai organisasi (Wirawan, 2007: 8).

Untuk memperkuat budaya organisasi, dinas daerah Kabupaten Pamekasan selalu fokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan dalam rangka mencapai tujuan dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Hal ini bukan berarti mengabaikan proses pengerjaan yang ditempuh, tetapi lebih bertujuan untuk mempermudah timbulnya komitmen pada visi dan misi serta tujuan dinas daerah Kabupaten Pamekasan yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri. Seperti yang dikatakan (Robbins, 2008: 725-726) Adanya organisasi seharusnya ditujukan untuk membangun kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh para personilnya, sembari berusaha menetralkan kelemahan-kelemahan anggota organisasi yang dapat memperlemah budaya organisasi.

Fokus pada hasil dapat memberikan kepuasan intrinsik bagi para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan karena dirinya dapat mengaktualisasikan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki untuk menyusun cara bagaimana mencapai hasil pekerjaan yang efisiensi waktu dan biaya.

Budaya organisasi dapat dibangun dengan mengutamakan kegiatan-kegiatan secara tim daripada individual. Hal ini untuk memberikan kepuasan ekstrinsik dengan menciptakan keharmonisan sosial melalui kegiatan pengembangan pegawai secara terpadu dengan menciptakan kegiatan yang berorientasi tim. Seperti yang dinyatakan oleh Balthazad and Cookie (2004) bahwa, budaya organisasi dikarakteristikan sebagai perekat yang mampu menahan kebersamaan anggota organisasi yang diciptakan oleh budaya organisasi ini menjadi perekat yang membantu mempersatukan organisasi bagi para pegawai/karyawan, sehingga dari hubungan yang harmonis antar pegawai/karyawan akan menciptakan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Luthans (2006: 144) bahwa kepuasan kerja dinyatakan dalam sikap tertib dan mematuhi peraturan serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

6.4.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja

Menurut Robbins (2006:33) menyatakan para karyawan membentuk suatu subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Hal ini merupakan persepsi para anggota organisasi yang menjadi budaya suatu organisasi. Kemudian berdasarkan

uraian-uraian sebelumnya bahwa pada level individu, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah bersumber dari karakteristik internal individu salah satunya adalah motivasi, sedangkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, sehingga motivasi dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi efektivitas organisasi yang pada akhirnya juga mempengaruhi kinerja. Hal ini didukung pendapat Wirawan (2007:124) bahwa budaya organisasi secara langsung dapat mempengaruhi perilaku organisasi seperti kepuasan dan motivasi kerja yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka.

Secara khusus pada lingkungan internal organisasi, kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya organisasi, karena menurut Davis bahwa budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobirin, 2007:131). Definisi ini bermakna bahwa budaya organisasi merupakan aturan/pedoman berperilaku para anggota organisasi di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut disimpulkan bahwa perilaku para anggota organisasi yang dapat menerapkan budaya organisasi yang tepat bagi organisasinya akan memotivasinya dalam mencapai kepuasan kerja. Budaya organisasi juga dapat memperbaiki efektivitas organisasi dan pada akhirnya juga kinerja organisasi.

Kebebasan yang diberikan oleh Dinas Daerah kepada para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan untuk berperilaku inovatif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi bertujuan untuk memberikan kepercayaan kepada para pejabat eselon dinas daerah Kabupaten Pamekasan bahwa perilaku inovatif merupakan bentuk praktek organisasi untuk memperkuat budaya organisasi.

Budaya organisasi mempunyai karakteristik selalu berorientasi pada hasil. Artinya para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan supaya mempunyai perilaku yang selalu berorientasi hasil pada setiap langkah kerjanya, namun proses tetap harus diperhatikan sesuai dengan *Standart Operating Prosedur* (SOP) supaya tidak melanggar aturan yang sudah ditetapkan di setiap dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Perilaku ini memang harus dilakukan untuk meyakini nilai-nilai budaya organisasi yang sudah menjadi standar di masing-masing dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Perilaku berorientasi pada hasil ini tidak tergantung apakah pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan mempunyai motivasi untuk mendapat penghargaan atau tidak, karena memang setiap kegiatan yang dilakukan oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan tersebut harus dilaporkan dalam bentuk Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), sebagai media untuk mempertanggungjawabkan tugas pokok dan fungsi dinas daerah Kabupaten Pamekasan, maka dapat pula digunakan sebagai alat kontrol atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dinas daerah Kabupaten Pamekasa.

Budaya organisasi harus benar-benar diperkuat untuk dipahami dan diyakini lalu dilakukan secara konsisten sebagai kesepakatan para pejabat eselon atau pegawai dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Jika hal ini sudah menjadi suatu "habit" maka perilaku para pejabat eselon atau pegawai untuk mempraktekkan budaya organisasi tidak tergantung dari motivasi apapun.

Budaya organisasi, menurut Nirman (1999: 121), merupakan sekumpulan dari keyakinan-keyakinan, harapan-harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama-sama oleh para anggota perusahaan dan disebarkan dapat dikatakan semua apa yang dianut dan disebarkan serta memberi arah kepada anggota-anggotanya dalam berperilaku. Tujuan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi untuk membentuk organisasi lebih efektif. Keterkaitan keyakinan akan nilai-nilai inti yang dianut oleh anggota organisasi dengan efektivitas hasil kerja, dijelaskan oleh Denison dalam (Sobirin, 2007: 194), bahwa efektivitas adalah fungsi dari nilai-nilai inti dan keyakinan organisasi yang diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktik organisasi.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih berpengaruh pada kinerja pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan bukan untuk mempengaruhi motivasi para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Berdasarkan pernyataan Denison menunjukkan bahwa hasil kerja efektif atau tidak tergantung dari bagaimana para anggota organisasi memahami nilai-nilai inti dan keyakinannya untuk menterjemahkan nilai tersebut dalam praktek organisasi. Semakin yakin dan paham akan nilai budaya organisasi untuk

diterapkan dalam praktek organisasi, maka semakin efektif hasil kerjanya, demikian pula sebaliknya, semakin tidak yakin dan tidak paham akan nilai inti budaya organisasi bisa diterapkan pada praktek organisasi semakin tidak efektif hasil kerjanya. Budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok anggota organisasi (Schwartz *and* Davis, 1981 dalam Wirawan, 2007: 8).

Hasil penelitian ini tidak mendukung pendapat Wirawan (2007: 124) bahwa budaya organisasi secara langsung dapat mempengaruhi motivasi kerja yang kemudian mempengaruhi kinerja.

Inovasi yang dilakukan oleh setiap pejabat eselon III dan IV merupakan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah organisasi dan menjadikan nilai tersebut sebagai aturan dan pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobirin, 2007: 131). Pelaku inovasi atau innovator dalam organisasi apa saja, mulai dari pegawai di level yang paling bawah sampai kepada mereka yang berada pada level pimpinan. Seorang innovator tidak semata-mata mereka yang mengemukakan ide saja, akan tetapi seluruh anggota organisasi yang terlibat dalam sebuah proses inovasi, mulai mereka yang menelurkan ide, sampai kepada mereka yang menjaga agar proses inovasi dapat berlangsung. Jadi dapat dikatakan bahwa tujuan dinas daerah memberikan keleluasaan untuk berinovasi supaya inovasi dalam melaksanakan tugas itu menjadi suatu perilaku positif untuk

meningkatkan kinerja dengan menunjukkan hasil kerja yang lebih efektif dan efisien.

Budaya organisasi, menurut Reynold (Sobirin, 2007: 187) menekankan pentingnya perencanaan. Supaya perencanaan yang baik dapat dilaksanakan oleh para bawahan, maka para pejabat eselon III dan IV harus memperhatikan setiap detail rencana sebagai pedoman para bawahan untuk melaksanakan sesuai dengan *Standart Operating Prosedur* (SOP). Perencanaan secara detail merupakan wewenang (otorisasi) setiap pejabat eselon III dan IV supaya setiap pekerjaan yang dilakukan dengan perencanaan secara detail dapat meningkatkan kinerja organisasi yang mengarah kepada efisiensi, efektifitas. Berkaitan dengan perencanaan secara detail untuk meningkatkan kinerja, setiap Pegawai Negeri Sipil berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 dengan membuat rencana kerja tahunan yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah.

Untuk mencapai kinerja organisasi yang efisien dan efektif, maka setiap dinas daerah harus mengembangkan budaya organisasi yang selalu berorientasi pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil kinerjanya. Pencapaian kinerja yang berorientasi hasil, menurut Bappenas (2006: 16), dibutuhkan serangkaian prosedur, langkah atau tahap yang tertata dengan baik yang suatu siklus kinerja terdiri dari lima tahap yaitu perencanaan kinerja,

implementasi, pengukuran dan evaluasi kinerja, pelaporan kinerja dan terakhir audit kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Luthans (2006: 144) bahwa kepuasan kerja dinyatakan dalam sikap tertib dan mematuhi peraturan serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

6.4.6. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja

Hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja dilandasi pemikiran bahwa Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) menghubungkan kepuasan kerja dengan motivasi, karena salah satu faktor kepuasan karyawan, yaitu: kesempatan promosi dan berkembang, pengakuan, tanggungjawab dan prestasi. Berarti kepuasan kerja seseorang karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerjanya.

Teori motivasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah teori kepuasan yang memfokuskan pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku (Gibson et al., 1997:186). Berarti kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi kerjanya dengan landasan pemikiran bahwa seseorang akan tercapai kepuasannya terhadap aspek pekerjaannya, jika pekerjaannya itu dapat diselesaikannya dengan baik. Penyelesaian pekerjaan ini memerlukan pekerjaan yang lebih giat lagi. Hal ini hanya akan terjadi jika seseorang karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi.

Luthans (2006:137) mengemukakan definisi kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya. Berarti

kepuasan kerja seseorang karyawan adalah kondisi di mana terpenuhinya beberapa kebutuhan yang merupakan kompensasi dan harapannya melalui kegiatan kerjanya. Kondisi terpenuhi kebutuhannya ini dapat menimbulkan keadaan emosional yang menyenangkan terhadap aspek pekerjaannya. Untuk memenuhi kebutuhannya tersebut dalam bekerja diperlukan kekuatan yang mendorong yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku, yaitu motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja seseorang dapat mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Teori ini didukung hasil penelitian bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja (Kreitner *and* Kinicki, 2005:271). Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005), dan Komariyah (2006) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian hasil penelitian oleh Lok *and* Crawford (1999) bahwa dimensi kepuasan kerja berhubungan dengan kausalitas dengan motivasi khususnya dalam *needs in Maslow's hierarchy*.

Linz (2002) mengatakan bahwa sikap positif terhadap aspek pekerjaan ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Jika kepuasan kerjanya baik, maka akan dapat meningkatkan kinerjanya, baik itu individu maupun kelompok. Linz juga menemukan bahwa: "*Job satisfaction and attitude to work is motivated by a desire to improve job performance and productivity.*" Kepuasan kerja dan sikap untuk bekerja adalah motivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja. Artinya motivasi kerja dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja seseorang pegawai.

Kepuasan intrinsik yang ditimbulkan dari pemanfaatan skill para pejabat eselon III dan IV oleh dinas daerah Kabupaten Pamekasan dan kebebasan menuangkan ide kreatif masih lebih rendah dibandingkan dengan kepuasan ekstrinsik yang ditimbulkan dari kepemilikan status sosial yang dapat diterima masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut, kepuasan intrinsik yang diterima oleh para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan tidak dapat memenuhi kebutuhan dirinya untuk memperoleh penghargaan dari dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Rendahnya nilai rata-rata kepuasan intrinsik dibandingkan dengan kedua indikator lainnya menunjukkan bahwa kepuasan intrinsik tidak dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri yaitu untuk merealisasikan potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif.

Motivasi untuk tumbuh (*growth*) berdasarkan teori dua faktor, dapat terjadi karena adanya penghargaan yang diberikan oleh dinas daerah Kabupaten Pamekasan kepada para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Motivasi untuk tumbuh ini dapat dipengaruhi oleh kepuasan instrinsik yang diperoleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan. Namun pada kenyatannya kepuasan intrinsik yang diperoleh para pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan tersebut masih lebih rendah dibanding dengan kepuasan ekstrinsik.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah kepuasan intrinsik tidak mampu memberikan motivasi para pejabat eselon III dan IV untuk

memenuhi kebutuhan penghargaan yang diberikan oleh instansi dan kebutuhan aktualisasi diri.

Kepuasan intrinsik mempunyai nilai rata-rata terendah sebesar 4,280 (Tabel 5.14.) dibanding kepuasan ekstrinsik dan kepuasan secara keseluruhan. Demikian juga nilai loading pada indikator kepuasan instrinsik 0,668 (Tabel 5.9) mempunyai kontribusi terendah dibanding kontribusi kedua indikator lainnya yaitu kepuasan ekstrinsik dan kepuasan secara keseluruhan.

Berdasarkan nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa pada kenyataannya kepuasan intrinsik yang diperoleh pejabat eselon III dan IV yang diukur oleh Dinas Daerah Kabupaten Pamekasan dengan menggunakan pemanfaatan skill yang dimiliki oleh pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, kebebasan menuangkan ide kreatif, menjunjung nilai moral dalam setiap kebijakannya, instansi memperhatikan keamanan dan keselamatan, memberikan kepuasan nilai terendah pada pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten Pamekasan, kepuasan instrinsik memberikan nilai rata-rata terendah inilah yang menyebabkan kepuasan tidak mampu mendorong pejabat eselon III dan IV dinas daerah Kabupaten pamekasan mengerakkan dirinya untuk termotivasi mencapai tujuan dinas daerah Kabupaten Pamekasan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung pernyataan Kreitner *and* Kinicki, (2005: 271), bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Demikian juga hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Koesmono (2005), dan Komariyah (2006)

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus, 1999, **Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi**, Edisi keempat, Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Alwi, Syafarrudin, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif**, Edisi Pertama, Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Arsyad, Lincolin, 2004, **Pembangunan Ekonomi Daerah**, Yogyakarta: Edisi 2, BPFE UGM.
- As'ad, M., 1998, **Psikologi Industri**, Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- BAPPEDA, 2010, **Profil Ekonomi Kabupaten Pamekasan**, Pamekasan: BAPPEDA Kabupaten Pamekasan.
- Carrell, Jenigs, Heavrin, 1997. **Fundamental of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Cascio, Wayne F., 1995. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits**. Fouth Edition. Singapore: MC. Graw Hill Inc.
- Certo, Samuel C., 1985. **Management of Organizations and Human Resources**. USA: Wm. C. Brown Company Publisher.
- Chatab, Nevizond, 2007. **Profil Budaya Organisasi**. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Cooper, Donald R, and Emory, William. 1995. **Business Research Methods**. Fifth Edition, USA: Irwin RD., Inc.
- Daft, Richard, 2006, **Management, Edisi keenam**, Alih Bahasa oleh Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Jakarta: Salemba Empat.
- Davis, Keith *and* Newstrom John W., 1985, **Perilaku Dalam Organisasi**, Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa oleh Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Denison Daniel R., 1990, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York: John Wiley & Son.
- Denison, Daniel R. *and* Mishra, Ancil K, 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science**, Vol. 6 No. 2 pp.

- Dessler, Gary, 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa oleh Paramita Rahayu, Jakarta: PT. Indeks.
- Dole, Carol *and* Schroeder, Richard G, 2001 The Impact of Various Factors On Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions Of Professional Accountants. **Managerial Auditing Journal**, Vol. 16 No. 4, pp 234-245.
- Downey, H Kirk; Hellriegel, Don; Martha, Phelps and Slocum Jr. John W., 1974, Organizational Climate and Job Satisfaction: A Comparative Analysis, **Journal of Business**, July Vol. 2 Number 3, pp 233 – 248.
- Feinstein, Andrew Hale and David Vondrasek. 2001. A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees. **Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science**. Vol. 32.pp.1-2.
- Ferdinand, Augusty. 2002. **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor**. Edisi 2, Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- George, Jennifer M. *and* Jones, Gareth R., 2002. **Organizational Behavior**. Third Edition. New York : Prentice Hall.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. *and* Donnelly, JR. James H (1997), **Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses**, Edisi Kedelapan, alih Bahasa oleh Nunuk Ardiani, Jakarta: Binarupa Aksara
- Gomes, Foustino Cardoso, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Andi Offset.
- Grund, Christin *and* Sliwka, Dirk, 2001, The Impact of Wage Increase on Job satisfaction-Emperical Evidence and Theoretical Implications, **IZA'S Research are Mobility and Flexibility of Labor Market Bonn Germany** pp. 13-14.
- Hair, Joseph F., Anderson, Tatham, 1992, **Multivariate Data Analysis With Readings**, 3rd Edition, New York : Macmillan Publishing Company.
- Hamid, Abdul, 2002, **Pengaruh Budaya Organisasi Bru terhadap Motivasi kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara**. Disertasi tidak diterbitkan, Surabaya : Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Handoko, T. Hani, 2002, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta : Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE UGM.

- Hayes, marco Van, Praag, Mirian Van *and* Cools, kees, 2002, The Effect of Performance Measurement and Compencation on Motivation, **Conference of The Performance Measurement Association in Boston**, pp 1-34
- Hellriegell, D., Slocum, J. *and* Woodman, R.W., 1989. **Organizational Theory, a. strategic Approach**, New York : Prentice Hall.
- Hochwater, Wayne, Perrewe, Pamela L., Ferris, Gerald R., and Brymer, Robert A., 1999. Job Satisfaction and Performance : The Moderating Effects of Value Attaniment and Affective Disposition. **Journal Vocational behavior**, pp 296-313.
- Hope, Kempe Ronald Sr., 2003. Employee Perceptions of Leadership and Performace Management ijn The Bostwana Public Service. **Public Personal management (PPM)**, Vol. 32, Issue 2, p. 301.
- Hermawan, 2008, **Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi kerja serta Kinerja Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara**. Disertasi tidak diterbitkan, Surabaya : Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Igalens, Jacques *and* Rousseil, Patrik, 1998, A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, **Journal of Organizational Behavior**, No. 20pp. 1003-1025.
- Igbaria, Magid *and* Guimaraes, Tor, 1993. Antecedents and Commitment, Job Involment, and Turnover : A Subsstantive and Methodological Analysis, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, pp.380-391
- Ismail, Iriani, 2005. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepemimpinan dan Kinerja Karyawan pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura**. Disertasi tidak diterbitkan. Surabaya Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Ivancevich, John *and* Matteson T. 1990. **organizational Behavior and Management**, Fifth Editon, Printed in Singapore : Irwin Mc Graw Hill
- Jewell, L.N., Siegall, Marc, 1998. **Psikologi Industril Organisasi Modern Psikologi Terapan Untuk memecahkan Berbagai Masalah Di Tempat Kerja Perusahaan, Industri, dan Organisasi**. Edisi Bahasa Indonesia, Diterjemahkan oleh A. Hadyana Pujaatmaka dan Meltasari, Jakarta : Penerbit Arcan.

- Kanfer, Ruth, 1990. *Motivation and Individual Differences in Learning : An Integration of Developmental, Deferntial, and Cognitive Perspectives. Learning and Individual Differences* Vol. 2, pp.219-237
- Kerlinger, Fred N., 1990. **Foundations of Behavioral Reserch**. Third Edition Terjemahan oleh L.R Simatupang. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Keuter, Karen, Byren, Eileen, Voell, Jocelyn, and Larson, Erline, 2000, Nurse's Job Satisfaction and Organizational Climate in a Dynamic Work Enviroment, **Applied Nursing Research**, Volume 13, No. 1 (February), pp 46-49.
- Koesmono, Teman, 2005, **Pengaruh karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kepala Desa Industri Pengolahan kayu Ekspor di Jawa Timur**, Disetasi tidak diterbitkan, Surabaya : Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Kotler, Philip and Lee, Nancy. 2007, **Pemasaran di Sektor Publik**. Edisi Alih Bahasa oleh M. Taufik amir, SE. MM. Jakarta : Penerbit Indeks.
- Kreitner, Robert and Kinick, Angelo, 2005, **Perilaku Organisasi**, Edisi Kelima, Alih Bahasa oleh Erly Suandy, jakarta : penerbit Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudjarad, 2003, **Metode Riset untuk Bisnis dan ekonomi, Bagaimana meneliti dan menulis tesis ?**. Jakarta: penerbit erlangga.
- Lembaga Administrasi Negara, 2003, **Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI)**, Jakarta : Penerbit LAN
- Linz, Susan J., 2002, Job **Sutisfaction** Among Russian Workers, William Davidson Institute Working Paper, **Research Fellow William Davidson Institute University Of Michigan**. Pp.8-15.
- Luthans, Fred, 2005, **Perilaku Organisasi**. Edisi kesepuluh, Jakarta : Penerbit Andi.
- Mathis, Robert L, 2001, **Human Resource Management**, Nineth Edition diterjemahan oleh Jimmy Sadeli dan Byu Prawira Hie, Jakarta : PT. Salemba Empat Patria.
- Mahmudi, 2003, **Manajemen Kinerja Sektor Publik**, Jakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akuntansi Manajemen perusahaan YKPN.
- Manklw, Gregory N., 2003, **Pengantar ekonomi**, Alih Bahasa oleh Haris Munadar, disi Kedua, jakarta : Penerbit Erlangga.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2005, **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia**, Bandung : PT Refika aditama
- Meixner, Wilda F *and* Bline, Dennis F., 1989. Professional and Job Realted attitudes and the Behaviors they influence Among Governmental Accounts. **Accounting, Auditing and Accountabilitty Journal**, Vol. 2 No. 1, pp.8-20
- Mondy R. Wayne *and* Noe, Robert M., 1996, **Human Resource Management**, Printed in The United States of America: Pretince-Hall Interntional, Inc.
- Motazz, C., and G., Potts. 1986. An Empirical Evaluation of Models Of Work Satisfaction. **Social Science Research**. Vo. 15. No. 2. pp. 153-174.
- Nazir, Moh., 1983, **Metode Penelitian**, Bogor : Ghalia Indonesia
- Ndraha, Talinduhu, 2003, **Budaya Organisasi**, Setakan Kedua. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Nirman, Umar, 1997, **Perilaku Organisasi**, Surabaya : CV. Citra Media.
- Nuryadin, Asli. 2005, **Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur**. Disertasi tidak diterbitkan. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga.
- Ogbonna, emmanuel *and* Harris, Lloyd C., 2000, Leadership Style, Organizational Culture, and Performance : **Emperical Study from UK Companies**.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 38 tahun 2000 tentang **Pedoman Organisasi Perangkat Daerah**.
- Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor : 8 tahun 2003 tentang **pedoman Organisasi Perangkat Daerah**.
- Richards, Beverly, Terrance O'Brien, and Duane Akroyd. 2002. Predicting the Organixational Commitment of Marketing education and Health Occupations Edication Teachers by Work Related Rewards. **Journal of Industrial Teacher education**. Vol, 32. No. 1, pp. 1-14.
- Rintuh, cornelis, 2004. **Ekonomi Kelembagan**, Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Rivai, Veithzal dan Basri, Mohd., Fawzi, Ahmad, 2004. **Performance Appraisal**, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

- Robbins, S.P., 2006a, **Perilaku Organisasi**, Alih Bahasa oleh Benyamin Molah, Edisi Kesepuluh, Jakarta : PT. Prenhalindo.
- , 2006b, **Teori Organisasi : Struktur, Desai, aplikasi**, Edisi Ketiga Alih Bahasa : Jusuf Udaya, Jakarta : Arcan.
- , 2002, **Prinsip-prinsip : Perilaku Organisasi**, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa : Halida, SE dan Dewi Sartika, S.S., jakarta : Penerbit Erlangga.
- Robbins, S.P. *and* Coulter, Mary, 2006, **Manajemen**, Edisi Ketujuh, alih bahasa oleh Harry Slamet, Jakarta : PT. Indeks
- Sarmanu, 2003. **Struktural Equation Modelling (Pemodelan Persamaan Struktural)**. Surabaya : Lembaga Penelitian Universitas Airlangga.
- Sathe, Vijay 1985. **Culture and Related Corporate Realities**, Homewood : Rocard D. Irwin, Inc.
- Schermerhom, JR. John r., 1993, **Management for Productivity**, Forth Edision, John Wiiley & Sons, Inc. New York Chichester Brisbane Toronto Singapore Printed in the USA
- Schuler, Randall *and* Jackson, Susan E., 1999, **Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad Ke-21**, Edisi Keenam, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Scott, Susanne G. *and* Einstein, Walter A., 2001, Strategic Performance Appraisal in Team-Based Organizations : One size does not Fit All. **Academy of Management executive**. May Vol. 15 No. 2 pp. 107-116.
- Sedarmayanti, 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman, 2005, **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**, Jakarta : UI Press
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan. 1995. **Metode Penelitian Survey**. PPSK. Yogyakarta : UGM.
- Sobirin, Achmad, 2007, **Budaya Organisasi**, Cetakan pertama, Yogyakarta : Penerbit UPP STIM YKPN.
- Solimun, 2002. **Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos**. Cetakan 1. Malang : penerbit Universitas Negeri Malang.

- Siriani Patriaci M. *and* frey Barbara A., 2001. Changing a Culture : Evaluation of a Leadership Development Program at Mellon Financial Services, **International Journal of Training and Development**, pp. 290-301
- Stajkovic, Alexander D. *and* Luthans, Fred, 2001 : Defferential Effects of Incentive Motivations on Work performanse. **The Academy of Management Journal** Vol. 4 pp. 580-890.
- Steers, R.M, 1988, **Efektifitas Organisasi** (H. Pujaatmaja alih Bahasa), Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Sugiyono, 2003. **metode Penelitian Administrasi**. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Sunjoyo, 2001. Kompensasi : Apakah memberi Motivasi dan Kepuasan?, **Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi** Vol. 1 No. 3 Hal, 161-172
- Sutama, Wayan, 2004. **pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi dan Sistem Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian di Kabupaten Jembrana**. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Szilagi, Andrew D. Jr. 1984. **Management and Performance**, USA : Scott, Foresman and Company
- Thoha, Michel P. *and* Smith, StephenC., 2004, **Pembangunan Ekonomi di Dunia Ketiga**, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa oleh Haris Munandar, Jakarta :Erlangga.
- Umar, Husein , 2004. **Metode Riset untuk Bisnis**, Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Pt. Gramedia Pustaka Umum.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tentang **Pemerintah Daerah**
- Waldam, 2007, **Budaya dan Iklim Organisasi (Teori Aplikasi dan Penelitian)** Jakarta : Salemba Empat.
- Zainuddin, Muhamad, 1995. **Metodologi Penelitian**. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Zaliza, Mohd Nasir, (2004). **Hubungan Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja : Satu Kajian Perbandingan Antara Dua Organisasi**. Masters Thesis, Kuala Lumpur : Universitas Teknologi Malaysia.

