

BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Arti kata budaya secara etimologis, menurut kamus bahasa Indonesia, kata budaya berasal dari bahasa sansekerta “*bodhya*” yang berarti akal budi, sinonimnya adalah kultur yang berasal dari bahasa Inggris “*culture*” atau “*cultuur*” dalam bahasa Belanda. Kata *culture* sendiri berasal dari bahasa Latin “*colere*” dengan akar kata *calo* yang berarti mengerjakan tanah, mengolah tanah atau memelihara ladang dan memelihara hewan ternak. Sedangkan arti kata budaya secara terminologis, budaya adalah suatu hasil dari budi dan/atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab.

Arti kata organisasi secara etimologis adalah tubuh atau alat tubuh, aturan, susunan, perkumpulan dari kelompok tertentu dengan dasar ideologi yang sama. Sedangkan arti kata organisasi secara terminologis, organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.¹

Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Berikut ini ada beberapa pandangan dan pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli sebagaimana dikemukakan dalam buku Moehariono, yaitu:

- a. Luthans, budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

¹ Moehariono, *Pengukuran kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 335.

- b. Stoner mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.
- c. Davis, budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.
- d. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.²
- e. Robbins dalam buku Manahan mendefinisikan budaya organisasi merupakan perekat sosial bagi anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai serta norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya. Nilai-nilai kebersamaan ini mendukung pendapat yang menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu persepsi umum yang dipegang oleh anggota-anggota organisasi yang merupakan suatu sistem makna bersama (*a system shared meaning*).³

Berdasarkan uraian di atas, meskipun konsep budaya organisasi memunculkan perspektif yang beragam, namun terdapat kesepakatan dan kesamaan diantara para ahli tersebut dalam mendefinisikan budaya organisasi. Intinya bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi secara bersama-sama. Budaya organisasi dapat disimpulkan adalah nilai, norma,

² *Ibid.*, hlm. 336.

³ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2012, hlm. 228.

keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang. Pengertian di atas menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi.⁴

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins dalam buku Moh Pabundu, menyatakan bahwa ada sepuluh karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan akan menjadi budaya organisasi, yaitu:

a. Inisiatif individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.

b. Toleransi terhadap tindakan berisiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

c. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

⁴ Moehariono, *Op. cit.*, hlm. 337.

d. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

e. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atas arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi/perusahaan.

f. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu organisasi.

g. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

h. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.⁵

⁵ Moh Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi aksara, Jakarta, 2006, hlm. 10-11.

Hal ini sesuai dengan perintah Allah untuk selalu berbuat adil. Sebagaimana firmanNya dalam Qur'an Surat An-Nahl Ayat 90:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya : “*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pengajaran.*” (Q.S. An-Nahl :90)⁶

i. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

j. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.⁷

3. Unsur-unsur Pembentuk Budaya Organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal & Kennedy dalam buku Moh Pabundu, membagi lima unsur pembentukan budaya sebagai berikut:⁸

a. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan

⁶ Al-Qur'an Surat An-Nahl Ayat 90, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, Cordoba Internasional Indonesia, Bandung, 2012, hlm. 277.

⁷ Moh Pabundu, *Op. Cit.*, hlm. 12.

⁸ *Ibid.*, hlm. 16-17.

tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, dan kebijakan pemerintah.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi.

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

d. Ritual

Stephen P. Robbins dalam buku Moh Pabundu, mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling benar, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan.

e. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi.

4. Indikator Budaya Organisasi

Robbins dalam buku Manahan, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi menjadi sebuah sistem penggabungan pengertian untuk menyusun kesepakatan di dalam melaksanakan tugas organisasi agar

inovatif, antisipasi risiko, teliti terhadap setiap masalah, serta agresif di dalam melaksanakan tugas organisasi.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins tersebut, maka indikator budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai berikut:⁹

a. Inovatif memperhitungkan risiko

Norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat risiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Perilaku karyawan yang demikian dapat dibentuk apabila berdasarkan kesepakatan bersama sehingga secara tidak langsung membuat rasa tanggung jawab bagi karyawan untuk melakukannya secara konsisten.

b. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail

Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan kesetiaan dan kecermatan dari karyawan di dalam melaksanakan tugasnya. Apabila setiap karyawan memberikan perhatian secara detail terhadap semua permasalahan yang ada di dalam pekerjaannya, maka tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu yang berkualitas tinggi atau dengan kata lain, total kualitas manajemen telah dilakukan. Keadaan dan kondisi seperti ini dapat dibentuk oleh suatu budaya organisasi.

c. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai

Melalui supervisi, dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya. Tujuan tersebut pada akhirnya menggambarkan hasil yang harus dicapai. Kondisi demikian menggambarkan bahwa orientasi hasil yang dicapai adalah dibentuk oleh budaya organisasi.

⁹ Manahan P. Tampubolon, *Op. cit.*, hlm. 229-231.

d. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan kekompakan tim kerja (*team work*). Kerja sama tim dimaksudkan ialah setiap karyawan bekerja sama dalam persepsi dan sikap yang sama di dalam melakukan pekerjaannya secara tidak langsung. Karyawan akan selalu berorientasi kepada sesama karyawan agar dapat tercapai target tim atau organisasi. Dengan demikian, orientasi atas kepentingan sesama karyawan dapat terbentuk disebabkan oleh adanya budaya organisasi.

e. Agresif dalam bekerja

Keagresifan karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Dalam hal ini agresivitas menjadi bagian yang akan menjadi salah satu faktor budaya organisasi.

f. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

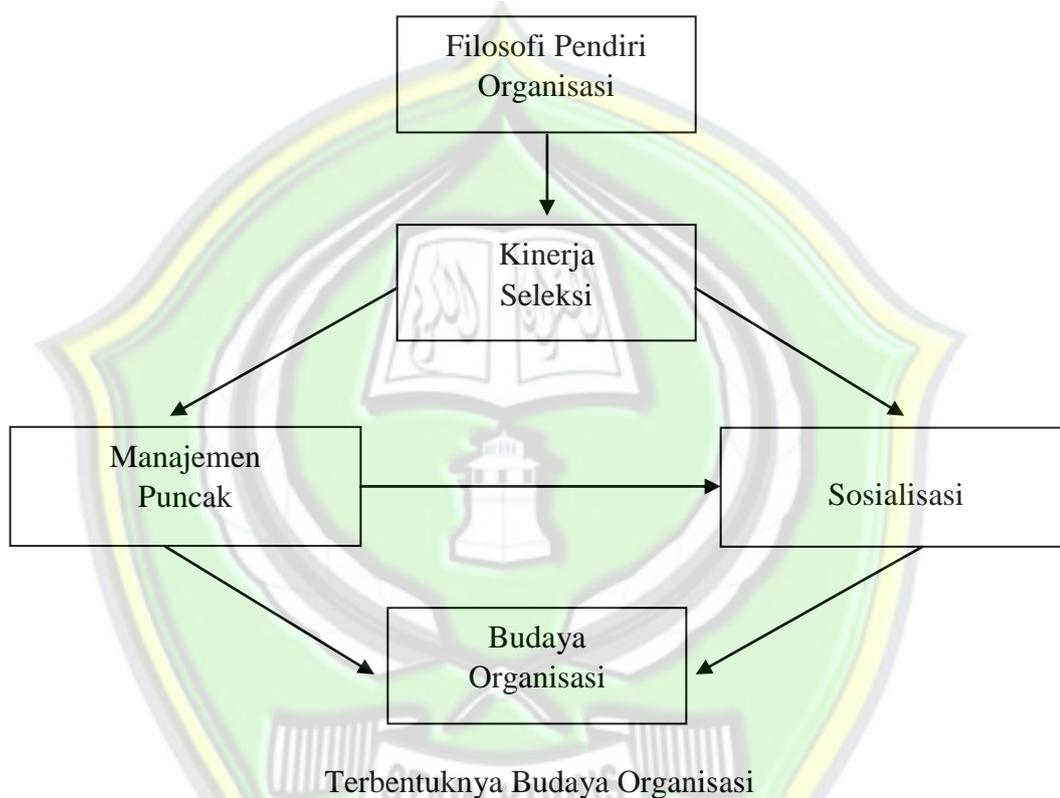
Performa yang baik dari karyawan harus di dukung oleh kesehatan dan stamina yang prima, sehingga dapat mengendalikan semua pekerjaan dengan baik. Dengan tingkat pengendalian yang prima, menggambarkan performa karyawan tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa apabila semua indikator dari budaya organisasi ini dapat dipenuhi, maka budaya yang terbentuk akan dapat menjadi landasan filosofi bagi organisasi, kelompok dan individu di dalam organisasi untuk berperilaku dan bertindak, yang pada akhirnya dapat membentuk performa dan kepuasan karyawan yang tinggi.

5. Budaya Organisasi Islami

Dalam mengkaji budaya organisasi perlu dicermati adanya budaya dominan, yaitu yang mengekspresikan nilai-nilai inti yang dianut oleh mayoritas anggota organisasi, selain itu terdapat juga sub budaya yang lazimnya terlihat pada bagian atau cabang organisasi yang lokasinya terpisah dari organisasi. Jadi dalam organisasi yang dikelola secara Islam, budaya dominan adalah budaya yang mencerminkan Islam.

Sumber awal dari budaya organisasi adalah pendirinya. Jadi, tidak salah kalau dikatakan budaya organisasi yang Islami bersumber dari Rasulullah sendiri, bukankah menurut Aisyah, akhlak Nabi adalah Al-Qur'an? Agar budaya ini tetap hidup, maka terdapat tiga kekuatan yang penting, yaitu praktik seleksi karyawan, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.



Gambar 2.1

Karyawan mempelajari budaya dari berbagai sumber, yaitu *pertama* dari cerita-cerita. Budaya organisasi yang Islami seharusnya banyak meneladani perilaku Rasulullah, jadi cerita di sini adalah mengenal biografi beliau, khususnya yang berkaitan dengan usaha. *Sumber kedua* adalah ritual (tidak selalu diartikan dengan ritual agama), yaitu sekuen aktivitas yang menyatakan dan memperkuat nilai-nilai inti organisasi, seperti tujuan apa yang penting, orang-orang mana yang penting, apa yang dibelanjakan. *Sumber ketiga* adalah simbol-simbol seperti tata ruang, sedangkan *sumber keempat* adalah bahasa yang

digunakan sebagai cara identifikasi anggota, terminologi yang khusus dipahami oleh anggota organisasi tersebut.

Budaya organisasi yang Islami diharapkan mampu merekat anggota-anggotanya, sehingga *turnover* akan berkurang.¹⁰

B. Mutasi

1. Pengertian Mutasi

Menurut Sadili dalam buku Kadarisman, mutasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada organisasi.

Selanjutnya menurut Nitisemito dalam buku Kadarisman, mutasi atau pemindahan adalah kegiatan dari pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan/pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Lebih lanjut Nitisemito menjelaskan mutasi atau pemindahan adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip *the right man in the right place* atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian mutasi yang dijalankan oleh organisasi agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Dalam melaksanakan mutasi haruslah didasarkan pertimbangan yang matang. Adapun tujuan mutasi yang terutama agar tugas pekerjaan dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien.¹¹

Selanjutnya, menurut Saydam dalam buku Kadarisman, menyatakan bahwa mutasi dalam manajemen sumber daya manusia dapat mencakup dua pengertian, yaitu: a) kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru dan sering disebut dengan “alih tempat”

¹⁰ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hlm. 208-210.

¹¹ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 71-74.

(*tour of area*), b) kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama atau dalam organisasi yang sering disebut dengan istilah “alih tugas” (*tour of duty*).

Sedangkan menurut Hasibuan dalam buku Kadarisman, mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi. Mutasi dalam artian luas mengandung pengertian segala macam perubahan jabatan seseorang pegawai. Mutasi bisa berbentuk kenaikan pangkat (promosi), dan penurunan pangkat (demosi). Pemindahan bisa berarti pemindahan wilayah, pemindahan jabatan, pemindahan instansi.

Lebih lanjut Hasibuan menyatakan pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi.¹²

2. Ruang Lingkup Mutasi

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi) yang dilakukan dengan alasan *personal transfer* ataupun *production transfer* di dalam suatu organisasi.

Mutasi ini merupakan penempatan kembali (*replecement*) karyawan ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik.

a. Mutasi horizontal (*job rotation/transfer*) artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada *ranking* yang sama di dalam organisasi itu. Mutasi horizontal mencakup mutasi tempat dan mutasi jabatan.

1) Mutasi tempat adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya. Sebabnya adalah karena

¹² *Ibid.*, hlm. 69-70.

rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.

2) Mutasi jabatan adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.

b. Mutasi cara vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi sehingga kewajiban atau kekuasaannya juga berubah.¹³

3. Dasar Pelaksanaan Mutasi

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yaitu *merit system*, *seniority system*, dan *spoiled system*.¹⁴

a. *Merit System*

Merit system adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi karyawan. *Merit system* atau *career system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

- 1) Output dan produktivitas kerja meningkat
- 2) Semangat kerja meningkat
- 3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
- 4) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik
- 5) Jumlah kecelakaan akan menurun

b. *Seniority System*

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

¹³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 104.

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 103.

c. *Spoiled System*

Spoiled system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

4. Sebab dan Alasan Mutasi

Sebab dan alasan mutasi menurut Siswandi dalam buku Mila Badriyah, yaitu sebagai berikut:¹⁵

a. Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dengan persetujuan pimpinan. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama, baik antara bagian maupun pindah ke tempat lain.

b. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi, dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya.

5. Tujuan Mutasi

Menurut Hasibuan mengemukakan tentang tujuan mutasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh terhadap pekerjaan
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi

¹⁵ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, 2015, hlm. 218.

- f. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan atas prestasinya¹⁶
Allah memerintahkan hambaNya untuk selalu melakukan amal sholeh, dan sebagai gantinya Allah menjanjikan imbalan atas perbuatannya itu. Sebagaimana firman Allah dalam Q.S Al-Kahf ayat 30:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ
عَمَلًا

Artinya : “*Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik*” (Q.S. Al-Kahf :30)¹⁷

- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan¹⁸

Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut ini dapat dikemukakan bahwa pada prinsipnya mutasi tersebut adalah merupakan perubahan pada diri karyawan. Perubahan tingkat pendidikan karyawan perlu disesuaikan dengan jenis pekerjaan bagi yang bersangkutan. Pemberian kesempatan pada karyawan untuk meraih prestasi di luar organisasi harus pula menjadi perhatian bagi suatu organisasi untuk dapat menghargainya. Menghargai prestasi karyawan mungkin jauh lebih mudah dan murah daripada menugaskan pegawai mengikuti pendidikan ke lembaga-lembaga di luar

¹⁶ Malayu S.P Hasibuan, *Op. cit.*, hlm. 102.

¹⁷ Al-Qur'an Surat Al-Kahf Ayat 30, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, Cordoba Internasional Indonesia, Bandung, 2012., hlm. 297.

¹⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Op. cit.*, hlm. 102.

organisasi. Oleh sebab itu, bagi karyawan perlu diberi kesempatan mutasi yang cocok dengan ijazah yang diraihnya.¹⁹

C. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.

Menurut Liang Gie dalam buku Sadili Samsudin, motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut.²⁰

Menurut Danang Sunyoto, motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik, dan arah tersebut positif dengan mengarah mendekati objek yang menjadi tujuan.²¹

Selanjutnya, Siagian dalam buku M. Arifin menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai

¹⁹ Kadarisman, *Op. cit.*, hlm. 81.

²⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 281-282.

²¹ Danang Sunyoto, *Teori, Kuesioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasional*, Buku Seru, Jakarta, 2013, hlm. 1.

kegiatan yang bertanggungjawab dan menunaikan kewajiban dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan Bernard dan Steiner dalam buku M. Arifin mendefinisikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.²²

Secara singkat motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dan hubungan perburuan dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia. Secara singkat di satu pihak secara pasif, motivasi tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi, baik karyawan maupun sumber daya lainnya. Di lain pihak dari segi aktif, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi karyawan agar secara produktif berhasil mencapai tujuan.²³

Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja antara lain atasan, kolega, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan, dan tantangan. Motivasi individu untuk bekerja dipengaruhi pula oleh kepentingan pribadi dan kebutuhannya masing-masing.²⁴

2. Teori Motivasi

a. Teori Motivasi Kepuasan²⁵

Dasar teori kepuasan (*Content theoris*) adalah faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitas-aktivitasnya, jadi bisa dikatakan mengacu kepada diri seseorang.

²² M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, Teras, Yogyakarta, 2010, hlm. 30.

²³ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 119.

²⁴ Sadili Samsudin, *Op. Cit.*, hlm. 282.

²⁵ Danang Sunyoto, *Op. cit.*, hlm. 2-3.

1) Teori Hirarki Kebutuhan

Menurut teori ini kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa material maupun nonmaterial. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhan berjenjang. Atas dasar ini, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya.
- c) Kebutuhan sosial (*social needs*), meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain.
- d) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian seorang serta efektivitas kerja seseorang.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya diri seseorang.

2) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Herzberg menyimpulkan ada dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yaitu faktor pemuas kerja dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja. Faktor pemuas disebut

motivator dan faktor penyebab ketidakpuasan disebut faktor higienis (*hygienic factors*).

Faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan yaitu yang mampu memuaskan dan mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut meliputi:

- a) prestasi
- b) promosi atau kenaikan pangkat
- c) pengakuan
- d) pekerjaan itu sendiri
- e) penghargaan
- f) tanggung jawab
- g) keberhasilan dalam bekerja, serta
- h) pertumbuhan dan perkembangan pribadi

Sedangkan faktor higienis meliputi:

- a) Gaji
 - b) Kondisi kerja
 - c) Status
 - d) Kualitas supervisi
 - e) Hubungan antar pribadi
 - f) Kebijakan dan administrasi perusahaan.
- b. Teori Proses Motivasi²⁶
- 1) Teori Harapan
- Teori ini di dasarkan pada tiga komponen, yaitu :
- a) Harapan (*expectancy*) adalah kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.
 - b) Nilai (*value*) merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu.
 - c) Peraturan (*instrumentality*) yaitu besarnya probabilitas jika pekerjaan secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan tertentu yang diharapkannya.

²⁶ M. Arifin, *Op. cit.*, hlm. 42-43.

2) Teori Keadilan

Teori keadilan (*equity theory*), karyawan membandingkan usaha mereka dan imbalan mereka dengan usaha dan imbalan yang diterima orang lain dalam situasi kerja yang sama. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa seseorang individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya.

3. Bentuk Motivasi

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, yaitu sebagai berikut:²⁷

a. Kompensasi Bentuk Uang

Pemberian kompensasi bentuk uang sebagai motivasi kerja para karyawan memiliki dua pengaruh perilaku. Keanggotaan adalah pengaruh yang paling luas yang mempengaruhi karyawan pada semua tingkat pendapatan. Pengaruh yang kedua adalah negatif, dari sudut pandang perusahaan, dan cenderung terbatas hanya pada karyawan yang pendapatannya tidak lebih dari tingkat standar kehidupan yang layak dan cenderung menganggap kompensasi bentuk uang sebagai tidak seimbang.

b. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diilustrasikan.

c. Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapi dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif. Teknik ini antara lain pengayaan

²⁷ B. Siswanto, *Op. Cit.*, hlm. 124-126.

pekerjaan, manajemen partisipatif, serta usaha untuk mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumentalia, untuk beristirahat, atau kepada sarana yang lebih fantastis.

d. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia.

D. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Suwatno dalam buku Suparno Eko Widodo, kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multificated* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Sedangkan menurut Keither dan Kinicki, kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.²⁸

Menurut Robert dalam buku Panji Anoraga, kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Sedangkan menurut Tiffin kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan.

²⁸ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2015, hlm. 169-170.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.²⁹

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.³⁰

Kepuasan atau ketidakpuasan secara individual pegawai secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan perbandingan antara apa yang diterima pegawai dari pekerjaan yang dilakukan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan oleh seseorang. Sementara masing-masing pegawai secara subyektif menentukan bagaimana memuaskan pegawai tersebut, maka *job satisfaction* dipengaruhi oleh kerangka referensi sosial.³¹

2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja.³² Diantara teori kepuasan kerja adalah:

1. *Discrepancy Theory* (Teori Perbedaan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang

²⁹ Panji Anoraga, *Psikologi Kerja*, IKAPI, Jakarta, 2005, hlm. 81-82.

³⁰ Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 620

³¹ Ambar T. Sulistiyani Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 191.

³² Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hlm. 414.

seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*). Locke (1969) juga menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada *descrepancy* antara *should be expectation, need or values* dengan apa yang menurut pesaraannya atau persepsinya telah dicapai atau diperoleh melalui pekerjaannya. Dengan demikian seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai.³³

2. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)

Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia akan merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

Adapun elemen-elemen dari teori ini dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu *input, output, comparison dan equity in-equity*. *Input* adalah segala sesuatu yang sangat berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan atau semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Seperti pendidikan, pengalaman, skill, usaha dan peralatan. *Output* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti upah, pengenalan kembali, dan kesempatan untuk berprestasi. Sedangkan *comparison person* dapat diartikan sebagai perasaan seseorang diperusahaan yang sama, atau di tempat lain atau juga bisa dengan dirinya sendiri di masa lampau.

Equity in-equity diartikan bahwa setiap karyawan akan membandingkan rasio *input outcomes* dirinya sendiri dengan *input outcomes* orang lain. Bila perbandingan itu dirasakan cukup adil,

³³ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, hlm. 190.

maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.³⁴

3. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *meintenance factors*.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.³⁵

3. Faktor-faktor Kepuasan kerja

Terdapat enam faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, yaitu:

a. Komponen upah dan gaji

Dalam konteks produktivitas, semakin tinggi gaji yang diterima bukanlah suatu jaminan karyawan tersebut untuk berprestasi lebih baik. Prinsip teori keadilan perlu diperhatikan dalam penilaian

³⁴ *Ibid.*, hlm. 191.

³⁵ Wibowo, *Op. cit.*, hlm. 414-415.

komponen ini. Seseorang bekerja dalam organisasi mungkin mempunyai perbedaan keterampilan, pengalaman, pendidikan dan senioritas. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan ataupun senioritas. Sehingga apabila kebutuhan akan gaji atau upah dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

b. Pekerjaan

Komponen pekerjaan sangat berperan dalam menentukan kepuasan kerja. Ada dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri yaitu variasi pekerjaan, dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja.

Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan, dan sebaliknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologis.

c. Pengawasan

Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

d. Promosi karir

Promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, *prestise* atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khusus meningkatnya upah atau gaji. Dalam era manajemen modern, promosi telah dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral pekerja dan mempertinggi loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang memiliki ambisi dan prestasi kerja tinggi. Dengan

demikian, usaha-usaha menciptakan kepuasan atas komponen promosi dapat mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik di masa-masa yang akan datang.

e. Kondisi kerja

Pengertian kondisi kerja di sini adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Dalam pengertian yang sederhana, karyawan menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan fisik. Kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.

Ketidakjelasan mengenai tugas dan status menyebabkan karyawan merasa acuh terhadap setiap pekerjaan yang harus dilakukannya, dan seringkali menunggu untuk ditegur.³⁶

f. Kelompok kerja³⁷

1) Hubungan kerja dengan rekan kerja

Kepuasan kerja yang ada pada para karyawan timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi). Corak kepuasan kerja di sini bersifat kepuasan kerja yang tidak disebabkan peningkatan dari motivasi kerja. Dalam kelompok kerja yang para karyawan harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan memiliki dampak pada motivasi kerja mereka.

2) Hubungan kerja dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa, hubungan fungsional mencerminkan

³⁶ Sri Budi Cantika Yuli, *Op. cit.*, hlm. 197-201.

³⁷ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm. 196-197.

sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika hubungan keduanya adalah positif.

3) Hubungan dengan bawahan

Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional dapat mendorong karyawan untuk mengingatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya.

4. Indikator Kepuasan Kerja

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:³⁸

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
- b. Supervisi
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
- f. Rekan kerja, dan
- g. Kondisi pekerjaan

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index* (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja adalah:

- a. Bekerja pada tempat yang tepat
- b. Pembayaran yang sesuai
- c. Organisasi dan manajemen
- h. Supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan
- i. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat

³⁸ Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Op. cit.*, hlm. 623.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu.

E. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung dan dijadikan landasan dalam penelitian ini di antaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno tahun 2008 tentang "*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*". Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.³⁹

Relevansi antara penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno dengan peneliti adalah sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, namun yang membedakan adalah peneliti menambahkan variabel mutasi dalam mengukur kepuasan kerja karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Klara Innata Arishanti tahun 2009 tentang "*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*". Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, sedangkan secara bersama-sama

³⁹ Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2, September 2008, hlm. 133.

terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.⁴⁰

Relevansi antara penelitian yang dilakukan oleh Klara Innata Arishanti dengan peneliti adalah sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, namun yang membedakan adalah peneliti tidak menggunakan variabel komitmen organisasional untuk mengukur kepuasan kerja karyawan melainkan dengan budaya organisasi dan mutasi.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Liany Tiara Gabriella Mahda dkk tahun 2015 tentang “*Pengaruh Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kepulauan Talaud*”. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kebijakan mutasi pegawai negeri sipil dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah cukup besar, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari mutasi pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 64%.⁴¹

Relevansi antara penelitian yang dilakukan oleh Liany Tiara Gabriella Mahda dkk dengan peneliti adalah sama-sama meneliti mutasi, namun yang membedakan adalah mutasi digunakan untuk mengukur kinerja pegawai sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan mutasi untuk mengetahui kepuasan kerja.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu tahun 2010 tentang “*Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)*”. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di

⁴⁰ Klara Innata Arishanti, Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Universitas Gunadarma*, Vol.3, Oktober 2009, hlm. 49.

⁴¹ Liany Tiara Gabriella Mahda dkk, Pengaruh Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kepulauan Talaud, *Jurnal Administrasi Perkantoran*, Vol.III, No.31, 2015, hlm. 9.

Pakuwon Food Festival, dan kontribusi variabel motivasi terhadap kepuasan kerja hanya sebesar 13,6% sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis.⁴²

Relevansi antara penelitian yang dilakukan oleh Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu dengan peneliti adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, namun yang membedakan adalah peneliti menambahkan variabel lain dalam mengukur kepuasan kerja karyawan yaitu dengan budaya organisasi dan mutasi.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah Yunus dan Ahmad Alim Bachri tahun 2013 tentang “*Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin*”. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan mempunyai pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin. Hal ini terlihat dari hasil perolehan nilai F_{hitung} sebesar 6,020 dengan signifikansi 0,002 dan F_{tabel} dengan α 0,05 pada $df = n-k$ dan $k-1$ sebesar 2,87. Yang berarti bahwa $F_{hitung} 6,020 > F_{tabel} 2,87$. Dengan demikian bahwa secara simultan/bersama-sama disiplin kerja, motivasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Barito Utama cabang Banjarmasin.⁴³

Relevansi antara penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah Yunus dan Ahmad Alim Bachri dengan peneliti adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Namun yang membedakan adalah peneliti juga menggunakan variabel budaya organisasi dan mutasi dalam mengukur kepuasan kerja, sedangkan Alamsyah Yunus dan Ahmad Alim

⁴² Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12, No.1, Maret 2010, hlm. 112.

⁴³ Alamsyah Yunus dan Ahmad Alim Bachri, Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin, *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol.1, No.2, Juni 2013, hlm. 185.

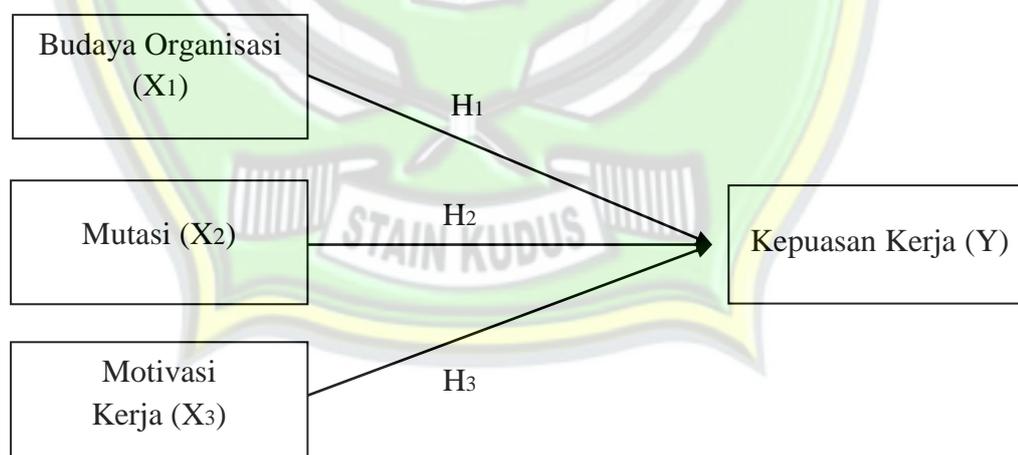
Bachri menggunakan variabel disiplin kerja dan kepemimpinan dalam mengukur kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, peneliti belum menemukan penelitian yang secara khusus membahas tentang pengaruh budaya organisasi, mutasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

F. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah sebuah alur yang menggambarkan proses riset secara keseluruhan. Untuk memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh maka perlu diuraikan kerangka berfikir dalam penelitian ini yaitu mengenai pengaruh budaya organisasi, mutasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di KSPS BMT Harapan Ummat Kudus.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Keterangan :

Kepuasan kerja karyawan tidak akan terpenuhi tanpa ada faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Oleh karena itu, penting sekali mengambil tindakan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pada dasarnya manajer sumber daya manusia pada masing-masing

instansi/organisasi telah mengupayakan agar terwujudnya kepuasan kerja bagi masing-masing karyawannya.

Untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan, KSPS BMT Harapan Ummat Kudus memiliki rutinitas yang telah menjadi budaya organisasi dan dilakukan oleh seluruh anggota/karyawan yang ada di dalamnya. Mutasi dan motivasi kerja juga dijalankan di KSPS BMT Harapan Ummat Kudus. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi, mutasi dan motivasi kerja.

G. Hipotesis Penelitian

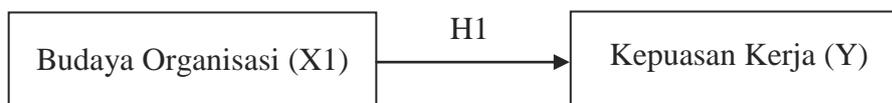
Hipotesis dapat didefinisikan sebagai jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji, atau rangkuman kesimpulan teoretis yang diperoleh dari tinjauan pustaka. Hipotesis juga merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.⁴⁴

Atas dasar kerangka pemikiran teoritis dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi secara bersama-sama. Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno tahun 2008 yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Klara Innata Arishanti tahun 2009 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 1 sebagai berikut:

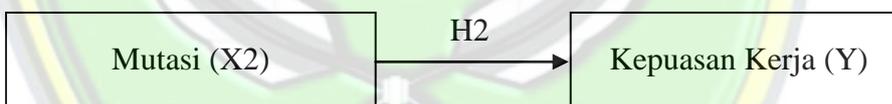
⁴⁴ Nanang Martono, *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2016, hlm. 67.



H1: Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di KSPS BMT Harapan Ummat Kudus.

2. Pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja

Mutasi atau pemindahan merupakan suatu kegiatan dari suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip *the right man in the right place* atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Novian Doni Mahendra, dkk yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan pelaksanaan mutasi pegawai terhadap kepuasan kerja di PT Deltomed Laboratories Kabupaten Wonogiri. Penelitian Muhammad Haikal dan Misbahuddin Azzuhri yang menyatakan bahwa mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Taspen Persero cabang Malang. Dengan demikian, hipotesis 2 sebagai berikut:

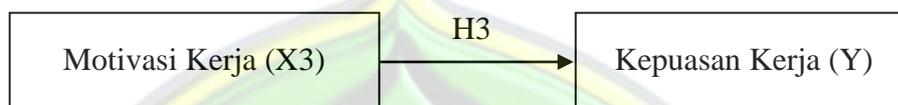


H2: Diduga mutasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di KSPS BMT Harapan Ummat Kudus.

3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut. Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan karena akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Semakin tinggi motivasi yang diberikan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang didapatkan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Endo Wijaya Kartika dan

Thomas S. Kaihatu tahun 2010 yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Pakuwon Food Festival. Penelitian Alamsyah Yunus dan Ahmad Alim Bachri tahun 2013 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin. Dengan demikian, hipotesis 3 sebagai berikut:



H3: Diduga motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di KSPS BMT Harapan Ummat Kudus.

