

HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Sri Wahyono dan Ade Sukma Mulya
Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta
yonoatik@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang hubungan antara (1) kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja, (2) budaya organisasi dengan motivasi kerja karyawan, (3) kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama sama dengan motivasi kerja. Hipotesis penelitian ini adalah (1) terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan, (2) terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja karyawan, dan (3) terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama sama dengan motivasi kerja. Hasil penelitian telah membuktikan hipotesis yang telah diajukan; yaitu terdapat hubungan yang kuat antar variabel tersebut di atas. Penelitian ini adalah menggunakan metode survey, dan yang menjadi populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai administrasi Politeknik Negeri Jakarta, dan diambil sekitar 30% secara acak sebagai sampel penelitian.

kata kunci : kepuasan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja

Abstract

This research was aimed to get the information about the relationship between (1) the employees' satisfaction with the employees' motivation, (2) the organizational culture with employees' motivation, (3) both the employees' satisfaction and the organizational culture with the employees' motivation. The hypothesis of research are (1) There is a positive relationship between the employees' satisfaction with the employees' work motivation, (2) there is a positive relationship between the organizational culture with the employees' work motivation, (3) There is a positive relationship between both the employees' satisfaction and organizational culture with the employees' work motivation. The research is a survey method, and the population is the employees of State Polytechnic of Jakarta. The samples were taken by using the simple random sampling. The result of the research can prove the hypothesis

key words : organizational culture, satisfaction and motivation

PENDAHULUAN

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai negeri sipil (PNS) rendah, diantaranya : budaya organisasi, kepuasan kerja, iklim kerja, pengembangan karir, renumerasi, sistem pengawasan, lingkungan kerja, sistem seleksi PNS, kekerabatan diantara pegawai.

Salah satu faktor yang membuat para pegawai negeri tidak disiplin adalah meniru tindakan atau perilaku para

pegawai terdahulu, atau cerita-cerita negatif dari para seniornya tersebut. Perilaku dan cerita tersebut membentuk pola pikir pegawai tersebut seperti apa yang diwariskan oleh para pegawai terdahulu tersebut sebagai acuan bertindak dan berpikir dalam menunaikan tugas atau kewajiban-kewajibannya (budaya organisasi).

Faktor lainnya adalah iklim atau suasana kerja di tempat kerja. Suasana atau iklim organisasi dalam lingkungan institusi yang para pegawainya sering

menimbulkan kesan para pegawai negeri tidak kondusif, karena setiap individu dengan berstatus PNS tersebut merasa bahwa mereka digaji oleh pemerintah bukan oleh atasannya, dan mereka merasa aman dari pemutusan hubungan kerja. Dengan merasa aman dari pemutusan hubungan kerja (PHK), sehingga mereka terkesan bekerja tidak optimal.

Pola seleksi penerimaan pegawai negeri sipil juga masih dipengaruhi sistem kekerabatan, sehingga pegawai yang terseleksi menjadi pegawai negeri sipil tidak memiliki kapaistas yang sesuai dengan tuntutan kompetensi. Karena tidak dapat memenuhi kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, para pegawai tersebut bekerja apa adanya, dan sehingga tidak terdorong bekerja secara optimal

Faktor lainnya yang memiliki andil dalam menurunkan motivasi kerja dalam organisasi atau institusi pemerintah adalah penempatan yang tidak sesuai dengan kapasitas dan komptensi pegawai. Pegawai yang memiliki kapasitas dan kompetensi katakan A, ditempatkan pada posisi yang membutuhkan komptensi katakan C. Sehingga pegawai tersebut tidak berkembang, dan dampak lebih jauh adalah motivasi kerja minjadi rendah.

Renumerasi PNS adalah juga faktor yang berpengaruh terhadap menurunnya motivasi kerja pegawai negeri sipil (PNS). Beberapa pegawai negeri sipil (PNS) merasa bahwa menjadi pegawai negeri sipil karena tidak ada pilihan lain, atau tidak mampu bersaing untuk masuk ke organisasi atau departemen dengan sistem renumerasi baik. Namun sejalan dengan perbaikan sistem penggajian pada pegawai negeri sipil, yang tingkat kesejahteraannya semakin lebih baik, sistem penggajian ini harusnya bukan merupakan suatu alasan untuk tidak memiliki motivasi kerja yang baik. Di lingkungan PNJ, para pegawai di samping menerima gaji tetap pegawai negeri, juga mendapatkan honor tambahan dari

program sore, dan berbagai kegiatan kepanitian.

Peneliti tertarik untuk mengungkap motivasi kerja pegawai PNJ yang berstatus pegawai negeri sipil. Secara umum kesan pegawai negeri sipil adalah tidak memiliki motivasi kerja yang optimal karena berbagai alasan. Motivasi kerja pegawai adalah faktor penting dalam invidu pegawai untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, akan menimbulkan dampak positif baik kepada individu itu sendiri, kepada teman kerja, terhadap lingkungan kerja, dan pada akhirnya terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Biasanya orang dibutuhkan oleh organisasi adalah orang yang bekerja dengan motivasi tinggi, karena orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi akan mendapatkan kepuasan serta selalu mengembangkan tugas dirinya. Herzberg, yang dikutip oleh Gibson, Ivancevich, Donnely (1994:95), berpendapat bahwa system kebutuhan yang mendasari motivasi dapat digolongkan menjadi 2 (dua) factor yaitu : (1) factor ekstrinsik, yaitu yang dapat menyangkut status, hubungan antar teman sejawat, hubungan atasan dan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, (2) factor intrinsik adalah factor yang menyangkut prestasi (achievement), pengakuan (regonition), tanggung jawab (responsibility), kemajuan (advancement), kemungkinan berkembang (the possibility of growth).

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, motivasi seorang pegawai sangat penting dalam menunaikan tugas dan kewajibannya. Bisa dibayangkan apa jadinya seandainya seorang pegawai bekerja pada suatu organisasi tanpa memiliki motivasi kerja. Apabila sebagian besar pegawai pada sebuah organisasi tidak memiliki motivasi kerja, organisasi tersebut tinggal menunggu kebangkrutan, yang pada akhirnya penutupan. Organisasi atau lembaga milik pemerintah bisa tetap

hidup meskipun para pegawainya sebagian besar tidak memiliki motivasi, karena pengganjiannya ditanggung oleh pemerintah, meskipun perusahaan atau organisasi tersebut mengalami kerugian.

Biasanya orang dibutuhkan oleh organisasi adalah orang yang bekerja dengan motivasi tinggi, karena orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi akan mendapatkan kepuasan serta selalu mengembangkan tugas dirinya. Herzberg, yang dikutip oleh Gibson, Ivancevich, Donnely (1994:95), berpendapat bahwa system kebutuhan yang mendasari motivasi dapat digolongkan menjadi 2 (dua) factor yaitu : (1) factor ekstrinsik, yaitu yang dapat menyangkut status, hubungan antar teman sejawat, hubungan atasan dan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, (2) factor intrinsik adalah factor yang menyangkut prestasi (achievement), pengakuan (reognition), tanggung jawab (responsibility), kemajuan (advancement), kemungkinan berkembang (the possibility of growth). Motivasi kerja sangat kuat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya oragnisasi itu sendiri diartikan seperangkat asumsi, kepercayaan, nilai-nilai, norma-norma yang dibentuk melalui pertukaran oleh para anggota organisasi. Budaya tersebut telah dibentuk oleh para anggota organisasi yang memiliki pengaruh, atau budaya yang terbentuk secara alami seiring jalannya waktu. Budaya mewakili unsur penting dari sebuah lingkungan kerja yang mana para pegawainya mempertunjukkan pekerjaan mereka. Gagasan dari sebuah budaya adalah agak intangible, karena kami tidak dapat melihat budaya atau menyentuhnya, tetapi budaya itu ada seperti air dalam sebuah ruangan. Budaya tersebut berada di sekitar kita dan mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi, sebab budaya adalah suatu system dan konsep yang dinamis, budaya juga dipengaruhi oleh hampir selaga sesuatu yang terjadi dalam organisasi (Organizational Behavior, 1997 ; 102).

Pendapat diatas didukung pula oleh Wheelen dan Hunger yang dikutip oleh Nelson(2000 : 543) budaya organisasi (budaya perusahaan) adalah kumpulan kepercayaan, harapan-harapan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan saling tukar menukar kepercayaan, harapan-harapan dan nilai-nilai tersebut oleh para anggota organisasi dan diwariskan dari generasi satu ke generasi lainnya. Budaya organisasi pada umumnya mencerminkan nilai-nilai dari para pendiri dan misi dari suatu firma. Budaya organisasi memberikan *a sense of identity* kepada organisasi. *Sense of identity* artinya siapa kita, apa yang kita kerjakan, dan apa kita artikan.

Tumbuhnya motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Biasanya, para karyawan yang telah terpenuhi kebutuhan secara hirarki menurut teori kebutuhan Maslow, dapat berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan.

Selama ini selalu menjadi perbincangan berbagai pihak bahwa kepuasan para pegawai negeri tersebut sangat rendah, sehingga berdampak pada motivasi kerja mereka. Gaji pegawai negeri sipil masih dianggap jauh dari harapan pemenuhan kebutuhan berdasarkan teori hirarki kebutuhan Maslow (dari kebutuhan primer (basic) sandang dan makan, kebutuhan perumahan, kebutuhan rasa aman, sampai kebutuhan aktualisasi diri). Melalui penelitian ini diharapkan dapat mengungkap seberapa kuat hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja adalah aspek penting dalam individu yang dapat berpengaruh dalam berbagai aspek kehidupan berorganisasi, diantaranya timbulnya komitmen kerja bagi setiap individu untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi, motivasi kerja meningkat, kinerja menjadi lebih baik, dan semangat kerja meningkat. Peneliti tertarik untuk mengetahui kepuasan kerja para guru setelah terjadi perubahan dan sistem renumerasi penggajian guru dengan bertambahnya

penghasilan guru dari sertifikasi guru dan tunjangan daerah. Apabila kepuasan kerja baik akan berpengaruh terhadap pengelolaan kegiatan belajar-mengajar, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap mutu pendidikan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya lingkungan kerja, komunikasi vertikal antara bawahan dan atasan, komunikasi horisontal sesama anggota organisasi, budaya organisasi, sistem remunerasi, job description yang jelas, iklim kerja.

Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya (diakses dari google).

Ghiselli dan Brown (diakses dari google) mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja : (a) kedudukan (posisi); umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi pekerjaan kerja, (b) pangkat (golongan), pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru akan merubah perilaku dan perasaan, (3) umur; dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan, umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah

umur-umur yang dapat menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan, (4) jaminan finansial dan sosial; Jaminan finansial dan jaminan sosial berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (5) mutu pengawasan, hubungan antara karyawan dan pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi tempat kerja (sense of belonging).

1) Teori Model Aspek Kepuasan (Satisfaction Model) oleh Lawler, yaitu individu dipuaskan oleh suatu aspek khusus dari pekerjaan mereka, misalnya rekan kerja, atasan, upah dan sebagainya.

2) Teori Nilai (Value Theory) oleh Locke, membuat penilaian antara nilai dan kebutuhan. Kebutuhan adalah kondisi kodrati yang diperlukan oleh individu demi kesejahteraan fisiologik maupun psikologisnya. Sedangkan nilai merupakan sesuatu yang diinginkan atau didambakan yang muncul dari proses belajar dan diperoleh bukan secara alami. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional akibat anggapan bahwa individu mendapatkan apa yang dinilai tinggi.

3) Teori kesenjangan (discrepancy) oleh Porter, seperti yang dikemukakan Kinicki, yang mengatakan bahwa kepuasan adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan sesuatu yang sesungguhnya ada (kenyataan). Teori Locke juga berpendapat bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada kesenjangan antara apa yang seharusnya (harapan, kebutuhan, atau nilai) dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya,

METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah (1) untuk membuktikan apakah budaya organisasi memiliki hubungan dengan motivasi kerja pegawai, (2) untuk membuktikan apakah kepuasan pegawai memiliki hubungan dengan motivasi kerja pegawai (3) untuk membuktikan apakah budaya organisasi dan kepuasan pegawai secara bersama-sama memiliki hubungan dengan motivasi kerja pegawai.

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu membuktikan adanya hubungan dari variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja, kepuasan kerja dengan motivasi kerja, dan budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki hubungan dengan motivasi kerja, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode yang terkait dengan penelitian kuantitatif. Untuk memperoleh data variabel yang diteliti, peneliti akan menggunakan survey terhadap para pegawai penunjang akademik di lingkungan Politeknik Negeri Jakarta. 5.3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi terjangkau adalah seluruh pegawai administrasi yang ada di lingkungan Politeknik Negeri Jakarta. Dari total pegawai administrasi yang berjumlah 300 orang akan diambil sekitar 30% sebagai sampel penelitian. Pengambilan sampel ditentukan menggunakan simple random sampling, dengan cara diundi, sehingga setiap warga administrasi PNJ memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel : Ukuran tendensi sentral tiap variabel.

Var.	N	Rata-rata	Mo	Me	S	SD
X1	75	81.94	82.54	84.17	121.69	11.03
X2	75	99	100.6	107.93	132.2	11.49
Y	75	74.6	74.9	76.81	95.18	9.75

Kepuasan kerja pegawai. Dari hasil survey kepada 75 responden, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa skor terendah adalah 57, dan skor tertinggi adalah 108, dengan nilai rata-rata 81.94, modus 82.54, serta nilai varian sebesar 121.69 dan standar deviasi 11.03.

Dari data kepuasan kerja karyawan PNJ di atas dapat dikelompokkan menjadi; kelompok dengan kepuasan tinggi dengan menggunakan acuan ($\text{mean} + 1\text{SD}$), $81.94 + 11.03 = 92.27$, artinya kelompok yang memiliki kepuasan kerja tinggi adalah yang memiliki 92.27 keatas, dari 75 responden terdapat 6 orang. Data yang memiliki skor sedang adalah ($\text{mean} - \text{SD}$ sampai dengan $\text{mean} + \text{SD}$), skor diantara 70.91 sampai 92.27, sebanyak 57 orang, artinya dari 75 responden yang disurvei terdapat 57 orang yang memiliki tingkat kepuasan sedang, sedangkan yang memiliki kepuasan rendah adalah ($\text{mean} - 1\text{SD}$) atau dibawah skor 70.91, sebanyak 12 orang artinya ada 12 orang dari 75 orang pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah.

Dari data budaya organisasi karyawan Politeknik Negeri Jakarta dibagi tiga kelompok, kelompok dengan budaya organisasi tinggi, sedang dan rendah. Hasilnya adalah sebagai berikut : (1) dari 75 responden yang disurvei terdapat 14 orang atau dengan skor di atas 114 yang memiliki budaya organisasi tinggi, (2) terdapat kelompok dengan skor sedang atau skor diantara 87.51 dan 110 berjumlah 41 orang, (3) sedangkan kelompok dengan budaya organisasi rendah atau skor dibawah 87.5 terdapat 20 orang.

Dari data motivasi kerja karyawan yang disurvei sebanyak 75 orang diperoleh kelompok yang memiliki tingkat motivasi kerja tinggi sebanyak dengan skor di atas 84.35 adalah 9 orang, artinya terdapat 9 orang dari 75 yang disurvei memiliki motivasi kerja tinggi. Kelompok dengan motivasi kerja sedang atau dengan skor diantara 64.85 sampai dengan skor 84.35 sebanyak 53 orang. Sedangkan kelompok

yang memiliki motivasi kerja rendah atau dengan skor dibawah 64.85 adalah berjumlah 13 orang.

Pengujian hipotesis pertama adalah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Dari hasil perhitungan korelasional diperoleh koefisien korelasi dari kepuasan kerja (X1) dengan motivasi kerja (Y) diperoleh $r_{y1} = 0.29$. Selanjutnya diadakan pengujian signifikansi koefisien dan diperoleh Fhitung sebesar 2.588, sedangkan nilai Ftabel sebesar 1,67. Karena Fhitung < Ftabel, maka koefisien korelasi signifikan.. Sedangkan untuk uji signifikansi regresi diperoleh Fhitung (6.908) > Ftabel 3.98, maka H_0 ditolak, berarti regresi signifikan. Hipotesis pertama telah terbukti terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja.

Pengujian hipotesis kedua adalah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Dari hasil perhitungan korelasional diperoleh koefisien korelasi dari kepuasan kerja (X2) dengan motivasi kerja (Y) diperoleh $r_{2y} = 0.79$ Selanjutnya diadakan pengujian signifikansi koefisien dan diperoleh Fhitung sebesar 11.101, sedangkan nilai Ftabel sebesar 1,67. Karena Fhitung > Ftabel, maka koefisien korelasi signifikan.. Sedangkan untuk uji signifikansi regresi diperoleh Fhitung (126.91) > Ftabel 3.98, maka H_0 ditolak, berarti regresi signifikan. Hipotesis kedua telah terbukti terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan motivasi kerja.

Pengujian hipotesis ketiga adalah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja karyawan PNJ. Dari perhitungan diperoleh $r_{y12} = 0.725$. Selanjutnya dilakukan uji signifikansi koefisien ganda, diperoleh Fhitung sebesar 95.39, sedangkan nilai Ftabel $(0.05:2/72) = 3.11$, karena Fhitung > Ftabel, maka koefisien ganda signifikan. Dengan demikian hipotesis ketiga juga telah terbukti, yaitu terdapat hubungan

yang kuat antara kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan motivasi kerja.

KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa: (1) kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi kerja karyawan administrasi Politeknik Negeri Jakarta. Dalam mengoptimalkan peran pegawai dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi Politeknik Negeri Jakarta peningkatan kepuasan kerja para karyawan perlu mendapatkan perhatian, (2) budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi kerja karyawan. Pimpinan harus memperhatikan bagaimana menciptakan budaya organisasi yang baik sehingga kemudian berdampak pada peningkatan motivasi kerja karyawan, (3) kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Davis, Keith dan Newstrom, John W (2002) *Human Behavior at Work Organization Behavior*. New York : Mc.Graw- Hill.

Gunz, HP., Gun, S.P. 1994. *Profesional/Organizational Commitmen*. Administrative Science Quartely, 10.488-503

George M. Jennifer & Gareth R. Jones. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc

Gibson, James L. dan John M. Ivancevich. 2006. *Organizations Behavior, Structure, Process*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Hatch, Mary Jo, 1997. *Organization Theory*, New York: Oxford University Press Inc.,

Higgins, James M. 1994. *The Management Challenge*, USA: Macmillan College Publishing Company.

Koys, D.J., & DeCotiis, T.A. 1991. *Inductive Measures of Psychological Climate*. Human Relations, 44, 265-285

Morrow, P.C. & McElroy, J.C. (1987) *Work Commitment and Job Satisfaction over Three Career Stage*. Journal of Vocational Behavior. England: Hall Pearson.

Nelson, Debra L. dan James Campbell Quick. 2000. *Organizational Behavior*. Ohio: South-Western College Publishing.

Noe, Raymond. 2002. *Employee Training & Development*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.,

Owen, R.G. (1987) *Organization Behavior in Education*. New Jersey: Englewood

Steers, Richard M. 1991. *Motivation And Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, Inc.

Tubbs, Stewart L. *Human Communication, Principles and Contexts*, Ninth edition. New York: The McGraw-Hill Companies, 2003