

BUDAYA ORGANISASI SUATU TINJAUAN TEORITIS TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI

Andi Ardasanti*)

***Abstract :** The success and failure of an organization is determined by the organizational culture attached to its members, and how to apply the culture in building the organization. Organizational culture affect how employees behave and work, recognizing their work, in collaboration with project partner and look to the future. Success and failure are determined from cultural organizations and their ability to transform themselves to support the objectives of the organization and maintain its viability. Organizations must be able to enhance human resources and strengthen the culture to carry out its function as a maker of meaning and control in shaping attitudes and behavior of employees (Robbins, 2006). Organizational culture can affect the survival of the organization if it is linked organizations' efforts to anticipate the difficulties in adjusting the various external and internal changes and the integration of the internal forces (Schein, 1992). The level of organizational empowerment with respect to the ability of the system defines the organization and procedures to be followed by his staff. The reference level and individual capabilities with regard to comfort those who are able to highly motivated to take the initiative and act without strict procedures, if people like and be able to handle empowerment, and they are in an organization that empowers them, then the organization can be categorized as an adaptive organization.*

***Keyword:** Organizational Culture, Job satisfaction, Organizational.*

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting bagi kesuksesan organisasi dan hanya sekelompok kecil yang meremehkan arti pentingnya organisasi. Oleh karena itu organisasi dan manajemen sumber daya manusia merupakan unsur kunci dalam penataan setiap rangkaian proses dalam organisasi.

Pengorganisasian dirumuskan sebagai suatu proses manajemen yang menyebabkan orang, fungsi dan faktor jasmaniah dapat bekerjasama untuk membentuk satuan yang dapat dipimpin dan diawasi. Pengorganisasian dapat dianggap sebagai suatu kegiatan untuk membuat sesuatu menjadi organis. Pengorganisasian akan menjadi berarti bila fungsi itu dilakukan melalui kegiatan yang menentukan bentuk atau hubungan pelaksanaan yang bekerjasama diantara berbagai fungsi dalam satu kesetuhan.

Unsur kunci untuk pemikiran mengenai cara terbaik menggunakan

sumber daya manusia dalam organisasi adalah menyadari bahwa tugas karyawan kini memiliki dua dominasi yaitu melalukan dan memperbaiki. Perbaikan berasal dari usaha belajar yang harus difasilitasi dalam skala organisasi secara keseluruhan sebagai bagian integral dari operasionalnya.

Agar kinerja organisasi bisa efektif, efisien dan adaptif, maka sumber daya manusia harus menunjukkan karakteristik tersebut, (efektif, efisien dan adaptif). Kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja yang dipadukan untuk memenuhi kebutuhan strategi organisasi.

Budaya kerja dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan sistem nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap pegawai. Keempat elemen ini menjadi asas untuk mengawal perlakuan pegawai, cara mereka berfikir, berhubungan antara satu sama lain dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. Jika budaya

organisasi itu baik, maka akan meningkatkan mutu kerja.

Dalam usaha untuk membentuk budaya kerja yang tinggi dalam organisasi, orientasi pegawai haruslah bergerak di atas landasan yang betul sebagai prasyarat bagi memajukan budaya kerja yaitu mesti ada komitmen, mempunyai kesadaran kualiti, bersedia menerima perubahan dan tiada batasan masa kerja. Komitmen dari semua komponen organisasi untuk meningkatkan budaya kerja organisasi adalah dituntut untuk bekerja dengan sepenuh hati sesuai dengan visi dan misi organisasi dengan mengesampingkan kepentingan lain khususnya kepentingan peribadi.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengorganisasian

Dalam pendekatan manajemen istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum, *pertama*, mengacu pada suatu lembaga (institusi) atau kelompok fungsional. *Kedua*, mengacu pada proses pengorganisasian yaitu cara pengaturan pekerjaan dan pengalokasian pekerjaan di antara anggota organisasi, sehingga organisasi diharapkan melaksanakan fungsi penting untuk membantu ketidakmampuan anggota sebagai individu dalam rangka mencapai tujuan sukit atau bahkan tidak mungkin dicapai sendiri (Umar 2000 :59).

Menurut Hicks (1987 :43) organisasi adalah sistem yang dipolakan orang untuk melaksanakan tujuan atau untuk mencapai sasaran sedangkan menurut Robins (1992 :3) organisasi adalah sistem yang mepan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian kerja.

Dari defenisi di atas dapat diketahui adanya berbagai makna yang sama yakni organisasi adalah sistem, bahwa sistem itu melibatkan orang-orang yang bekerjasama dan untuk

mencapai tujuan bersama. Secara garis besar, langkah-langkah pengorganisasian dinilai dari merencanakan, melaksanakan, memantau kerja organisasi. Secara garis besar adalah :

1. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan organisasi agar sesuai dengan visi dan misinya;
2. Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang;
3. Mengkombinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis;
4. Memantau efektivitas dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

B. Konsep Prilaku Organisasi

Siagian (1997;53) melihat bahwa dalam diri setiap individu terdapat karekteristik tersendiri yang khas baik berupa karekteristik fisik seperti umur, ras, jenis kelamin maupun karakteristik non fisik kesemuanya ini akan menyatu dalam diri setipa individu dan akan selalu nampak dimanapun dia berada termasuk jika mereka terlibat dalam suatu organisasi.

Lewin dan Gibson (1996: 126) menjelaskan bahwa prilaku merupakan suatu fungsi dan interaksi seseorang individu dan lingkungannya. Hal ini memperlihatkan bahwa pada dasarnya birokrat yang selama ini kita pandang sebagai orang atau individu yang memegang peran dalam birokrasi pada akhirnya akan sangat dipengaruhi oleh berbagai kondisi lingkungan yang pada akhirnya akan mewarnai birokrasi yang dilaksanakannya.

Thoha (1991:186) melihat bahwa prilaku merupakan suatu fungsi dari interaksi antara seseorang dengan lingkungannya. Hal ini pada dasarnya dilihat sebagai suatu bentuk interaksi psikologi yang pada hakikatnya melihat

bahwa pada dasarnya manusia dalam memperlihatkan Atau melaksanakan interaksinya tidak dapat berjalan sendiri, akan tetapi akan pula dibentuk dari lingkungannya.

Lingkungan sebagai pembentuk perilaku seseorang juga akan memberikan korelasi yang sangat erat antara individu yang satu dengan individu yang lainnya. Perilaku dalam kehidupan merupakan tindakan yang diperlihatkan oleh seseorang yang mencerminkan keperibadiannya. Perilaku dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan oleh manusia, seperti berbicara kepada atasan, mendengar seorang teman kerja, mendokumentasikan laporan, memasukkan memo kedalam pengelola data dan sebagainya. (Gibson, 1996:125).

Tiga pendekatan yang ditawarkan oleh Bryant and White (1989) tersebut adalah ; *Pertama*, Model rasional. Model ini menyebutkan bahwa setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan dan kepentingan masing-masing. Setiap individu akan selalu bersikap rasional dalam mengejar tujuan dan kepentingan itu, artinya mereka akan selalu menimbang seberapa besar biaya / pengorbanan yang dikeluarkan dan seberapa keras mereka harus bekerja untuk mendapatkan hasil yang lebih dari pengorbanannya tersebut. Model ini menjelaskan mengapa aparat birokrat cenderung untuk melayani dirinya sendiri. Perilaku ini timbul sebagai akibat dari keinginan untuk mencapai tujuan pribadinya.

Kedua, Model sosial-psikologis menggambarkan hubungan interaksi individu dengan lingkungannya dan kemudian melahirkan suatu bentuk perilaku. Model ini menjelaskan bahwa setidaknya ada delapan determinan utama penyebab perilaku, yaitu; nilai-nilai, emosi, sikap-sikap, struktur sosial, peran dalam organisasi, teknologi, peristiwa atau kejadian tertentu, dan

lingkungan baik berupa lingkungan sosial, ekonomi, politik dan sebagainya.

Ketiga, Model pembangunan. Model ini hampir sama dengan model rasional yang menyebutkan seseorang berperilaku dalam organisasi didorong oleh suatu motif tertentu. Model ini menggambarkan kekuatan dalam diri manusia (inner faktor) sebagai pembentuk perilaku, yang oleh Staw menyebut sebagai motivasi (Ndraha, 1999:145).

Model ketiga ini kemudian sering dijelaskan dalam bentuk teori motivasi seperti teori hierarki kebutuhan Maslow, Teori berprestasi Mc. Clelland dan teori dua faktor Herzberg. Dalam Teorinya Maslow membagi lima jenjang kebutuhan manusia dalam lima tingkatan kebutuhan yaitu mulai dari kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status/kekuasaan, dan kebutuhan aktualisasi . Anggapan dasar dari teori Maslow bahwa manusia akan berusaha memenuhi kebutuhannya yang paling mendasar terlebih dahulu baru kemudian memenuhi kebutuhan lainnya secara berjenjang.

C. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi dikemukakan oleh Osborne & Plastrik (2000:252) budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh suatu organisasi.

Pengertian lain budaya organisasi dikemukakan oleh Ancok (2002 : 24) sebagai berikut : budaya organisasi adalah perangkat yang penting di dalam peningkatan kinerja organisasi. Majunya organisasi didorong oleh budaya organisasi yang kuat yang ada di perusahaan, atribut dan hal-hal yang simbolik yang melekat pada anggota perusahaan, serta kebiasaan yang berjalan di perusahaan yang mempengaruhi kinerja

perusahaan, pengaruh budaya organisasi ini bisa bersifat positif dan bisa pula bersifat negatif.

Sebagai salah satu bentuk organisasi, perusahaan memiliki sistem nilai sendiri yang membangun budaya organisasi yang khas. Begitu pentingnya peranan budaya organisasi dalam keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan, maka pertanyaan yang muncul adalah sistem nilai apa yang paling sesuai? Dalam konteks ini tidak ada jawaban absolut, tapi sebagai sebuah perbandingan tidak ada salahnya kita mencoba menengok sistem nilai yang berlaku dalam General Electric (GE), sebuah kelompok usaha yang paling dikagumi, menguntungkan dan kompetitif di muka bumi (survey majalah Fortune).

2. Hakikat dan Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Kotter dalam Roslina Alam (2004) mengatakan bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi dalam mengantisipasi dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, yang akan memiliki peluang dan keunggulan unjuk kerja yang tinggi (superior) sepanjang waktu. Juga dibedakan antara budaya adaptif dan budaya tidak adaptif yang berdasarkan segi nilai inti dan tindakan.

Robbins (1996:289) mengemukakan bahwa riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama mengungkap hakekat dari budaya suatu organisasi, yaitu : Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian pada hal-hal rinci, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, dan Kemantapan.

Orientasi budaya organisasi dikemukakan oleh Harrison dan Herbb (1992 : 13), dibentuk oleh aspek-aspek organisasi yang memberikan perasaan atau iklim khusus. Kemudian keduanya membagi budaya organisasi menjadi 4

yaitu : a) kekuasaan, b) Peranan, c) Prestasi dan d) dukungan.

Faktor budaya organisasi dapat diuraikan berdasarkan karakteristik yang dimiliki oleh budaya organisasi yaitu :

- a. Inovasi dan Pengambilan Risiko
Sejauhmana para karyawan didorong untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugasnya secara inovatif dan mengambil resiko yang diambil dengan inovasi yang mereka lakukan. Kondisi ini memberikan nuansa “tantangan” bagi karyawan sehingga karyawan mampu mengespresikan diri melakukan pekerjaan dengan inovasi dan mengambil resikonya baik itu prestasi ataupun sebaliknya.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci
Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada tugas-tugas secara detail dan terperinci. Hal tersebut memberi gambaran bagaimana hal-hal terperinci senantiasa diperhatikan untuk disempurnakan dalam sebuah pekerjaan.
- c. Orientasi pada hasil
Sejauhmana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Manajer atau pimpinan memperhatikan apa yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan karyawannya dan bukan pada bagaimana karyawan mengerjakannya, dengan teknik apa dan bagaimana prosesnya.
- d. Orientasi pada organisasi
Sejauhmana keputusan manajemen memperhatikan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi, manajemen atau pimpinan memperhitungkan bagaimana pengaruh setiap keputusan yang dikeluarkan pada karyawannya.

- e. Orientasi pada Tim
Sejauhmana kegiatan harus diorganisasikan sekitar tim, bukan individu-individu. Tim pada organisasi dikelola melalui bagaimana tim-tim itu bekerja sesuai fungsinya dan bukan mengorganisasikan individunya.
- f. Keagresifan
Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Keagresifan ini dapat dilihat dari bagaimana karyawan bekerja dengan memanfaatkan waktu untuk pekerjaannya, berinisiatif dan berusaha untuk meraih keunggulan dari setiap pekerjaannya.
- g. Kemantapan
Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya kestabilan dalam sebuah pertumbuhan. Organisasi menekankan agar senantiasa berarah pada posisi mantap dengan prosedur tertentu melakukan kegiatan sehingga tidak semrawut.

D. Kepuasan Kerja

Obsborn (1985:4) mengatakan bahwa kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain. Apabila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan, yang oleh pekerja disebut cukup memadai, maka akan muncul kepuasan kerja.

Kepuasan kerja juga tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik, dan persepsi pemegang kerja pada pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja (Gibson Ivanicevic Donely, 1985:464-465). Enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh adalah uang, wibawa, kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki, dan kreativitas (dikutip oleh Fraser 1993:183). Sementara, menurut Bass

and Ryter, dalam Robert C Beck (1983:396), ada tiga cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, atas dasar pemikiran bahwa pekerja merasa dirinya dihargai dalam pekerjaannya, yaitu: (1) meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan, (2) meningkatkan keyakinan pekerja bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang bemilai; (3) menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan nilai hasil kerjanya. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah keadaan di mana seorang pekerja merasa senang, gembira, bangga, berhasil, dihargai, adanya rasa kekeluargaan, saling menghormati, saling mendukung yang timbul karena keadaan pekerjaan dapat memenuhi harapan. Dengan pertimbangan tersebut di atas, maka indikator-indikator kepuasan kerja adalah; (1) intrinsik yang terdiri dari subindikator meliputi: (a) rasa bangga, (b) rasa berhasil, (c) rasa tanggungjawab, (d) rasa memiliki, (e) rasa dihargai, dan (f) rasa aman; dan (2) ekstrinsik yang subindikatornya meliputi: (a) rasa kekeluargaan, (b) rasa saling menghormati, dan (c) rasa saling mendukung.

Kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari karyawan mengenai sejauh mana pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dapat dikatakan pula bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya (Asa'ad, 1995). Robbins (1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, karena seorang karyawan yang masuk kerja pada suatu organisasi membawa sekumpulan harapan, hasrat, dan kebutuhan. Kepuasan kerja akan didapat jika seluruh atau sebagian besar dari kebutuhan tersebut terpenuhi.

Kepuasan kerja bersifat dinamik, dapat naik dan turun dengan cepat. Manusia di dalam lingkungan pekerjaannya tidak secara pasif menerima nasib dan kodratnya, tetapi dengan sadar berusaha untuk berprestasi dan mengaktualisasikan dirinya. Dalam kaitan itu, kepuasan kerja dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor yang satu sama lain saling berkaitan. Menurut Harrell (1976), kepuasan kerja dipengaruhi oleh :

1. Faktor perorangan, seperti jenis kelamin, usia, kemandirian, masa kerja, kecerdasan, pendidikan, dan kepribadian . Faktor pekerjaan, seperti jenis pekerjaan, kemampuan yang dibutuhkan, status pekerjaan, geografi, dan besar kecilnya perusahaan/perpustakaan .
2. Faktor yang dikendalikan oleh manajemen seperti keamanan, gaji, kesempatan meningkatkan keahlian, kondisi kerja, rekan kerja, tanggung jawab, pengawasan, arus informasi dari atasan ke bawahan, dan pengertian para pimpinan terhadap sikap pegawai .

Teori keadilan mengasumsikan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah penilaian individu terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima . Keadilan dapat didefinisikan sebagai perbandingan rasio input (upaya atau keterampilan) dan output (upah dan promosi) terhadap karyawan lain yang bertanggung jawab setara di tempat kerja yang sama atau berbeda. Jadi elemen kepuasan kerja menurut teori keadilan ada tiga, yaitu input, output, dan comparison person atau individu lain sebagai pembanding (Stoner *et al.*, 1995).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian karyawan tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya, yaitu : 1) kebutuhannya, meliputi gaji, tunjangan, dan promosi ; 2) perasaan tentang pengakuan atas

prestasi, penghargaan dan rasa keadilan, serta 3) kondisi kerja meliputi isi pekerjaan, lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan pendelegasian.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Micahel, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Hariyanto, PT. Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Braunen, Julia, 1997, *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Darmayanti, 2001. *Sumberdaya Manusia pada Prestasi Kerja*, PT. Darma Mataram. Jakarta.
- Fatmawati, 2003, *Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap restasi Kerja Petugas Tehnis pada Dinas Pertanian Kabupaten Maros*, Tesis Program Study Manajemen Universitas Muslim Indonesia, Makassar, tidak dipublikasikan.
- Gibson, James I, Jhon M Invancevich, James M Donnelly, Jr. 1992, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, 2000, *Pendidikan dan Pelatihan*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Gouzali Saydan, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jembatan, Jakarta.
- Hairul Mukasim, 2000, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, PT. Inti Mutiara, Jakarta.

- Hani T. Handoko, 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Heidrachman, Suad Husnan.1990. *Manajemen Personalia*. BPFE, Yogyakarta
- Jalaluddin, 1997. *Pendefenisian Pendidikan*, CV. Bina Ilmu, Surabaya.
- Jayakusuma, 1999, *Prestasi Dalam Dunia Kerja*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Jhon Soeprihanto, 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Lamu, 2001, *Prestasi Pengembangan Sumber Daya Manuia*, PT. Gramedia Nusantara Press, Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen SDM*, : BPFE, Yogyakarta.
- Moekijat, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pelatihan dan Pendidikan (Manajemen Kepegawaian)*. PT. Darma Mataram, Jakarta.
- Muhlis Singgih, 1999, *Prestasi Dalam Sumber Daya*. PT. Grafindo Persada, Jakarta.
- Mukhtar Siagian, 2000. *Prestasi Karyawan*, PT STIE YKPM, Yogyakarta.
- Rakmini, 1999. *Prestasi Manajemen*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Rangina, 2000. *Pendidikan Sebagai Usaga Peningkatan Kemampuan Bangsa*. PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Siagian, Sondang. P. 2001. *Manajemen SDM*. : Bumi Aksara, Jakarta.
- Sudarmayanti, 2001. *Prestasi Dalam Pengembangan Pemberdayaan dan Pendayagunaan Pegawai*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sudjana.2002. *Metode Statistik*. Tarsito, Bandunga
- Suharsini, 1995. *Pendidikan dan Tanggungjawab*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sukriyani, 2002, *Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap restasi Kerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Maros*, Tesis Program Study Manajemen Universitas Muslim Indonesia, Makassar, tidak dipublikasikan.
- Sulastomo, 2000. *Manajemen Kesheatan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sultan, 2000. *Pendidikan Keterampilan dan Pelatihan Sumbe rdaya Manusia*, . PT. Grafindo Persada Nusantara, Jakarta.
- Sumego, 2000, *Pendidikan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Lembaga Pemberdayaan dan Pengembangan UI, Jakarta.
- *) Penulis adalah Dosen tetap pada STIE PELITA BUANA Makassar**