

## BAB II

### PENYUSUNAN DESKRIPSI TEORETIS DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### A. Deskripsi Teoritis

##### 1. Kepuasan Kerja

Menurut Vroom “kepuasan kerja sebagai orientasi sikap individu untuk berperan dalam pekerjaan yang sedang ditekuninya.”<sup>1</sup> Sedangkan menurut Wexley dan Yulk dalam buku Moh. As’ad memberikan batasan tentang kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.<sup>2</sup> Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson yang menyatakan “kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka.”<sup>3</sup>

Pendapat lain dari Porter and Steers yang mengemukakan “*Job satisfaction is the discrepancy in expectation between ‘the actual gain of a person in his/her work’ and ‘what he/she thinks he/she deserves.’*”<sup>4</sup>

Diterjemahkan secara bebas, kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Dengan demikian, berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, dapat dijelaskan kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaannya,

---

<sup>1</sup> Vroom dan Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektifitas Kelompok*, ( Jakarta : Rineka Cipta,2004 ), hal.10

<sup>2</sup> As’ad M. (1995), *Psikologi Industri Edisi Ke-empat.*( Yogyakarta : Liberty ),hal.38

<sup>3</sup> Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, *Organizations behavior structure processes, twelfth edition*, ( New York USA: McGraw-Hill International Edition,2006), hal.106

<sup>4</sup> L.W .Porter, & R.M.Steers, *Organisational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism*, ( Psychological Bulletin, 80(2)) p. 151–176.

yang timbul berdasarkan penilaian dan harapan pegawai terhadap kondisi kerja yang merupakan aspek penelitian terhadap kepuasan kerja .

Kemudian Greenberg dan Baron mendeskripsikan “kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka.”<sup>5</sup>

Pendapat tersebut seiring dengan definisi Kreitner-Kinicki yang menyatakan “kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.”<sup>6</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah di kemukakan diatas, kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang .

Pendapat lain dari Robbins yang menyatakan:

*Job satisfaction refers to an individuals general attitude toward his or her job. A person in a high level of job satisfaction hold positive attitude toward the job, a person who dissatisfied with his or her job hold negative attitude toward about that job.*<sup>7</sup>

Diterjemahkan secara bebas, kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut.

---

<sup>5</sup> Gerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behaviour in Organizations, Understanding And Managing The Human Side of Work, Third Edition*, ( Massachusetts, Allin and Bacon, A Division of Schuster,2003 ) p.148

<sup>6</sup> Robert Kreitner dan Kinicki, *Organizational Behavior, seventh edition*, ( New York USA: Me. Graw-Hill International Edition,1992), hal.192

<sup>7</sup> Stephen P Robbins, & Timothy A. Judge, *Organizational behaviour, Twelfth Edition*, ( New Jersey: Pearson Educational Inc, 2007 ), p.73

Selain itu, penjelasan diatas diperkuat dari Locke yang dikutip oleh Cranny, CJ, yang menyatakan, “*Job satisfaction is an affective (that is emotional) reaction to a job that results from the incumbent's comparison of actual outcomes with those that are desired (expected, deserved, and so on).*”<sup>8</sup>

Diartikan secara bebas, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai suatu reaksi emosional sebagai hasil dari suatu pekerjaan atau pengalaman kerja yang diinginkan .

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan pegawai memiliki tingkat kepuasan dan reaksi secara emosional yang berbeda terhadap pekerjaannya dimana pegawai tersebut dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan pekerjaan lainnya.

Kemudian Hoppock menyatakan dalam bukunya: “*The job satisfaction of an employee comes from the mental and physical satisfaction in the work environment and the work itself, i.e., the subjective reaction of an employee to the work situation.*”<sup>9</sup>

Diterjemahkan secara bebas, kepuasan kerja pegawai berasal dari lingkungan kerja secara fisik dan mental, serta pekerjaan itu sendiri, yaitu reaksi subyektif dari pegawai dalam situasi kerja.

Sejalan dengan pendapat diatas, Bussing, Bissels, Fuchs, dan Perrar menyatakan, “*Job satisfaction is based on the desire, needs, motives, and*

---

<sup>8</sup> Cranny.CJ & Patricia Cain Smith, Job Satisfaction, How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance, ( New York: Lexington Books, 1992 ), hal.1

<sup>9</sup> Yung-Ming Shiu & Tsu-Wei Yu, *Internal Marketing, organizational culture, ob satisfaction, and organizational performance in non-life insurance* ,( The Service Industries Journal Vo.30, No.6, June 2010) p.796

*feeling in the working environment, i.e., the satisfaction or dissatisfaction of an employee from his/her work”.*<sup>10</sup>

Diartikan secara bebas kepuasan kerja berdasarkan pada keinginan, kebutuhan, motif, dan perasaan dalam lingkungan kerja, dimana terdapat rasa puas atau tidak puas dari pegawai terhadap pekerjaannya.

Kemudian Schneider dan Snyder mendefinisikan kepuasan kerja, “*As a personal evaluation of the current conditions of the job or the outcomes that arise as a result of having a job*”.<sup>11</sup> Diartikan secara bebas, kepuasan kerja sebagai evaluasi pribadi dari kondisi pekerjaan saat ini atau hasil yang timbul dari pekerjaan yang dimiliki.

Definisi kepuasan kerja diatas diperkuat oleh Sempene, Rieger dan Roodt yang menyatakan “*Job satisfaction refers to the individual’s perception and evaluation of the job*”.<sup>12</sup> Diterjemahkan secara bebas, kepuasan kerja mengacu pada persepsi dan evaluasi individu terhadap pekerjaannya.

Dari beberapa uraian diatas, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan positif dan negatif dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi kesempatan promosi, interaksi sosial dengan pegawai lain, dan lingkungan

---

<sup>10</sup> Ibid, p.796

<sup>11</sup> Castro, M., & Martins, N., *The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization* (SA Journal of Industrial Psychology Vol.36 ,May 31, 2010), p.3

<sup>12</sup> Ibid, p.3

kerja. Sedangkan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa usia, kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Oleh karena itu, kepuasan kerja bersifat individual, artinya setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, sesuai dengan kebutuhan, nilai dan harapan yang berlaku pada dirinya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan penilaian dari masing-masing individu.

Tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari sejauh mana penilaian terhadap kerjanya dan kebutuhan-kebutuhan dapat terpenuhi oleh lingkungan kerjanya. Menurut Luthans, terdapat tiga dimensi yang pada umumnya diterima bagi kepuasan kerja:

Dimensi pertama, kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. Dimensi kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa memenuhi atau melebihi aturan. Dimensi ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang terkait oleh :

- a. Kerja itu sendiri,
- b. Upah ,
- c. Peluang promosi ,
- d. Pengawasan ,
- e. Mitra kerja<sup>13</sup>

Menurut Nelson dan Quick yang juga mendukung hal tersebut, menyatakan” kepuasan kerja merupakan sikap umum dengan lima dimensi kerja khusus antara lain: upah, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, pengawasan dan mitra kerja.”<sup>14</sup>

Pendapat tersebut diatas menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dapat dijelaskan bahwa setiap pekerjaan memerlukan keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya. Sukar atau

---

<sup>13</sup> Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, ( Boston : McGraw –Hill.2008),p.142

<sup>14</sup> Debra L.Nelson & James C.Quick, *Organizational Behaviour: Foundations, Realities & Challeges* ( Ohio: South-Western, 2006 ) P.87

mudahnya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja pegawai.

Sehingga perlu adanya kesadaran akan pekerjaan sebagai tujuan organisasinya membuat pegawai tersebut memiliki tanggung jawab dan terdorong untuk mencapai target kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya. Selain itu, atasan yang mau menghargai pekerjaan bawahannya dapat pula mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Bahkan menurut Sudarwan "hubungan antar manusia dalam organisasi berjalan harmonis, suasana ini melahirkan interaktif yang menyenangkan, menumbuhkan gairah kerja"<sup>15</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut, lingkungan kerja atau teman sekerja yang baik juga turut serta memperlancar pekerjaan. Sehingga tidak sedikit pegawai yang merasa puas karena teman sekerja.

Setiap pegawai yang bekerja memiliki anggapan kerja adalah prestise atau gengsi atau harga diri, sehingga pegawai akan terdorong untuk semangat bekerja ketika ada kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Karena pada umumnya, pegawai beranggapan dengan promosi yang diberikan, maka secara otomatis prestise dan harga diri meningkat.

Penghargaan yang sering disebut upah adalah harapan setiap manusia yang bekerja, meskipun berbeda pada setiap kelompok kerja. Pemberian upah pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya.

---

<sup>15</sup> *Ibid*, hal.52

Berbeda dengan uraian diatas, Robbins menyatakan kajian terhadap bukti yang menunjukkan empat faktor kepuasan kerja pegawai, antara lain:

- a. Kerja yang secara mental menantang ( *Mentally challenging work* )
- b. Ganjaran yang pantas ( *Equitable rewards* ).
- c. Kondisi kerja yang mendukung ( *Supportive working conditions* ).
- d. Rekan sekerja yang mendukung ( *Supportive colleagues*).<sup>16</sup>

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa suatu tantangan kerja yang dimungkinkan dapat dilaksanakan maka membuat orang tertarik untuk melakukannya. Suatu keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan rasa puas. Adanya peluang hadiah baik berupa uang, barang, pangkat, dan penghargaan lainnya akan menjadikan pegawai berusaha untuk mendapatkannya.

Fasilitas bekerja merupakan suatu dukungan yang tidak kalah pentingnya. Kemudahan yang diperoleh dari adanya fasilitas yang lengkap menjadikan pekerja puas dengan fasilitas kerjanya. Kesepakatan atasan, bawahan, antar rekan kerja dan antar keduanya membuat seorang pegawai puas akan lingkungan yang kondusif.

Sedangkan Barnes berpendapat ” kepuasan kerja pegawai diukur berdasarkan perubahan dalam perasaan, kompetensi, kepuasan terpenuhinya kebutuhan dan harapan.”<sup>17</sup>

Sementara itu, Hodgetts mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan dalam usaha untuk menentukan sebab-sebab kepuasan kerja diantaranya sebagai berikut :

---

<sup>16</sup> Stephen P.Robbins, *Prinsip-prinsip perilaku organisasi* , alih bahasa : Halida SE, dkk, (Jakarta : Erlangga, 1996) Hal.181-182

<sup>17</sup> Tony Barnes, Martin Widjokongko, *Kaizen Strategies for Successful Leadership ( Kepemimpinan Sukses ) Bagaimana Membawa Organisasi Anda Menuju Masa Depan,*( Batam: Interaksara ) hal.170

- a. Upah dan tunjangan,
- b. Promosi,
- c. Pekerjaan,
- d. Kepemimpinan,
- e. Kelompok kerja,
- f. Kondisi kerja<sup>18</sup>

Pendapat diatas menjelaskan bahwa arti penting dari imbalan yang sepadan merupakan faktor yang dipertimbangkan selain kebijakan promosi dan tindakan lain yang menyangkut pembayaran yang layak. Selain itu, tingkat kepuasan pegawai juga akan dipengaruhi oleh sistem promosi yang berlaku, apakah sistem tersebut berdasarkan jasa atau senioritas atau perpaduan dari keduanya.

Sedangkan makna dari pekerjaan dalam hal ini adalah sejauh mana pekerjaan itu memungkinkan pegawai menggunakan sejumlah keahlian dan kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan kewajibannya, tingkat kepentingan dan tantangan yang berasal dari pekerjaan dan setiap individu memahami pekerjaan dengan jelas. Dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Kerjasama yang baik dari rekan-rekan kerja dalam kelompok, memberikan kepuasan tersendiri terhadap pekerjaan serta didukung kondisi kerja yang baik, aman dan nyaman juga memadai. Meskipun tidak selalu memiliki kepuasan kerja tinggi, situasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja akan lebih suram apabila kondisi kerja buruk.

---

<sup>18</sup> Eugene McKenna, *Business and Psychology : Organizational Behavior*, ( New York : Psychology Press, 2006 ) Hal.297

Berbeda dengan pandangan yang dimiliki oleh Slocum dan Hellriegel yang menyebutkan sejumlah faktor kerja yang penting bagi kepuasan kerja pegawai, yaitu :

- a. Tantangan,
- b. Tuntutan fisik,
- c. Kepentingan pribadi,
- d. Struktur imbalan,
- e. Kondisi kerja fisik,
- f. Pencapaian tujuan,
- g. Diri,
- h. Orang lain dalam organisasi,
- i. Organisasi dan manajemen,
- j. Tunjangan luar.<sup>19</sup>

Pendapat diatas menjelaskan bahwa pekerjaan menantang secara mental yang dicapai individu, pekerjaan yang melelahkan, jenis pekerjaan yang menarik secara pribadi, struktur imbalan yang sama dan memberikan hasil yang akurat bagi pekerjaan akan menghasilkan kepuasan kerja pegawai.

Tercukupinya kebutuhan fisik individu menciptakan kondisi kerja yang nyaman sehingga akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan dimana munculnya kebanggaan diri pegawai, serta adanya dukungan pengawas, rekan kerja atau bawahan dalam bentuk kerja sama yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur yang tepat, akan menjadikan peran individu tidak bertentangan dengan peraturan diterapkan oleh organisasi dan terdapat tunjangan luar yang merupakan salah satu bentuk keuntungan untuk pegawai dan menghasilkan kepuasan kerja.

---

<sup>19</sup> Jhon W.Slocum and Hellriegel, *Fundamental of Organizational Behavior*, ( Australia: Thomson-South Western,2007), p.236

Sementara Spector mengidentifikasi sembilan unsur kepuasan kerja yang dijadikan indikator skala kepuasan kerja JSS ( *The Job Satisfaction Survey* ) yang menjelaskan sebagai berikut :

- a. Upah, kepuasan dengan upah dan kenaikan upah;
- b. Promosi, kepuasan dengan peluang promosi;
- c. Pengawasan, kepuasan dengan pengawasan ketat seseorang;
- d. Tunjangan luar, kepuasan dengan tunjangan tambahan;
- e. Imbalan satuan, kepuasan dengan imbalan ( tidak selalu uang ) yang diberikan bagi pekerja yang baik;
- f. Kondisi kerja,kepuasan dengan aturan dan prosedur;
- g. Mitra kerja, kepuasan kerja dengan mitra kerja
- h. Sifat kerja, kepuasan dengan tipe pekerjaan yang dilakukan
- i. Komunikasi, kepuasan dengan komunikasi dalam organisasi<sup>20</sup>

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dari waktu ke waktu, perusahaan dapat membuat pekerjaan lebih menyenangkan, memberikan upah yang layak, tunjangan dan kesempatan promosi, menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan kepentingan dan keahliannya, serta merancang dan merencanakan pekerjaan yang membuat pegawai tertarik , membangun sistem pengawasan yang mendukung, serta membangun komunikasi antar pegawai dari berbagai level dengan baik.

Kepuasan kerja seorang pegawai juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan dan budaya kerja dari individu tersebut . Untuk mencapai kepuasan kerja , para pegawai harus menyiapkan diri dengan cara membentuk budaya kerja yang positif dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

---

<sup>20</sup> Paul E.Spector, *Job satisfaction*,( California: SAGE Publ.1997) P.8

Lingkungan dan budaya kerja yang baik akan menghasilkan perilaku yang positif dan mempengaruhi kepuasan kerja, seperti yang dikemukakan menurut Bretz & Judge, “*The job satisfaction is an attitudinal variable how the employees feel, believe, and behave about various aspects of the job and work environment*”.<sup>21</sup>

Diterjemahkan secara bebas, kepuasan kerja adalah variabel sikap bagaimana pegawai merasa, percaya, dan berperilaku tentang berbagai aspek dari pekerjaan dan lingkungan kerja.

Pendapat tersebut dipertegas oleh Gunadi yang menyatakan:

Budaya kerja dianggap mampu mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai yang bekerja, dan di samping itu budaya kerja juga dianggap mampu mempengaruhi hubungan dan suasana kerja ke arah yang lebih baik, serta mampu mempengaruhi hasil kerja dan kepuasan kerja pegawai.<sup>22</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan lingkungan dan budaya kerja turut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Dengan lingkungan dan budaya kerja yang baik pegawai dapat dengan mudah menyesuaikan diri, kreatif, bersikap positif, dan terbuka terhadap segala perubahan yang akan membantu dan meringankan pelaksanaan tugas yang menimbulkan semangat kerja dan gairah kerja yang cenderung meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kemudian Pendapat lain dari Judge, Thoresen, Bono & Patton :

*Job satisfaction is related with other organizational variables, such as, organizational commitment, organizational involvement, organizational engagement, organizational citizenship behavior,*

---

<sup>21</sup> Ishfaq Ahmed, Dr. Zulfqar Ahmad, Muhammad Musarrat Nawaz, Zafar Ahmad, *loc. cit.*, p.579

<sup>22</sup> Gunadi, *Mengkaji Ulang Budaya Kerja Edisi Agustus* (Jakarta : Penerbit Human Capital, 2006)

*turnover, absenteeism, substance abuse, and deviant behavior of the employees at workplace.*<sup>23</sup>

Diterjemahkan secara bebas, kepuasan kerja berhubungan dengan variabel organisasi lainnya, seperti, komitmen organisasi, peraturan organisasi, keterlibatan organisasi, perilaku pegawai, keinginan pegawai berpindah kerja, ketidakhadiran, penyalahgunaan jabatan, dan perilaku di tempat kerja.

Sedangkan Donnelly menyatakan :

Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dipunyai individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, gaji dan tunjangan.<sup>24</sup>

Mengacu beberapa pendapat pakar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja didasarkan pada faktor lingkungan kerja dan termasuk juga budaya kerja.

Sementara Rue & Byars berpendapat:

*Job satisfaction is an individuals general attitude about his or her job. And the five major component of job satisfaction are : (1)attitude toward work group. (2) General working condition, (3) attitude toward company, (4) monetary benefits and (5) attitude toward supervision.*<sup>25</sup>

Diterjemahkan secara bebas, kepuasan kerja adalah sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya, dan 5 komponen utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah (1) perilaku kerja pegawai ; (2) kondisi

---

<sup>23</sup> *ibid*,p.577

<sup>24</sup> Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, *Organizations: Behaviour, Structure and Process*,( McGraw-Hill Companies,2000) p.150-152  
Inc, Boston.

<sup>25</sup> Terry, George R. dan Leslie W. Rue*Dasar-dasar Manajemen*, (Penerbit Bumi Aksara, Jakarta ,2003) hal.367

lingkungan kerja; (3) sikap perusahaan; (4) kompensasi yang menguntungkan dan (5) kualitas supervisi.

Disisi lain Sulaksono menyatakan “ budaya kerja adalah *the way we are doing here*”<sup>26</sup> . Diterjemahkan secara bebas, budaya kerja adalah sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Dengan mengacu pada kedua teori diatas maka secara textual mengacu pada definisi Rue & Byars dan Sulaksono dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan budaya kerja.

Berdasarkan analisis di atas, diperkirakan bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum dari pegawai terhadap pekerjaannya yang mencerminkan indikator : pekerjaan itu sendiri , promosi, kualitas supervisi dan dukungan rekan kerja.

## **2. Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito, “ lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain.”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Sulaksono, Agus., *Catatan Kuliah Budaya Kerja*, ( Semester I PSDM Pascasarjana Universitas Airlangga: Surabaya, 2002)

<sup>27</sup> Alex. A. Nitisemito, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia,1986), hal. 183

Sementara menurut Duane P. Schultz dan Sydney E. Schultz yang dikutip oleh Mangkunegara “ lingkungan kerja adalah semua aspek fisik, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja.”<sup>28</sup>

Berdasarkan kedua pendapat diatas, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan kepuasan kerja, karena adanya timbal balik yang baik dari pegawai.

Sejalan dengan Rivai yang mendefinisikan:

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan.<sup>29</sup>

Pendapat tersebut dipertegas oleh Komarudin :

Lingkungan adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Kondisi lingkungan kerja adalah faktor yang cukup penting dan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Tetapi dalam kenyataannya masih banyak perusahaan yang kurang memperhatikan kondisi lingkungan kerja pada perusahaannya.<sup>30</sup>

Dengan demikian, kualitas lingkungan kerja sangat terkait dengan manfaat yang terkandung dalam lingkungan tersebut. Lingkungan yang berkualitas adalah lingkungan yang mampu memberikan kontribusi positif bagi penghuninya. Karena keadaan lingkungan kerja yang tidak nyaman akan menimbulkan gangguan dalam bekerja.

---

<sup>28</sup> Mangkunegara, *perilaku dan budaya organisasi* (Bandung, 2005), hal. 105

<sup>29</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* ( Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006 ) hal.165

<sup>30</sup> Komarudin, *Manajemen Kantor*, (Bandung: PT Trigenda Karya, 1993), hal. 142

Gangguan-gangguan tersebut dapat berasal dari kejadian yang tidak dapat terduga akan tetapi dapat diramalkan dengan adanya kondisi lingkungan yang tidak memenuhi persyaratan. Oleh karena itu perlu adanya kontrol terhadap lingkungan kerja baik dari pegawai maupun dari perusahaan itu sendiri.

Selanjutnya Sedarmayanti menyatakan ” secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu :

- 1) Lingkungan kerja fisik
- 2) Lingkungan kerja Non fisik”<sup>31</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Terkait dengan kehidupan pegawai dalam organisasi kerja, berdasarkan pendapat diatas, lingkungan kerja yang kondusif sangat perlu dicermati dan disikapi secara positif oleh setiap pegawai terlepas apapun posisinya dalam organisasi. Lingkungan kerja non-fisik yang tidak mendukung pelaksanaan tugas dapat ditandai oleh kualitas hubungan antar pegawai, apabila hubungan tersebut terlihat tidak harmonis maka akan mengurangi kepuasan kerja pegawai.

---

<sup>31</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: Mandar Maju, 2000), hal.21

Sementara Sumartono dan Sugito menyatakan “ lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik dalam perusahaan disekitar tempat kerja, seperti sirkulasi udara, warna tembok, keamanan, ruang gerak dan lain-lain.”<sup>32</sup>

Menurut Sedarmayanti, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai, diantaranya adalah:

- a. Penerangan/cahaya di tempat pegawai
- b. Temperatur/suhu udara di tempat kerja
- c. Kelembaban di tempat kerja
- d. Sirkulasi udara di tempat kerja
- e. Kebisingan di tempat kerja
- f. Getaran mekanis di tempat kerja
- g. Bau tidak sedap di tempat kerja
- h. Tata warna di tempat kerja
- i. Dekorasi di tempat kerja (lay out)
- j. Musik di tempat kerja
- k. Keamanan di tempat kerja <sup>33</sup>

Menurut Ahyari yang dikutip oleh Khoiriyah, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja antara lain:

- a. Penerangan
- b. Suhu udara
- c. Suara bising
- d. Ruang gerak
- e. Keamanan kerja<sup>34</sup>

Diperkuat oleh pendapat dari Al-Anzie dalam penelitiannya mengenai rancangan lingkungan fisik kerja yaitu “ *good workplace design can make a big difference in staff satisfaction, attraction, motivation and retention*”.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Sumartono & Sugito, *Menejemen Operasional*, (Jakarta, 1997), hal. 146

<sup>33</sup> Sedarmayanti, loc.cit

<sup>34</sup> Khoiriyah Lilik, *Skripsi pengaruh upah dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada cv. aji bali jayawijaya surakarta*, ( Surakarta :Univ. Muhammadiyah,2009 )

<sup>35</sup> Nowier Mohammed Al-Anzi, *A study submitted to project management department in Saudi Aramco : Workplace Environment and Its Impact on Employee Performance* ,( Open University of Malaysia ,2009) p.13

Diartikan secara bebas, rancangan lingkungan fisik kerja yang baik akan membawa perubahan besar terhadap kepuasan pegawai, antusiasme pegawai dalam bekerja, motivasi dan pengunduran diri pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, manajemen perusahaan perlu memperhatikan aspek fisik yang akan mempengaruhi kepuasan kerja seperti penerangan yang masuk kedalam ruang kerja masing-masing pegawai perusahaan harus sesuai dengan kebutuhan, tidak terlalu terang tetapi juga tidak terlalu gelap, dengan sistem penerangan yang baik diharapkan pegawai akan menjalankan tugasnya dengan lebih teliti, sehingga kesalahan pegawai dalam bekerja dapat diperkecil.

Temperatur udara atau suhu udara terlalu panas bagi pegawai akan dapat menjadi penyebab penurunnya kepuasan kerja para pegawai sehingga akan menimbulkan kesalahan-kesalahan pelaksanaan proses produksi.

Pegawai juga memerlukan suasana yang dapat mendukung konsentrasi dalam bekerja, suasana bising yang bersumber dari mesin-mesin pabrik maupun dari kendaraan umum akan dapat mengganggu konsentrasi pegawai dalam bekerja.

Manajemen perusahaan juga perlu memperhatikan ruang gerak yang memadai dalam perusahaan, agar pegawai dapat leluasa bergerak dengan baik, terlalu sempitnya ruang gerak yang tersedia akan mengakibatkan pegawai tidak dapat bekerja dengan baik.

Oleh karena itu manajemen perusahaan tentunya harus dapat menyusun perencanaan yang tepat untuk ruang gerak dari masing-masing pegawai. Keamanan kerja merupakan faktor yang sangat penting yang

diperhatikan oleh perusahaan. Kondisi kerja yang aman akan membuat pegawai tenang dalam bekerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai

Untuk mencapai kepuasan kerja yang didukung oleh lingkungan kerja, maka sebaiknya terdapat rancangan lingkungan fisik yang sesuai standard dan adanya perhatian dari pimpinan.

Pendapat lain dari Becker, *"Workplace design may promote organizational success by creating environments that support work quantity, quality, and style, while improving turnover and absentee rates"*.<sup>36</sup>

Diartikan secara bebas, desain tata ruang kerja akan meningkatkan kesuksesan perusahaan dengan menciptakan lingkungan yang berkualitas, mendukung kuantitas kerja, modis dan mengurangi keinginan pegawai untuk berpindah tempat serta menurunkan jumlah pegawai yang mangkir.

Sedangkan pendapat lain dari Odger mendefinisikan:

Lingkungan kerja yang ergonomik, sebagai ilmu terapan yang mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan tingkat kenyamanan, efisiensi, dan keamanan dalam mendesain tempat kerja demi memuaskan kebutuhan fisik dan psikologis pegawai di tempat kerja.<sup>37</sup>

Dipertegas kembali oleh *LePine, Erez & Johnson*:

*The job satisfaction was also influenced by the pay in relation to the services rendered, the work someone actually performs as a specific duty, promotional opportunities at workplace, the leadership style of the supervisor and how closely the worker is supervised, cohesiveness with co-workers, and working conditions (physical facilities in performing the job, work schedules), ... ..*<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid,p.13

<sup>37</sup> Badri M Sukoco, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, (Jakarta: Erlangga,2007), hal. 207

<sup>38</sup> Ishfaq Ahmed,Dr. Zulfqar Ahmad, Muhammad Musarrat Nawaz, Zafar Ahmad, *Explicit and Implicit Factors of Job Satisfaction:A combination that works*, ( interdisciplinary journal of contemporary research in business ,April 2011) vol.2 no.12.p.579

Diartikan secara bebas, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh imbalan yang seimbang, pekerjaan pokok, kesempatan promosi, gaya kepemimpinan dari atasan, pengawasan, persahabatan dengan rekan kerja dan lingkungan kerja (fasilitas kerja, jadwal kerja), dan lain-lain.

Dengan demikian, berdasarkan beberapa pendapat yang telah dipaparkan, setiap pegawai selalu mengharapkan lingkungan kerja yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Dengan kata lain, lingkungan kerja diharapkan kondusif untuk menunjang kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu pegawai mengharapkan lingkungan kerja dimana sarana dan prasarana kerja lengkap dan baik.

Apabila pegawai merasa bahwa lingkungan kerja non fisiknya baik, pegawai akan merasa bahwa kebutuhannya untuk berafiliasi di tempat kerja terpenuhi, dengan demikian akan tercipta kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi

Sementara menurut Agus Ahyari:

Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para pegawai perusahaan akan mendorong para pegawai tersebut untuk bekerja dengan sebaik baiknya, sehingga pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan tersebut akan dapat berjalan dengan baik pula.<sup>39</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan fisik terdiri dari peralatan kerja, gedung, lokasi, dan desain ruang. Apabila pegawai merasa bahwa lingkungan fisik tempat bekerjanya baik akan memberikan kepuasan dan rasa bangga.

---

<sup>39</sup> Agus Ahyari, *Manajemen Produksi : Perencanaan Sistem Produksi*.(Yogyakarta : BPFE, 1994),hal.122

Lingkungan fisik yang baik juga dapat memberikan prestise. Selain itu, lingkungan fisik yang baik juga akan mengurangi tingkat kesalahan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Jika sarana dan prasarana yang menunjang kerja tersedia, hal tersebut dapat menjadi kepuasan tersendiri bagi pegawai, dimana pegawai merasa diperhatikan oleh perusahaan.

Selain lingkungan fisik, pegawai juga menghendaki lingkungan non fisik yang baik, yaitu lingkungan yang akrab, nyaman dan saling mendukung. Lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, rekan sekerja, dan hubungan dengan bawahan. Agar tercipta lingkungan yang harmonis, perlu dibuat peraturan perusahaan yang jelas, sistem komunikasi yang jelas yang bisa mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik, dan lain-lain.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Monica Castro dan Nico Martins, dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja pegawai.<sup>40</sup>

Kemudian menurut penelitian oleh Budiyanto and Hening Widi Oetomo, disimpulkan, *“Work environment indirectly produces positive and significant impact on job satisfaction through organizational citizenship behavior (OCB) in Magetan district government.”*<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> *ibid*, p.7

<sup>41</sup> Budiyanto and Hening Widi Oetomo, *The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia*, (World Academy of Science, Engineering and Technology 75 2011), p.200

Diterjemahkan secara bebas, lingkungan kerja mempengaruhi secara tidak langsung pada kepuasan kerja melalui perilaku kerja pegawai di Pemda Magetan.

Dipertegas kembali oleh Rothwell, Sullivan dan McLean :

Lingkungan fisik mencakup ruangan, ruangan staf, perancangan, media penunjang, sarana rekreasi, dan makanan, dapat meningkatkan atau menurunkan efektifitas kerja. Disamping itu, lingkungan juga meliputi suppliers, pelanggan, peserta kompetisi, peraturan, budaya, politik, teknik dan ekonomi.<sup>42</sup>

Berdasarkan penjabaran yang ada di atas, terdapat pengaruh signifikan untuk lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan rasa bangga, rasa aman, dan menciptakan hubungan yang harmonis sehingga kebutuhan afiliasi pegawai terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan pegawai tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja bagi pegawai.

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut As'ad adalah:

- a. Faktor Psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.
- b. Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan lain-lain.
- c. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasan, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

---

<sup>42</sup> William J. Rothwell, Roland Sullivan, and Gary N. McLean, *Practicing Organization Development*, (California: Pfeiffer & Company, 1995 ) P.207;317

- d. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya<sup>43</sup>

Maka dapat disimpulkan lingkungan fisik kerja adalah keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. terhadap pekerjaannya, dimana lingkungan fisik kerja ditandai dengan tata ruang, penerangan, kondisi udara, kebersihan ruangan, fasilitas alat bantu pekerjaan dan sarana rekreasi.

### 3. Budaya Kerja

Menurut Triguno, budaya kerja adalah :

Suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat. Kebiasaan dan kekuatan pendorong yang telah membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.<sup>44</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, budaya kerja adalah jiwa dari organisasi yang mengikat seluruh pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut, karena untuk membangun organisasi yang sehat dibutuhkan aturan, etika dan budaya agar proses pelaksanaan tugas dalam organisasi memiliki kebiasaan berdasarkan aturan dan kesepakatan. Dengan demikian setiap pegawai yang bekerja akan mendapat dorongan untuk meningkatkan kepuasan kerjanya.

---

<sup>43</sup> Moh.As'ad, *Psikologi Industri*, ( Yogyakarta: Liberty, 2003) Hal.115

<sup>44</sup> Triguno, *Budaya kerja menciptakan lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas kerja*, ( Jakarta: PT. Golden Terayon Press, 1997 ) hal.3

Sejalan dengan definisi diatas, Susanto mengemukakan “budaya kerja merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya dalam organisasi”<sup>45</sup>.

Dengan demikian, semua nilai-nilai yang ada dalam organisasi dapat menjadi pedoman setiap pegawai dalam menjalankan fungsinya masing-masing sekaligus dorongan untuk melakukan perbaikan dalam kehidupan organisasi. Pendapat lain dari Robbins yang menyatakan “ budaya kerja dibangun dan dipertahankan berdasarkan filsafat pendiri atau pimpinan perusahaan.”<sup>46</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut, budaya kerja sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pekerjanya. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima atau yang tidak dapat diterima oleh pegawainya.

Bentuk sosialisasi akan tergantung pada kesuksesan yang dicapai dalam menetapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan, yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan.

Dipertegas kembali oleh Sinha yang menyatakan, “*Work culture means the assumptions, values, and meanings attached to work.*”<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> A.B. Susanto, *Budaya Perusahaan Manajemen*, ( Jakarta: PT Elex Media Komputindo,1997 )hal.3

<sup>46</sup> Stephen P.Robbins, *Op.Cit*, hal.302

<sup>47</sup> Sinha, *from soft to synergetic work culture*, Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 29, No. 3 (Jan., 1994), pp. 291-302 Published

Jai B. P. Sinha is Professor of Social Psychology, A.N.S. Institute of Social Studies, Patna, 800 001. This paper was presented at the Seminar on Developing Positive Work Culture organised by the Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resource and sponsored by the Friedrich Ebert Foundation, New Delhi, January 11-13,1994.

Diterjemahkan secara bebas, budaya kerja berarti asumsi, nilai-nilai, dan makna yang melekat pada suatu pekerjaan.

Kemudian Sinha mengidentifikasi suatu level di mana budaya kerja suatu organisasi dapat diteliti melalui :

1. *Work behaviour, importance attached to work, involvement, affect, role clarity, satisfaction with work, etc.*
2. *Work conducive norms, values, power structure, groupings, role relations, etc.*
3. *Organizational structure, work forms, technology, financial health, etc.*
4. *Organizational goals and objectives; and the philosophy and tradition behind them*<sup>48</sup>

Diterjemahkan secara bebas, identifikasi level budaya kerja adalah sebagai berikut :

- a. Perilaku kerja, kepentingan yang berkaitan dengan pekerjaan, sejauh mana pegawai terlibat dalam pekerjaannya, pengaruh pegawai dalam pekerjaannya, kejelasan peran pegawai dalam pekerjaannya, rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya.
- b. Pegawai bekerja sesuai norma-norma yang berlaku, nilai-nilai, struktur kekuasaan, kelompok, hubungan peran pegawai terhadap pekerjaannya , dan lain-lain
- c. Struktur organisasi, jenis-jenis pekerjaan, teknologi, kesehatan keuangan, dan lain-lain
- d. Tujuan dan target organisasi, dan filosofi dan tradisi yang berlaku dalam organisasi

---

<sup>48</sup> Ibid, 291-302

Sedangkan budaya kerja menurut *Schein* :

*Work culture is a part of a broader societal culture which is conceptualized as a multi-layer phenomenon. The core consists of basic assumptions and values regarding the nature of human beings and the way they relate with other human beings and the environment.*<sup>49</sup>

Diartikan secara bebas, budaya kerja adalah bagian dari budaya sosial yang dikonseptualisasikan sebagai fenomena multi-layer yang intinya terdiri dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai mengenai perilaku manusia dan cara mereka berinteraksi satu sama lain dan dengan lingkungannya .

Berdasarkan pendapat diatas, di dalam organisasi yang kompleks, terdapat budaya kerja yang berbeda satu sama lain. Unit kerja yang berbeda dari suatu perusahaan dapat mengembangkan budaya kerja yang berbeda. Contohnya pada bagian keuangan dan Umum, Kepesertaan, dan Hubungan kemitraan dalam perusahaan yang sama dapat memegang nilai dan norma-norma yang berbeda dan menunjukkan perilaku yang berbeda dalam bekerja.

Maka dapat disimpulkan budaya kerja memberikan makna bagaimana pegawai memiliki persepsi terhadap nilai-nilai dalam perusahaan yang menentukan bagaimana pegawai bertindak dan berperilaku.

Seiring dengan pendapat diatas Arkhama dalam Gunadi menyatakan:

Budaya kerja merupakan sebagai pola perilaku yang diadopsi oleh suatu lingkungan kerja yang disepakati, seperti kesepakatan tidak tertulis diantara orang-orang yang ada di lingkungan kerja, dan pola perilaku itu ditunjukkan dalam lingkungan kerja.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Sinha, *Human Resources In Work Cultures*,( Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 33, No. 2 Oct., 1997), pp. 147-167 Published

<sup>50</sup> Gunadi, *Mengkaji Ulang Budaya Kerja*, ( Jakarta: Penerbit Human Capital.2006 , edisi ke tiga )

Selanjutnya Dharmosetio dalam Gunadi menyatakan:

Budaya kerja tidak hanya suasana, tetapi suatu nilai-nilai yang dianut di kelompok kerja yang sama, dan diyakini sebagai yang terbaik di tempat kerja, serta merupakan campuran dari suasana kerja, suasana manusianya dan nilai-nilai yang dianut kelompok kerja tersebut.<sup>51</sup>

Sementara menurut Budi Paramita dalam Ndraha , budaya kerja dapat dibagi menjadi:

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.<sup>52</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, penulis berpendapat bahwa melaksanakan budaya kerja akan mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Manfaat budaya kerja yang baik antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas baik, membuka jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kerjasama, kekeluargaan, cepat beradaptasi atas perkembangan dari luar ( seperti teknologi, pelanggan, sosial, ekonomi, dan lain-lain), mengurangi laporan berupa informasi yang salah atau palsu.

Manfaat yang lain adalah dapat meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan disiplin, pergaulan lebih harmonis, pengurangan pengawasan

---

<sup>51</sup> Ibid

<sup>52</sup> Ndraha, Taliziduhu, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.2005) hal.208

fungsional, meminimalisir pemborosan, menurunkan tingkat absensi pegawai, pegawai berkeinginan untuk terus belajar, keinginan pegawai untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi, lembaga maupun perusahaan.

Budaya kerja merupakan suatu sistem nilai dan kebiasaan yang tumbuh dan berkembang didalam suatu lingkungan kerja yang biasanya diikuti oleh seluruh anggota yang berada pada lingkungan kerja tersebut. Ketaatan terhadap nilai-nilai dan kebiasaan tersebut tergantung persepsi anggota organisasi pada nilai-nilai itu dan pada akhirnya menjadi nilai yang relatif menetap secara permanen.

Secara umum, bila orang-orang berinteraksi selama beberapa waktu, mereka akan membentuk suatu budaya. Setiap budaya ,mengembangkan harapan-harapan yang tertulis maupun tidak tertulis tentang perilaku (aturan dan norma-norma) yang mempengaruhi para anggota budaya itu, tetapi orang-orang tidak hanya dipengaruhi oleh budaya tersebut, mereka juga menciptakan budaya.

Setiap bidang kerja yang merupakan suatu organisasi memiliki satu budaya atau lebih yang memuat perilaku-perilaku yang diharapkan baik tertulis maupun tidak tertulis. Dalam perusahaan, budaya kerja mengharapkan adanya kebiasaan-kebiasaan yang menunjang pekerjaan dimana budaya yang ingin tercipta adalah suatu budaya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Budaya kerja yang mendukung kepuasan kerja pegawai, yaitu budaya yang tepat menciptakan perilaku kerja yang akan meningkatkan kinerja dan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Seperti pendapat Y. Fried dan Ferris GR :

*Job satisfaction influence the attitudes and behaviour of the employees at work positively or negatively.*<sup>53</sup>

Diterjemahkan secara bebas, kepuasan kerja mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja secara positif atau negatif.

Pendapat tersebut diperkuat oleh Ndraha:

Budaya kerja yang kondusif tidak hanya penting untuk perkembangan organisasai tetapi juga berperan memberikan kepuasan kepada personelnnya<sup>54</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh A.P. Singh dan Sadhana Singh dalam jurnal *Effects of Stress and Work Culture on Job Satisfaction* menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.<sup>55</sup>

Berdasarkan penelitian dan pendapat diatas, terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Budaya kerja yang baik akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai.

Seiring dengan penelitian tersebut, Ramaswamy berpendapat:

*Work Culture is a comprehensive concept to include not only a measure of output in terms of quantity and quality but also several other factors, such as, attitude, behaviour, energy, enthusiasm, motivation, discipline, decorum, attention, duty consciousness, sense of responsibility, commitment to the goals of the organisation, relationship with colleagues, team spirit, cooperation, gratitude to the employer, work satisfaction, self-actuation, involvement in work, non-grumbling, etc.*<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Fried, Y., & Ferris, G.R., *The Validity of Job Characteristic model: A review and Meta Analysis*, Personnel Psychology, 1987, p.287-322

<sup>54</sup> Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta : Rineka cipta.2003)hal.97

<sup>55</sup> A P Singh dan Sadhana Singh, *Effects of Stress and Work Culture on Job Satisfaction*, ( The Icfai University Journal of Organizational Behavior, Vol. VIII, No. 2, 2009)p.60

<sup>56</sup> [www.heritage-cartman.co.in/art/Work Culture](http://www.heritage-cartman.co.in/art/Work Culture)

Diterjemahkan secara bebas, budaya kerja adalah suatu konsep mendalam yang tidak hanya dapat diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas tapi juga mengenai faktor-faktor sikap, perilaku, sumber daya, antusiasme, motivasi, disiplin, dekorum, perhatian, kesadaran, rasa tanggungjawab, komitmen terhadap tujuan perusahaan, semangat kerja, kerjasama, balas jasa terhadap pimpinan, kepuasan kerja, aktualisasi diri, keterlibatan dalam pekerjaan dan lain-lain.

Pendapat tersebut diperkuat oleh Tb. Sjafrri Mangkuprawira:

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual. Jika dalam suatu perusahaan maka tujuannya tercermin dalam nuansa profit yang maksimum. Sementara dari sisi individu adalah mencapai kinerja maksimum nuntuk mencapai kepuasan yang maksimum.<sup>57</sup>

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya kerja adalah pandangan hidup berupa nilai yang diyakini pada masing-masing pegawai yang tercermin pada perilaku pegawai pada saat melaksanakan pekerjaannya.

## **B. Kerangka Berpikir**

Kepuasan kerja dipengaruhi dua variabel. Salah satu variabel yang mempengaruhinya adalah lingkungan kerja, sebab lingkungan kerja adalah kualitas dari lingkungan fisik dan sosial yang dirasakan oleh pegawai selama berada di tempat kerja. Sedangkan kepuasan kerja adalah sikap positif pegawai yang terbentuk karena keinginan, kebutuhan, hasrat dan harapan dalam pekerjaan terpenuhi.

---

<sup>57</sup> Tb. Sjafrri Mangkuprawira dan Aida Vitalaya Hubeis, *Manajemen Mutu SDM* (PT Ghalia Indonesia.2007)

Lingkungan kerja dapat menumbuhkan perasaan ikut memiliki dan memelihara tempat bekerja. Jika lingkungan kerja kondusif, maka dapat membuat hubungan antar pegawai menjadi lebih harmonis, pelaksanaan kerja menjadi lebih cepat, meningkatkan rasa tanggungjawab serta mempengaruhi kepuasan kerja.

Kualitas lingkungan yang senantiasa dipelihara dan dikembangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini dapat dipahami bahwa lingkungan kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi.

Variabel berikutnya yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah budaya kerja. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan pimpinan organisasi. Untuk itu, pimpinan organisasi diperlukan memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawainya.

Budaya kerja pegawai merupakan suatu sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari yang berlangsung secara terus menerus, sehingga menjadi suatu kebiasaan yang pada gilirannya akan membentuk karakter seseorang pegawai dalam menangani setiap pekerjaannya. Budaya kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan begitu juga sebaliknya.

Budaya kerja yang ada pada masing-masing pegawai akan tercermin dalam sikap dan perilaku pegawai pada saat melaksanakan pekerjaan. Oleh sebab itu, budaya kerja menjadi sangat penting bagi sebuah organisasi, karena dianggap mampu mempengaruhi sikap dan perilaku pegawainya.

Selain itu, budaya kerja juga dianggap mampu mempengaruhi hubungan dan suasana kerja ke arah yang lebih baik, serta mampu mempengaruhi hasil kerja dan kepuasan kerja pegawai.

Pegawai yang berada dalam lingkungan kerja merasakan iklim yang nyaman untuk mengambil resiko karena apapun inisiatif yang diambil mendapat kedudukan berharga. Hal ini karena pimpinan, rekan kerja, akan memberikan penghargaan terhadap inovasi yang timbul.

Bahkan kesalahan, yang bersifat human error, akan mendapatkan respon positif dan proporsional, bukan menjadi bahan untuk merendahkan martabat pembuat kesalahan apalagi sebagai alasan untuk menjatuhkan karier.

### **C. Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan kerangka berfikir yang telah dikemukakan diatas, maka dapat diajukan suatu rumusan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh antara lingkungan fisik kerja dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai PT. Askes (Persero) Cabang Jakarta Timur. Semakin kondusif lingkungan kerja dan budaya kerja pegawai, maka semakin puas pegawai bekerja
2. Terdapat pengaruh positif antara lingkungan fisik kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai PT. Askes (Persero) Cabang Jakarta Timur. Semakin baik penilaian lingkungan kerja tempat pegawai melaksanakan pekerjaannya, maka semakin puas pegawai bekerja
3. Terdapat pengaruh positif antara budaya kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai PT. Askes (Persero) Cabang Jakarta Timur. Semakin baik Budaya kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, maka semakin puas pegawai bekerja.