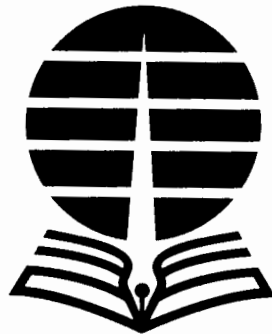


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERSEPSI
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN
KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)
DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH
PROVINSI KALIMANTAN UTARA**



UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

HARIANI ASRI

NIM. 500024933

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2016

Abstrak

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERSEPSI PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA

Hariani Asri
asrihariani111@gmail.com

Program PascaSarjana
Universitas Terbuka

Abstrak :Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, 2) Pengaruh persepsi pengembangan karir Aparatur terhadap kepuasan kerja aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, 3) Pengaruh budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir Aparatur terhadap kepuasan kerja aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Subjek analisis penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Besarnya sample dalam penelitian ini adalah 80 sampel. Metode analisisnya analisis deskriptif dan kuantitatif, teknik analisis menggunakan uji deskriptif, uji asumsi, dan uji hipotesis dengan uji regresi ganda dengan tingkat toleransi *error* 5% atau 0.005. Sebelum proses analisis terlebih dahulu telah di uji instrumen penelitian (kuesioner) dengan uji validitas dan realibilitas. Hasilnya semua memenuhi kriteria untuk diteruskan pada tahap analisis regresi linear sederhana. Nilai R^2 sebesar 0,444 menjelaskan bahwa variable motivasi kerja (X1) dan budaya kerja (X2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) sebesar 44,4 persen, sedangkan sisanya sebesar 55,6 persen dipengaruhi oleh factor atau variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini. Hasil penelitian ini adalah bahwa : 1) budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan dengan $F = 30.753$, $R^2 = 0.444$, dan $p = 0.000$, 2) terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan $\beta = 0.546$, $t = 5.734$, dan $p = 0.000$, 3) persepsi pengembangan karir dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan $\beta = 0.209$, $t = 2.192$, dan $p = 0.031$.

Kata kunci : *Budaya Organisasi, Persepsi Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja.*

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF CAREER
DEVELOPMENT AND PERCEPTION OF JOB SATISFACTION OF
CIVIL STATE APPARATUS (ASN) OF THE REGIONAL SECRETARIAT
NORTH BORNEO PROVINCE**

Hariani Asri
asrihariani111@gmail.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

Abstract: The purpose of this study was to determine: 1) the influence of organizational culture on job satisfaction apparatus of the Regional Secretariat Of North Borneo, 2) the influence of perception on career development on job satisfaction apparatus of the Regional Secretariat of North Borneo, 3) the influences of Organizational culture on perception of career development and job satisfaction apparatus of the Regional Secretariat of North Borneo. Subject of analysis of this study were employees of the Regional Secretariat of North Borneo. The sample size in this study were 80 samples. Methods of descriptive analysis and quantitative analysis were used with analytical techniques using descriptive test, test assumptions, and test hypothesis with multiple regression test with error tolerance level of 5% or 0.005. Before the first analysis process research instruments (questionnaire) were analysed to get their validity and reliability. The results were meet the criteria to be forwarded at the stage of simple linear regression analysis. R² value of 0.444 explained that work motivation (X1) and work culture (X2) affected employee performance (Y) amounted to 44.4 percent, while the remaining 55.6 percent was influenced by factors or other variables that were not included in this model. Results of this study were that: 1). organizational culture and perception of career development and job satisfaction have a very significant influence with $F = 30\ 753$, $R^2 = 0.444$, and $p = 0.000$, 2). there is a very significant influence between organizational culture and job satisfaction with $\beta = 0.546$, $t = 5734$ and $p = 0.000$, 3). perceptions of career development and job satisfaction have a significant effect with $\beta = 0.209$, $t = 2,192$ and $p = 0.031$.

Keywords: *Organizational Culture, Perception of Career Development, Job Satisfaction.*

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul
“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Persepsi Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja
Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara”
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya
nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya
bersedia menerima sanksi akademik.

Samarinda, 09 Januari 2016
Yang Menyatakan



HARIANI ASRI
NIM. 500024933

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Hariani Asri
 NIM : 500024933
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Persepsi Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu / 9 Januari 2016

W a k t u : 07.15 – 09.15 Wite

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
 Dr. Sofjan Aripin, M.Si

(.....)

Penguji Ahli
 Dr. Muhammad Taufiq, DEA

(.....)

Pembimbing I
 Dr.M. Riduan, SE, M.M

(.....)

Pembimbing II
 Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A

(.....)

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

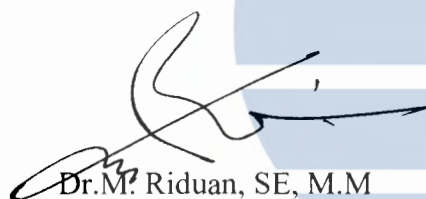
Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Persepsi Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara

Penyusun TAPM : Hariani Asri
 NIM : 500024933
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Hari/Tanggal : Sabtu / 9 Januari 2016

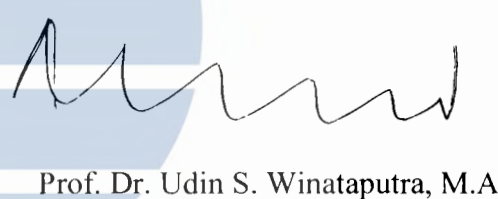
Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. M. Riduan, SE, M.M



Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A

Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu/Program
Magister Administrasi Publik

Direktur
Program Pascasarjana



Dr. Darmanto, M. Ed
 NIP. 19591027 198603 1 003



Suciati, M.Sc., Ph.D.
 NIP. 19520213 198503 2 001

KATA PENGANTAR

AssalamualaikumWr. Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga TAPM ini dapat diselesaikan. Penulisan TAPM ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ-UT Samarinda, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Banyak pihak yang telah dengan ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Bapak Dr. M. Riduan, SE., MM., selaku Pembimbing I dan Bapak Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A., selaku Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran telah memberikan dorongan dan bimbingan selama penyelesaian tesis ini. Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa terimakasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Darmanto, M,Ed, selaku Ketua Bidang Ilmu Program Magister Administrasi Publik
2. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
3. Seluruh Dosen dan staf administrasi pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ-UT Samarinda yang telah memberikan ilmu administrasi publik melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik
4. Bapak Drs. H. Badrun, M.Si, selaku Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Utara atas segala dukungan dan bimbingan yang diberikan
5. Bapak Drs. H. Suriansyah, M.Si, selaku Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara atas dukungan dan bimbingannya

6. Bapak Muhamad Ishak , SE, MM dan Ibu Susiyanti, SH, MH, atas dukungan dan bimbingannya
7. Seluruh ASN Biro Kepegawaian dan Diklat dan ASN Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.
8. Semua pihak yang tidak peneliti sebutkan namanya satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyampaikan terimakasih khusus kepada: Ibunda tercinta dan saudara-saudaraku yang telah memberikan semangat, dorongan moral dan material kepada penulis dalam membantu menyelesaikan studi ini. Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT membalas semua kebaikannya.

Penulis menyadari tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Samarinda, 09 Januari 2016



HARIANI ASRI

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, PondokCabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021 7415050, Fax. 021 7415588

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Hariani Asri
NIM : 500024933
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Masolo / 31 Desember 1977
Riwayat Pendidikan : Lulus SDN 127 Pinrang pada Tahun 1990
Lulus SMPN Leppangeng pada Tahun 1993
Lulus SMEN Pinrang pada Tahun 1996
Lulus S1 STIE Tanjung Selor pada Tahun 2005
Riwayat Pekerjaan :
✓ Pelaksana Tata Usaha SMPN 2 Sesayap
Kabupaten Bulungan
✓ Pelaksana Tata Usaha SMAN 1 Tanjung Selor
Kabupaten Bulungan
✓ Pelaksana pada Bagian Organisasi Setda
Kabupaten Bulungan
✓ Fungsional Umum Pada Biro Kepegawaian dan
Diklat Setda Provinsi Kalimantan Utara
Alamat Tetap : Jl. Kol. Soetadji RT. 003 RW. 001 Tanjung Selor
No. Telp. : 0852 0030 0065

Samarinda, 09 Januari 2016



HARIANI ASRI
NIM. 500024933

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Layak Uji	iv
Lembar Pengesahan	v
Lembar Persetujuan TAPM	vi
Kata Pengantar	vii
Riwayat Hidup	ix
Daftar Isi	x
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Rumusan Masalah.....	11
D. Tujuan Penelitian	12
E. Kegunaan Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Budaya Organisasi	14
B. Persepsi Pengembangan Karir	32
C. Kepuasan Kerja	55
D. Penelitian Terdahulu	65
E. Kerangka Berpikir.....	68
F. Operasionalisasi Variabel	72
G. Hipotesis	76
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	77
B. Jenis Penelitian.....	77
C. Teknik Pengumpulan Data	78
D. Populasi dan Sampel	78
E. Metode Pengumpulan Data	80
F. Validitas dan Reliabilitas	84
G. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas	85
H. Teknik Analisa Data	87

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHSAN	
	A. Hasil Penelitian	88
	B. Pembahasan.....	90
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	103
	B. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	105



DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	7
2. Tahapan Budaya menurut Scein	20
3. 7-S's Framework Mc Kinsey	22
4. Model perilaku dan Kinerja Individual MARS	33
5. Model Proses Persepsi	34
6. Model Emosi, Sikap, dan Perilaku.....	35
7. Interaksi antara Perencanaan Karir dan Pengolahan Karir	41
8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	61
9. Kerangka Berpikir.....	71



DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
1. Indikator Budaya Organisasi Hofstede	29
2. Indikator Budaya Organisasi Verbeke	31
3. Jenjang Jarir dan Usia Kronologis Individu.....	36
4. Manfaat Pengembangan Karir	41
5. Indikator Efektivitas Program Pengembangan Karir	44
6. Jenjang Jarir dan Usia Kronologis Individu.....	49
7. Indikator Pengembangan Karir	51
8. Penelitian Terdahulu	65
9. Kisi-kisi Penelitian.....	73
10. Skala Budaya Organisasi	81
11. Skala Persepsi Pengembangan Karir	82
12. Skala Kepuasan Kerja.....	83
13. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	88
14. Distribusi Responden Menurut Umur.....	88
15. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin	89
16. Rerata Empiris dan Rerata Hipotesis	89
17. Kategorisasi Skor Skala Budaya Organisasi.....	90
18. Kategorisasi Skor Skala Persepsi Pengambangan Karir.....	91
19. Kategorisasi Skor Skala Kepuasan Kerja	91
20. Hasil Uji Linieritas Hubungan	93
21. Hasil Uji Analisis Regresi Model Penuh	94
22. Hasil Analisis Model Bertahap	95

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner Penelitian
2. Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Penelitian
3. Hasil Perhitungan Statistik Validitas dan Reliabilitas
4. Hasil Pengujian Statistik Uji Deskriptif, Asumsi, dan Hipotesis



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap umum terhadap perbedaan penghargaan yang diterima dan yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja dipengaruhi beberapa faktor yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dan kepemimpinan dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak (Hasibuan,2007). Kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan sasaran penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), karena secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap produktifitas kerja. Ostroff menyatakan bahwa organisasi - organisasi yang memiliki lebih banyak karyawan yang puas cenderung menjadi lebih efektif dibandingkan dengan organisasi-organisasi yang memiliki lebih sedikit jumlah pegawai yang puas. Seorang Aparatur akan memberikan pelayanan dengan sepenuh hatinya kepada organisasi sangat tergantung pada apa yang dirasakan Aparatur itu terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan supervisor. Perasaan dan kepuasan Aparatur mempengaruhi perkembangan pola interaksi rutin. Kepuasan dan sikap Aparatur merupakan faktor penting dalam menentukan tingkah laku dan respon mereka terhadap

pekerjaan dan melalui tingkah laku serta respon inilah dapat dicapai efektifitas organisasional (Handoko,2000).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja Aparatur akan meningkat secara optimal. Menurut Wexley dan Yukl, (dalam As'ad, 2001) kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap aparatur terhadap pekerjaannya sendiri. Sehingga jika masing-masing Aparatur merasakan kepuasan dalam pekerjaannya maka akan bekerja produktif. Individu yang bekerja pada suatu lingkungan atau institusi akan dipengaruhi oleh lingkungan tempatnya bekerja. Lingkungan tempatnya bekerja berupa budaya organisasi tempat bekerja yang akan berbeda-beda satu tempat dengan yang lain, Individu harus menyesuaikan perbuatannya dengan budaya organisasi tempatnya bekerja sebagai sebuah konsekuensi logis.

Hofstede (1997) dan Verbeke (2000) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan perilaku dan kebiasaan yang ditampilkan secara rutin dalam organisasi. Aparatur sebagai sumber daya manusia dan penggerak roda organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi, seharusnya memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam merespon perubahan yang begitu cepat dan tuntutan kualitas kinerja pelayanan yang tinggi

(Bandura, 1997). Hal ini juga dikuatkan dengan pendapat Ulrich (1997) yang mengatakan bahwa kunci sukses sebuah organisasi dalam menghadapi perubahan adalah pada sumber daya manusia yang terus menerus mampu sebagai inisiator dan agen perubahan, pembentuk proses serta budaya yang secara bersamaan akan meningkatkan kemampuan perubahan organisasi.

Upaya perubahan pola pikir dan budaya set aparaturnya yang dilakukan seperti halnya di atas, pada umumnya mempunyai satu tujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja pemerintah sebagai muara *good governance*. Sehingga pada akhirnya kalau suatu kinerja pemerintah kualitasnya semakin baik maka akan membawa dampak tumbuhnya kepercayaan masyarakat pada setiap program yang dicanangkan pemerintah. Namun demikian secara teori, budaya organisasi dapat dirumuskan melalui enam dimensi budaya korporat, yang menurut Verbeke (2000) terdiri atas orientasi hasil versus proses, orientasi Aparatur atau pekerjaan, sistem manajemen terbuka versus tertutup, sistem kontrol ketat versus longgar; orientasi kepentingan pribadi versus tanggung jawab sosial, dan orientasi pasar versus internal organisasi. Sedangkan perubahan sikap kerja aparaturnya ditempuh melalui perbaikan beberapa komponen baik yang bersifat internal organisasi yaitu yang terkait dengan perbaikan mekanisme peningkatan kualitas sumber daya manusianya dan eksternal organisasi yang lebih terkait dengan hubungan jejaring kerja dengan pihak di luar organisasi. Menurut Natasha Antoinette Hudspeth (2003) dalam penelitiannya yang berjudul *examining the mwep: further validation of the multidimensional work ethic profile* (www.workattitude.edu)

disampaikan bahwa pembahasan sikap kerja sangat erat kaitannya dengan etik kerja. Variabel-variabel sebagai komponennya adalah keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Sesuai dengan pemahaman di atas serta kondisi lingkungan kerja aparatur pemerintah, maka ketiga komponen sikap kerja tersebut di atas yang dapat diukur adalah kepuasan kerja. Pengukuran kepuasan kerja salah satunya dapat digunakan melalui metode *Job Descriptive Index* yang mengukur kepuasan kerja melalui lima sisi yaitu : jenis pekerjaannya itu sendiri, gaji, peluang promosi, pimpinan, dan rekan kerja. Kemudian melalui perumusan budaya organisasi dan mewujudkan kepuasan kerja pada aparatur Pemerintah Daerah maka diharapkan akan meningkatkan kinerja sehingga akan menumbuhkan kembali kepercayaan masyarakat pada Pemerintah. Sebuah kepercayaan masyarakat pada pemerintah akan terbentuk jika secara internal pengelolaan organisasi pemerintah mampu mengarahkan dan menghasilkan individu aparatur yang terpercaya dan mempunyai kemampuan tinggi untuk melayani. Melalui pengembangan budaya organisasi dan memiliki kepuasan kerja maka aparatur telah menjadi pelaku utama dalam mewujudkan kinerja pemerintah yang lebih baik. Hal ini perlu didasari dengan kesadaran tugas dan tanggung jawab yang tinggi agar setiap aparatur mempunyai sikap kerja yang baik. Sehingga dapat memuaskan dan mampu menjawab harapan masyarakat melalui kinerja yang berkualitas.

Sesuai dengan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa Aparatur bertugas sebagai pelaksana kebijakan publik,

pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa, sehingga pelayanan sudah menjadi tugas utama seorang ASN.

Dalam menjalankan perannya, pegawai ASN sebagai pelayanan publik dan demikian pentingnya pelayanan publik yang diberikan pemerintah kepada masyarakat, sehingga sering dijadikan indikator keberhasilan suatu system penyelenggaraan pemerintahan.

Demikian juga dengan program reformasi nasional, tidak akan ada artinya apa-apa manakala pelayanan publik ternyata masih buruk. Apalagi dalam rangka mewujudkan *good governance* dimana akuntabilitas menjadi salah satu prinsip yang harus dikedepankan dalam penyelenggaraan pemerintahan oleh ASN sebagai pelayanan publik harus mampu memberikan pelayanan yang akuntabel (pelayanan prima) di sektor publik yang tidak bisa ditunda-tunda.

Kepercayaan masyarakat terhadap Pegawai ASN (PNS) yang cenderung negatif (malas, korup, kurang melayani, tidak produktif, dan lain sebagainya) membutuhkan reformasi/perubahan terhadap pola pikir yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Reformasi birokrasi membutuhkan reformasi mendasar yang harus dilakukan terlebih dahulu, yakni reformasi pola pikir (*mindset*). Pola pikir sendiri terbentuk karena 'imprint' yaitu suatu peristiwa masa lalu yang sangat membekas. Imprint sendiri dapat bersifat positif maupun negatif.

Selain itu faktor lingkungan juga sangat mempengaruhi pola pikir penyelenggara pemerintahan, oleh karenanya bagi ASN yang sudah terbentuk

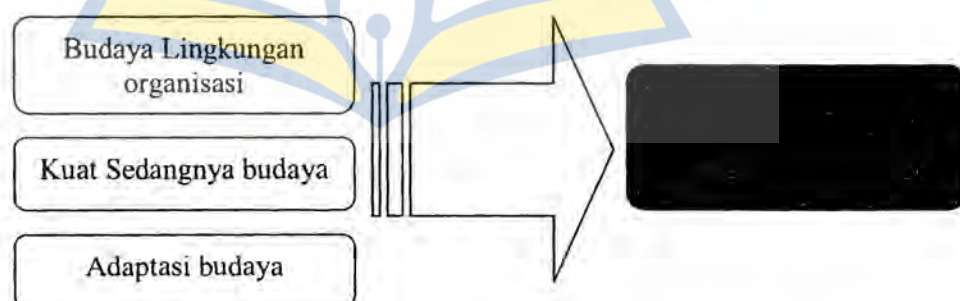
yang disebabkan karena imprint maupun lingkungan yang bersifat negatif perlu dilakukan perubahan agar dapat menunjukkan perilaku-perilaku positif guna menjalankan pekerjaannya sehari-hari sesuai dengan konsep diri yang perlu dimiliki seorang ASN. Oleh karena itu Pegawai ASN harus selalu mengedepankan konsep diri, antara lain (1) bekerja sebagai Ibadah, (2) menghindari sikap tidak terpuji, (3) Bekerja secara profesional, (4) berusaha meningkatkan kompetensi dirinya secara terus menerus, (5) Pelayan dan pengayom masyarakat, (6) Bekerja berdasarkan peraturan yang berlaku (7) tidak rentan terhadap perubahan dan terbuka serta bersikap realistis (8) mampu bekerja dalam tim, dan (9) Bekerja secara profesional

Sesuai konsep *Reinventing Government* (Osborn dan Gaebler, 1993) yang membuat replika dunia bisnis ke dalam lingkup kerja pemerintah, maka ada 10 prinsip dalam transformasi birokrasi, yaitu katalistik, dimiliki oleh masyarakat, kompetitif, didorong oleh misi, berorientasi kepada hasil, wirausaha, antisipatif, disentralisasi, dan berorientasi pada pasar. Penerapan konsep Transformasi Birokrasi di atas juga diharapkan akan mengubah persepsi dan sikap kerja para aparatur agar mampu mewujudkan kinerja pemerintah yang lebih baik dan responsif.

Aparatur pemerintah yang sukses dalam pekerjaannya adalah orang-orang yang mampu melakukan pekerjaannya dengan baik, mampu mengatasi situasi apabila dalam bekerja menemui hambatan, tidak mudah menyerah, dan terus menerus berusaha sehingga tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dapat tercapai. Salah satu hal penting dalam proses ini adalah pengelolaan budaya

organisasi dan kepuasan kerja, karena bagaimanapun juga sikap kerja individual secara *reciprocal* akan saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi oleh Shane dan Von Glinow (2003) diartikan sebagai pola dasar tentang pengertian bersama, nilai dan keyakinan yang menjadi acuan untuk memahami permasalahan dan peluang suatu organisasi. Hal ini pernah dilakukan oleh perusahaan Hewlet - Packard (HP) di California yang menerapkan budaya selalu berinovasi, kepercayaan, penghargaan dan integritas, mengutamakan kontribusi pada komunitas dan kinerja yang berbasis pada *meritocracy*. Budaya ini telah diterapkan pada 83 anak perusahaannya yang kemudian dikenal dengan sistem yang berfokus pada pelanggan sehingga mampu menghadapi para pesaingnya. Keberadaan budaya organisasi juga telah mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi dan perilaku yang etik, sesuai bagan di bawah ini :



Gambar 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Korporat

Menurut Robbins (2003) bahwa budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih kuat terhadap tata nilai yang ada dalam organisasi, karena budaya

organisasi memiliki iklim internal dan dengan intensitas yang tinggi dapat membentuk perilaku dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai bersama yang diyakini anggota organisasi, didalamnya terdapat inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan (kontrol), sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Sehingga suatu organisasi dengan budaya yang kuat akan mampu meningkatkan konsistensi perilaku. Nilai-nilai budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk membangun dan meningkatkan kualitas kinerja secara berkelanjutan.

Memahami budaya organisasi juga tidak akan terlepas dari dimensi budaya Nasional, menurut Hofstede (2005) karakteristik budaya Indonesia yang mempengaruhi budaya organisasi adalah *power distance* (jarak kekuasaan) yang tinggi sehingga pemimpin mempunyai kekuasaan dalam pengambilan keputusan organisasi. Di lingkup pemerintahan hal ini sering terjadi sehingga pelayanan yang diberikan juga sangat tergantung dengan pola pikir dan kehendak pemimpin. Karakteristik budaya yang kedua adalah *uncertainty avoidance* (toleransi pada ketidakpastian) yang tinggi. Pada ciri yang kedua ini menyebabkan beberapa aturan perundang-undangan yang seharusnya menjadi dasar dalam memberikan pelayanan pemerintah sering tidak sepenuhnya dianut sehingga ketika aturan perundang-undangan itu menjadi tidak pasti dalam pemberlakuannya di lapangan maka keputusan pimpinan menjadi kata kunci sebagai dasar pijakan dalam melakukan pelayanan. Sedangkan karakteristik yang ketiga adalah mempunyai ciri

collectivistik (berkelompok) yang tinggi sehingga kinerja organisasi akan dapat dioptimalkan melalui keberadaan Tim work (tim building). Karakteristik budaya yang keempat adalah mempunyai sifat yang *feministic* dengan sifat *caring* yang tinggi atau sering *rasa belas kasihan* lebih mewarnai dalam perilaku pelayanan. Berdasarkan pada empat karakteristik budaya tersebut maka pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dicapai oleh para aparatur pemerintah sangat ditentukan oleh pola pikir pimpinan organisasi. Sehingga perubahan *culture setting* suatu organisasi pemerintah harus diawali dari perubahan mind setting sikap kerja aparatur khususnya para pimpinannya.

Sesuai dengan pengertian di atas maka upaya yang dapat dilakukan pemimpin adalah mengarahkan, meningkatkan, dan menggerakkan potensi diri dan anggotanya agar secara bersama-sama memfokuskan kegiatannya demi mencapai keberhasilan organisasi. Sehingga pemimpin akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perubahan nilai-nilai sosial, faktor budaya organisasi yang berkembang didalam organisasi tersebut dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, akan ditentukan oleh adanya budaya organisasi yang di gunakan sebagai nilai-nilai yang dianut bagi semua anggota organisasi.

Proses Perubahan budaya dan manajemen dalam mewujudkan sikap kerja aparatur yang positif seringkali ditemukan hambatan-hambatan karena adanya sistem pengembangan karir yang dipersepsikan tidak pernah menganut sistem merit. Sehingga perlu pula diketahui selain pengaruh budaya

organisasi juga apakah ada kaitan antara persepsi para aparatur tentang pengembangan karir mereka dengan kepuasan kerja aparatur pemerintah. Karir merupakan hal yang penting, karena dapat membantu penguatan dan peningkatan identitas dan status individu, memberikan arti bagi kehidupan individu serta meningkatkan harga diri (Diemer&Blustein,2005).

Karir menurut Bernardin dan Russel(1998) diartikan sebagai suatu tahapan-tahapan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang termasuk juga perilaku dan sikap-sikap yang berhubungan dengan nilai dan aspirasi sepanjang hidupnya sehingga karir merupakan serangkaian pengalaman peran yang bila diurut dengan tepat akan menuju pada tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, dan imbalan yang diterima seseorang. Pemahaman aparatur secara individu mengenai pengembangan karir akan ditentukan oleh bagaimana mereka mempersepsikan tentang pengembangan karir di lingkup pemerintah itu sendiri. Perbedaan karakteristik individual dan pengalaman hidup menyebabkan perbedaan persepsi pada masing-masing individu pada konsep pengembangan karir.

Aparatur yang memiliki persepsi positif tentang pengembangan karir mereka dalam organisasi pemerintah akan menghindari segala bentuk sikap dan perilaku yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila aparatur mempunyai persepsi negatif tentang pengembangan karir maka akan cenderung memiliki sikap dan perilaku yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan permasalahan di atas maka peneliti mengajukan penelitian mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

B. Identifikasi Masalah

Paradigma perubahan dan penciptaan pemerintahan yang baik (good governance) serta adanya peningkatan tuntutan pelayanan telah menuntut pula perbaikan kualitas kinerja, sesuai dengan beberapa teori yang telah disebutkan di atas, maka apabila dicermati kepuasan kerja aparatur pemerintah juga dapat dipengaruhi oleh adanya budaya organisasi dan adanya persepsi tentang pengembangan karir. Sehingga pada penelitian ini permasalahan utama yang ingin dikaji adalah Pengaruh Budaya Organisasi Dan Persepsi Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja ASN (Aparatur Sipil Negara) di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

C. Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara ?
2. Bagaimana pengaruh persepsi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara ?

3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara ?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
2. pengaruh persepsi pengembangan karir Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara; dan
3. pengaruh budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir Aparatur terhadap kepuasan kerja Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

E. Kegunaan Penelitian

1. **Manfaat Teoritis**
 - Memberikan pemahaman tentang pengaruh budaya organisasi yang ada di lingkungan instansi pemerintah dan persepsi tentang pengembangan karir yang dilakukan oleh bagian kepegawaian terhadap kepuasan kerja aparatur pemerintah.
 - Menjadi masukan dan informasi tambahan dalam khasanah ilmu Administrasi Publik khususnya yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia dan pengembangan organisasi.

2. Manfaat Praktis

- Menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi pemerintah untuk melakukan upaya-upaya perbaikan kualitas kinerjanya melalui penguatan budaya organisasi dan penciptaan sikap kerja yang positif terhadap pengembangan karir aparatur, sehingga setiap aparatur akan dapat lebih merasa diperhatikan dan lebih bersemangat dalam bekerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Pembahasan mengenai budaya telah banyak dilakukan oleh para pakar. Pada awalnya budaya dalam organisasi dipelajari sebagai sesuatu hal yang dikaitkan dengan pengaturan terhadap pola perilaku (Oostewald dan Alder, 2000). Tujuannya adalah untuk mempengaruhi dan membawa perubahan perilaku anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan.

Beraneka ragamnya bentuk organisasi, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya pun juga berbeda-beda. Budaya organisasi menurut Robbins (2003) adalah nilai bersama yang diyakini oleh anggota organisasi, di dalamnya terdapat inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Nilai-nilai budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk membangun dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan. Terdapat 10 (sepuluh) karakteristik yang harus diperhatikan dalam budaya organisasi (Robbins, 2003) yaitu:

- a. Identitas keanggotaan, yaitu tingkat dimana anggota organisasi (aparatur) mengidentifikasi identitas dirinya dalam organisasi.

- b. Penekanan pada kelompok, yaitu tingkat dimana aktivitas kerja lebih ditekankan pada pengorganisasian dalam kelompok daripada individu;
- c. Fokus pada manusia, yaitu keputusan manajemen dibuat dengan mempertimbangkan akibat bagi performansi aparatur sebagai modal manusia bagi pengembangan organisasi;
- d. Integrasi unit, yaitu tingkat dimana unit-unit didalam organisasi didorong untuk beroperasi dalam suatu koordinasi jejaring kerja;
- e. Kontrol, yaitu tingkat pengawasan yang digunakan untuk mengontrol perilaku aparatur;
- f. Toleransi resiko, yaitu tingkat dimana aparatur atau anggota didorong untuk agresif, inovatif dan berani mengambil resiko;
- g. Kriteria penghargaan, yaitu alokasi penghargaan (peningkatan upah, promosi) didasarkan atas performansi aparatur daripada senioritas, favorititas ataupun rasa tidak suka;
- h. Toleransi konflik, yaitu tingkat dimana aparatur di dorong untuk terbiasa dengan perbedaan pendapat dan terbuka dengan kritik;
- i. Hasil akhir, yaitu tingkat dimana organisasi memusatkan pada hasil yang dicapai dengan cara-cara kreatif dan produktif;
- j. Fokus pada system terbuka, yaitu tingkat dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungannya.

Stoner, dkk, (1995) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan asumsi-asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu kesatuan untuk menentukan makna menjadi anggota organisasi tertentu. Budaya organisasi sebagai sebuah sistem nilai-nilai, keyakinan dan tradisi bersama dalam organisasi yang secara timbal balik akan berhubungan dengan struktur formal dalam menghasilkan norma perilaku. Sedangkan pendapat Mondy dan Noe (1993) budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan, sikap, tradisi bersama dalam organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang dipatuhi, simbol dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Budaya organisasi merupakan pemersatu organisasi dan mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang diyakini, simbol yang mengandung cita-cita sosial yang ingin dicapai (Kreitner dan Kinicki, 2001).

Pendapat ini diperkuat oleh pendapat Schein (1992) bahwa budaya organisasi adalah suatu perekat yang dapat menyatukan unsur-unsur dalam organisasi menjadi kesatuan yang terpadu. Schein juga menjelaskan bahwa ada dua aspek yang mempengaruhi kuat atau lemahnya budaya organisasi sebagai berikut.

- a. Integrasi internal, yaitu Proses membangun dan mengembangkan keharmonisan hubungan diantara anggota organisasi yang dapat muncul bersamaan dengan proses pemecahan masalah dan

penyelesaian suatu tugas pekerjaan. Proses yang memungkinkan organisasi dapat berintegrasi secara internal sebagai berikut.

- 1) Menciptakan *common language* dan *conceptual categories*. Komunikasi tidak lancar dan tidak saling mengerti sesama anggota, maka organisasi tidak mungkin dapat dijelaskan secara definitive.
 - 2) Mendefinisikan secara jelas garis batas kelompok dan menentukan kriterianya. Organisasi harus mampu mendefinisikan garis batas kelompoknya, siapa yang termasuk didalamnya dan siapa yang berada di luar kelompoknya. Oleh karena setiap anggota memainkan peran dalam organisasi maka kriteria dan aturan yang jelas membantu organisasi dalam menentukan *power* dan status anggota.
 - 3) Mengembangkan norma kerukunan dan persahabatan dalam konteks penyelesaian pekerjaan organisasi. Hal ini cukup krusial karena diwarnai oleh afeksi.
 - 4) Mendefinisikan alokasi *reward* dan *punishment*. Sehingga setiap anggota akan mengetahui konsekuensi bila melakukan perbuatan terpuji atau tidak terpuji.
 - 5) Menerangkan dan memberi arti pada ideologi organisasi.
- b. Adaptasi dengan lingkungan eksternal. adaptasi dengan lingkungan eksternal untuk *survive* merupakan suatu siklus saling

ketergantungan antara satu dengan yang lain. Unsur dasar dari siklus tersebut adalah :

- 1) Misi dan strategi, memahami *core mission*, *primary task*, *manifest*, dan *latent function*.
- 2) Tujuan, mengembangkan konsensus yang mengarah pada tujuan sesuai dengan *core mission*.
- 3) Maksud, mengembangkan konsensus mengenai cara yang digunakan untuk mencapai tujuan, antara lain melalui penataan struktur organisasi, *system reward*, dan sistem otoritas.
- 4) Pengukuran, mengembangkan konsensus kriteria untuk digunakan pada pengukuran usaha yang dilakukan kelompok dalam pencapaian tujuan, antara lain melalui informasi dan sistem pengawasan.

Budaya merupakan suatu pola pikir yang dipelajari oleh kelompok sebagai acuan dalam pemecahan masalah bagi anggota organisasi. Anggota baru dapat mempelajarinya dan akan dijadikan acuan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi (Schein, 1992).

Kotter dan Heskett (1992) kemudian berpendapat budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Kemudian pada implementasinya budaya organisasi akan diwujudkan dalam bentuk perilaku individu masing-masing anggota organisasi dalam belajar untuk mengatasi persoalan yang dihadapi (Schein, 1992).

Lebih lanjut Schein (1992) berpendapat bahwa tahapan-tahapan di dalam budaya organisasi terbagi atas tiga tahap yaitu :

- a. Tahap yang paling luar dikenal dengan tahap *produk* atau yang lebih dikenal sebagai *artefak*. Pada tahap ini dicontohkan apabila seseorang hanya mampu melihat bentuk piramid, atau bentuk produk budaya lainnya misalnya candi tanpa dapat memahami filosofi yang mendasari pembuatan piramid dan candi tersebut.
- b. Tahap kedua adalah tahap norma atau nilai. Pada tahap ini lebih menitik beratkan pada adanya norma dan nilai-nilai yang akan menjadi dasar bagi terbentuknya seluruh produk budaya yang lain. Penciptaan norma dan nilai menjadi sangat penting dalam pengembangan selanjutnya.
- c. Tahap budaya yang ketiga atau yang digambarkan pada posisi yang paling dalam adalah tahap budaya asumsi dasar dan keyakinan. Pada tahap ini seseorang mempunyai keyakinan akan sesuatu hal yang menurutnya diasumsikan benar. Hal ini lebih dipengaruhi oleh hasil pemahamannya atas pengalaman yang telah dijalani. Ketiga tahapan budaya tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. Tahapan budaya menurut Schein, 1992

Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat terakomodasi. Budaya organisasi oleh Shane dan Von Glinow (2003) diartikan sebagai pola dasar tentang pengertian bersama, nilai dan keyakinan yang menjadi acuan untuk memahami permasalahan dan peluang suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian mengenai budaya organisasi tersebut di atas maka dalam penelitian ini arti budaya organisasi dibatasi sebagai pola dasar yang mencakup pengertian bersama, nilai dan secara bersama dipatuhi, dan diyakini anggota organisasi, yang menjadi acuan dan mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai simbol dan cita-cita sosial yang ingin dicapai untuk memahami permasalahan dan peluang suatu organisasi.

2. Pembentukan Budaya Organisasi

Penelitian Pascale dan Athos (1995) di organisasi besar Amerika dan Jepang menemukan tujuh variabel pembentuk budaya organisasi

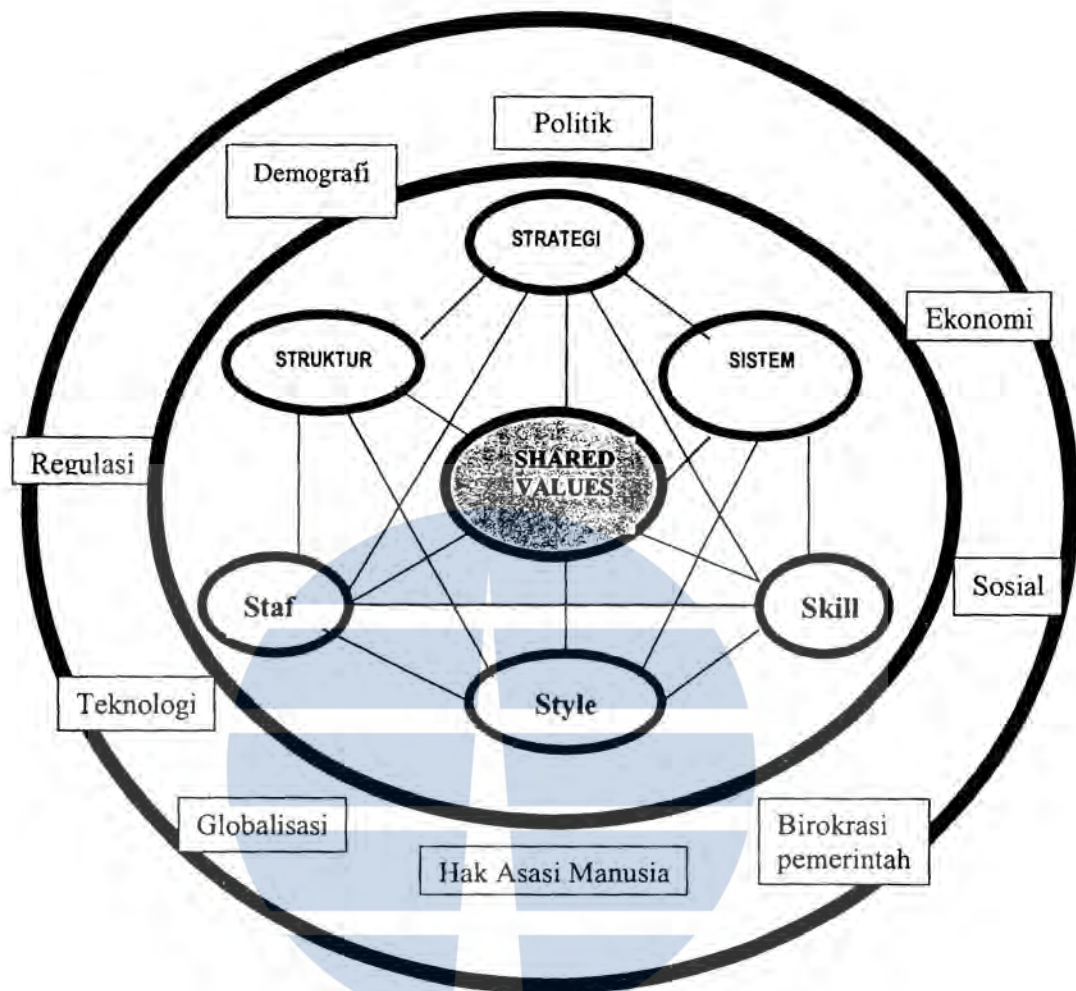
yang salah satunya adalah gaya kepemimpinan telah membentuk budaya organisasi dan mempengaruhi kelangsungan hidup serta keberhasilan organisasi. Tujuh variable tersebut adalah strategi, struktur, sistem-sistem, *style*, staff, skill, dan *share values*, dengan pengertian sebagai berikut :

- a. Strategi yang dimaksudkan adalah rencana atau cara kerja dengan memanfaatkan sumber daya organisasi yang ada untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.
- b. Struktur merupakan karakterisasi dari bagan organisasi (struktur organisasi baik koordinatif secara fungsional maupun struktural).
- c. Sistem merupakan prosedur dan proses-proses yang telah dibuat secara rutin, seperti misalnya aturan birokrasi pelayanan.

Ketiga variabel ini dikenal sebagai perangkat keras (*hardware*) :

- a. Staff adalah kondisi demografis para anggota organisasi, misalnya kualifikasi pendidikan anggota.
- b. *Style* adalah karakterisasi perilaku manajerial kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi.
- c. *Skills* merupakan kemahiran para anggota organisasi.
- d. *Share values* adalah nilai-nilai atau konsep utama dalam organisasi yang diyakini oleh anggota organisasi.

Keempat variabel terakhir ini disebut sebagai S lunak (*Software*). Kerangka yang dikemukakan oleh Pascale dan Athos dapat dijelaskan seperti dalam gambar di bawah ini :



Gambar 3. 7-S's Framework Mc Kinsey (Pascale dan Athos, 1995),

Secara eksternal budaya organisasi dipengaruhi budaya masyarakat setempat yang berbeda-beda. Hofstede (2005) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurutnya karakteristik budaya Indonesia, maka yang mempengaruhi budaya organisasi adalah:

- a. Jarak kekuasaan (*Power Distance*) yang tinggi sehingga pemimpin mempunyai kekuasaan dalam pengambilan keputusan organisasi. Di

lingkup pemerintahan hal ini sering terjadi sehingga pelayanan yang diberikan juga sangat tergantung dengan pola pikir dan kehendak pemimpin.

- b. Toleransi pada ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*) yang tinggi, sehingga menyebabkan beberapa aturan perundang-undangan yang seharusnya menjadi dasar dalam memberikan pelayanan pemerintah sering tidak sepenuhnya dianut sehingga ketika aturan perundang-undangan itu menjadi tidak pasti dalam pemberlakuannya di lapangan maka keputusan pimpinan menjadi kata kunci sebagai dasar pijakan dalam melakukan pelayanan.
- c. Suka berkelompok (*Collectivistic*), sehingga kinerja organisasi akan dapat dioptimalkan melalui keberadaan Tim work (tim building).
- d. Sifat yang *feministic* dengan sifat *caring* yang tinggi atau sering *rasa belas kasihan* lebih mewarnai dalam perilaku pelayanan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka budaya organisasi di Indonesia secara umum terbentuk oleh faktor internal organisasi (berupa strategi, struktur, sistem-sistem, gaya kepemimpinan, staf, ketrampilan kerja dan nilai-nilai bersama atau visi) dan faktor eksternal berupa ciri budaya mengandung jarak kekuasaan yang tinggi, toleransi pada ketidakpastian yang tinggi, suka berkelompok, dan feministik.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Glaser,dkk, (2004) budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari

kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi (Robbins, 2003) yakni:

- a. Sebagai fungsi pembeda, berarti bahwa budaya organisasi menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi memunculkan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual.
- d. Budaya organisasi mampu meningkatkan kemantapan fungsi sosial, sehingga budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat sosial yang mempersatukan organisasi dengan memberikan batasan-batasan yang tepat kepada para anggota organisasi.

Perkembangan terakhir menunjukkan bahwa saat ini banyak organisasi termasuk juga organisasi Pemerintah Daerah dihadapkan pada perubahan yang terkait dengan perkembangan teknologi, peningkatan dalam persaingan, berbagai tuntutan pelanggan, pertumbuhan ekonomi dan lain-lain. Perubahan yang terjadi ini memerlukan keterlibatan seluruh anggota organisasi untuk lebih peka dalam mengambil langkah strategik bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, fungsi budaya

organisasi disesuaikan dengan tuntutan perubahan yang terjadi yaitu sebagai perekat yang menyatukan organisasi melalui munculnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas bila dibandingkan dengan kepentingan individual pada setiap anggota organisasi sebagai suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

4. Kekuatan Budaya Organisasi

Budaya yang kuat akan menjadi system nilai dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara aparatur berperilaku. Perilaku merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja, melalui berperilaku maka seseorang akan dapat memperoleh apa yang dikehendaki dan apa yang diharapkan. Perilaku individu yang berada dalam organisasi sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Perilaku akan muncul akibat adanya pengaruh atau rangsangan dari lingkungan yang ada (baik internal maupun eksternal) begitu pula individu berperilaku karena adanya dorongan oleh serangkaian kebutuhan.

Sathe (1995) mengatakan bahwa semakin kuat budaya suatu organisasi, maka semakin tinggi pengaruhnya terhadap perilaku anggotanya. Penelitian Kotler dan Heskett (1992) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki kekuatan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi dinyatakan kuat dan positif bagi peningkatan kinerja organisasi jika :

- a. Budaya tersebut disosialisasikan dengan kinerja yang optimal,

- b. Nilai-nilai, tradisi dan budaya organisasi telah mengakar sangat dalam,
- c. Cenderung konsisten dengan nilai-nilai dan tradisi yang berlaku,
- d. Secara dominan dan efektif mempengaruhi perilaku kerja para aparatur, adaptif terhadap perubahan eksternal (Kotter dan Heskett, 1992; Robbins, 2003).

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi kuat akan memberikan pengaruh yang besar terhadap perilaku kinerja aparatur. Kekuatan budaya organisasi tersebut ditentukan oleh tingkat keyakinan terhadap nilai-nilai bersama yang telah disepakati dan konsisten dengan nilai-nilai dan tradisi yang berlaku.

5. Aspek-aspek Budaya Organisasi

Robbins (2003) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan bentuk *variable intervening* aparatur dalam mempersepsikan sebuah organisasi yang didasarkan pada tingkat toleransi resiko, penekanan pada tim dan dukungan anggota organisasi lainnya. Budaya Organisasi juga merupakan suatu sistem dari tujuan atau makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi melalui inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.

Soedjono (dalam <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>) juga telah memberikan karakteristik budaya organisasi, meliputi :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana organisasi mendorong para aparatur bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh aparatur dan membangkitkan ide aparatur;
- b. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), yaitu sejauh mana organisasi mengharapkan aparatur memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memberikan penghargaan pada hasil-hasil setiap orang-orang di dalam organisasi.
- e. Berorientasi tim (*Team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan secara tim-tim dan tidak hanya pada tingkat individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. Agresifitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya guna mencapai produktivitas optimal;

g. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi ditekankan untuk mempertahankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Menurut Cox (1994) ada dua aspek utama budaya organisasi yang dapat dideskripsikan dan dibandingkan di antara organisasi–organisasi, yaitu kekuatan yang merupakan sejauhmana norma–norma dan nilai-nilai secara jelas dirumuskan dan sejauhmana kesungguhannya berlaku. Kandungan yang merupakan nilai-nilai, norma-norma, dan gaya-gaya yang spesifik yang ditetapkan sebagai karakteristik bagi suatu organisasi.

Perilaku dan kebiasaan yang ditampilkan secara rutin dalam organisasi disebut Hofstede (1997) juga Verbeek (2000) sebagai *organizational practices* (OP).

OP merupakan sebuah konsep untuk menunjukkan bahwa berbagai aktivitas yang secara sistematis dan umum dipandang penting oleh para anggota dan organisasi. Juga diketahui bahwa OP mempengaruhi hasil kerja dari para anggota dan hasil kerja secara keseluruhan. OP (*corporate practices* bisa dibaca: CP) mencakup sejumlah dimensi yakni: (1) *process oriented versus result oriented*, (2) *job oriented versus employee oriented*, (3) *open system versus closed system*, (4) *professional versus parochial*, (5) *tightly versus loosely controlled*, and (6) *pragmatic versus normative*. Kemudian dalam memahami budaya organisasi, Hofstede (2005) juga mengemukakan enam aspek budaya organisasi yang bersifat

dikotomi dan selalu melekat pada setiap organisasi. Karakteristik keenam aspek tersebut, yaitu :

Tabel. 1. Indikator Budaya Organisasi Hofstede

1. Orientasi pada proses	1. Orientasi pada hasil
a. Menghindari resiko; b. Usaha yang terbatas; c. Monoton dari hari ke hari	a. Mengambil resiko b. Usaha maksimal c. Dinamis dari hari ke hari
2. Orientasi pada aparatur	2. Orientasi pada pekerjaan
a. Organisasi tanggap dengan kesejahteraan aparatur b. Keputusan dibuat kelompok	a. Organisasi hanya peduli dengan pekerjaan aparatur b. Keputusan dibuat oleh pihak manajemen
3. Bersifat <i>parochial</i> (Kekeluargaan)	3. Bersifat profesional
a. Norma kerja organisasi seperti halnya norma di rumah b. Operasi perusahaan didasarkan pada latar belakang sosial dan keluarga aparatur c. Tidak berpandangan jauh ke depan d. Memiliki aparatur dengan tingkat pendidikan rendah	a. Kehidupan organisasi hanya didasarkan pada kompetensi pekerjaan b. Berpikir jauh ke depan c. Memiliki aparatur dengan tingkat pendidikan tinggi
4. Sistem terbuka	4. Sistem tertutup
a. Organisasi dan orang-orang di dalamnya terbuka dengan pendatang baru dan pihak luar. b. Hampir setiap orang merasa nyaman dalam organisasi. c. Aparatur baru hanya perlu beberapa hari untuk menyesuaikan diri	a. Organisasi dan orang-orang di dalamnya tertutup dengan pihak luar. b. Hanya orang tertentu yang merasa nyaman dalam organisasi. c. Aparatur baru perlu waktu relatif lama untuk menyesuaikan diri.
5. Kontrol longgar	5. Kontrol ketat
a. Tidak seorangpun berpikir tentang pembiayaan. b. Waktu pertemuan <i>in time</i> c. Sering humor.	a. Lingkungan kerja menyadari adanya pembiayaan b. Waktu pertemuan on time c. Jarang terdengar humor
6. Pragmatis	6. Normatif
a. Penekanan pada kebutuhan konsumen, hasil lebih penting dari prosedur yang benar	a. Penekanan pada prosedur yang benar, prosedur lebih penting daripada hasil b. Standar unit dirasakan sangat

b. Etika bisnis lebih bersifat pragmatis daripada dogmatis	tinggi
--	--------

Masing-masing organisasi dapat memiliki kecenderungan ke salah satu karakteristik setiap dimensi, sehingga terdapat berbagai kemungkinan kombinasi pada keenam aspek tersebut. Verbeke (2000) kemudian melakukan revisi terhadap skala praktek organisasi yang dikembangkan Hofstede, melalui penelitiannya yang ia kembangkan dengan mengganti dua dari enam aspek tersebut di atas. Pertimbangan yang mendasari adalah bahwa keduanya tidak relevan lagi dengan perubahan dan perkembangan organisasi dalam lingkungan sosial dan industri. Kedua aspek tersebut ialah aspek kekeluargaan (*parochial*) versus profesional, dan normatif versus pragmatis. Aspek tersebut digantikan dengan aspek kepentingan pribadi versus tanggung jawab sosial, dan orientasi pasar versus orientasi internal. Aspek budaya organisasi versi Verbeke (2000) tersebut, meliputi:

Tabel 2. Tabel Indikator Budaya Organisasi Verbeke (2000)

1. Orientasi pada proses	1. Orientasi pada hasil
<ul style="list-style-type: none"> a. Menghindari resiko; b. Usaha yang terbatas; c. Monoton dari hari ke hari 	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengambil resiko b. Usaha maksimal c. Dinamis dari hari ke hari
2. Orientasi pada aparatur	2. Orientasi pada pekerjaan
<ul style="list-style-type: none"> a. Organisasi tanggap dengan kesejahteraan dan kondisi psikologis aparatur/staf b. Keputusan dibuat kelompok 	<ul style="list-style-type: none"> a. Organisasi hanya peduli dengan pekerjaan aparatur/staf b. Keputusan dibuat oleh pimpinan (manajemen)
3. Sistem manajemen terbuka	3. Sistem manajemen tertutup
<ul style="list-style-type: none"> a. Organisasi dan orang-orang di dalamnya terbuka dengan pendatang baru dan pihak luar. b. Hampir setiap orang merasa nyaman dalam organisasi. c. Aparatur/staf baru hanya perlu beberapa hari untuk menyesuaikan diri 	<ul style="list-style-type: none"> a. Organisasi dan orang-orang di dalamnya tertutup dengan pihak luar. b. Hanya orang tertentu yang merasa nyaman dalam organisasi. c. Aparatur/staf baru perlu waktu relatif lama untuk menyesuaikan diri.
4. Kontrol longgar	4. Kontrol ketat
<ul style="list-style-type: none"> a. Pembiayaan dalam setiap aktivitas organisasi tidak terlampau ketat. b. Sistem dan prosedur kerja tidak diawasi secara ketat. c. Waktu pertemuan <i>in time</i> d. Sering humor. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Lingkungan kerja menyadari adanya pembiayaan b. Waktu pertemuan on time c. Jarang terdengar humor
5. Kepentingan pribadi	5. Tanggung jawab sosial
<ul style="list-style-type: none"> a. Hanya melindungi kepentingan diri dan kelompok tertentu b. Tidak transparan c. Mengabaikan kepentingan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan perubahan untuk kemajuan organisasi b. Transparan untuk menjaga kepercayaan pelanggan/ masyarakat c. Kepentingan organisasi di atas segalanya
6. Orientasi pasar	6. Orientasi internal

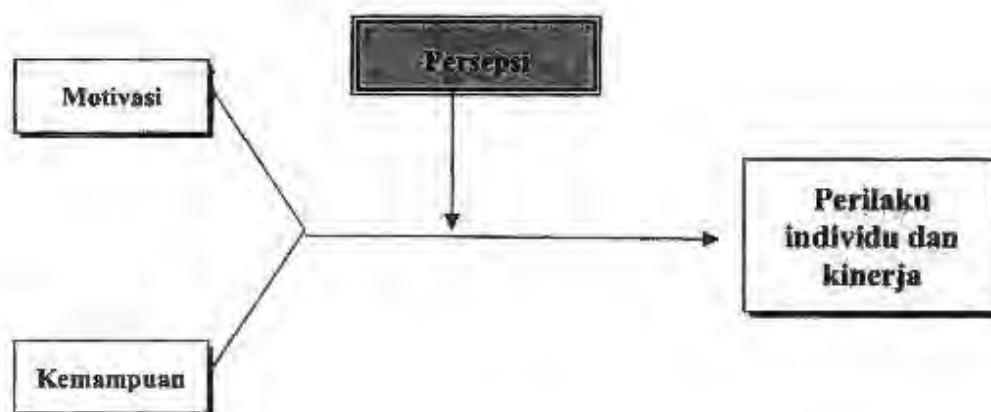
a. Fokus pada kepuasan pelanggan/masyarakat	a. Mengabaikan kepuasan pelanggan/masyarakat dan merasa puas dengan hasil pekerjaan
b. Produk/Jasa untuk meningkatkan daya saing	b. Keunggulan produk/jasa tidak dipromosikan ke luar
c. Produk/jasa disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan/masyarakat	c. Tidak memperhatikan kebutuhan pelanggan/masyarakat

Selanjutnya teori budaya organisasi menurut Verbeke (2000) ini akan dipergunakan untuk mengkaji budaya organisasi yang ada di Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara. Pada penelitian ini, keenam aspek budaya yang dikemukakan Verbeke (2000) disesuaikan dengan kondisi Pemerintah Daerah saat ini sehingga diterjemahkan menjadi, orientasi hasil, orientasi aparatur, sistem manajemen terbuka, kontrol longgar, tanggung jawab sosial, dan orientasi kebutuhan pasar atau kepuasan pelanggan.

B. Persepsi tentang Pengembangan Karir

1. Pengertian Persepsi

Shane dan Glinow (2003) menyampaikan bahwa berdasarkan Model MARS yang diterapkan pada Singapore airlines, persepsi seseorang dan faktor lingkungan menjadi faktor penting dan berperan aktif mendukung motivasi dan kemampuan seseorang untuk melakukan kinerja pelayanan yang baik. Model MARS dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4. Model perilaku dan Kinerja Individual MARS

Chaplin (1999) berpendapat bahwa persepsi merupakan proses mengetahui atau mengenali objek dan kejadian objektif dengan bantuan indra. Kemudian Gibson, dkk, (2004) memberi batasan persepsi adalah penafsiran terhadap stimulus yang terorganisir yang mempengaruhi sikap dan perilaku. Shane dan Glinow (2003) juga mengatakan persepsi sebagai suatu proses memilih, mengatur, dan mengartikan apa yang dipahami tentang keadaan sekitar. Persepsi merupakan bagian yang penting bagi seseorang untuk mengambil keputusan sehingga menentukan tindakan yang akan dilakukan terhadap objek tersebut. Diawali dengan proses pemahaman akan rangsangan lingkungan sebagai stimulan melalui indra (baik merasakan, mendengar, melihat dan membau) maka seseorang akan melakukan apa yang disebut sebagai perhatian selektif, yaitu proses menyaring informasi yang dirasakannya. Proses ini tergantung pada obyek dan konteksnya. Sehingga persepsi sebagai proses psikologis yang dimunculkan kemudian akan

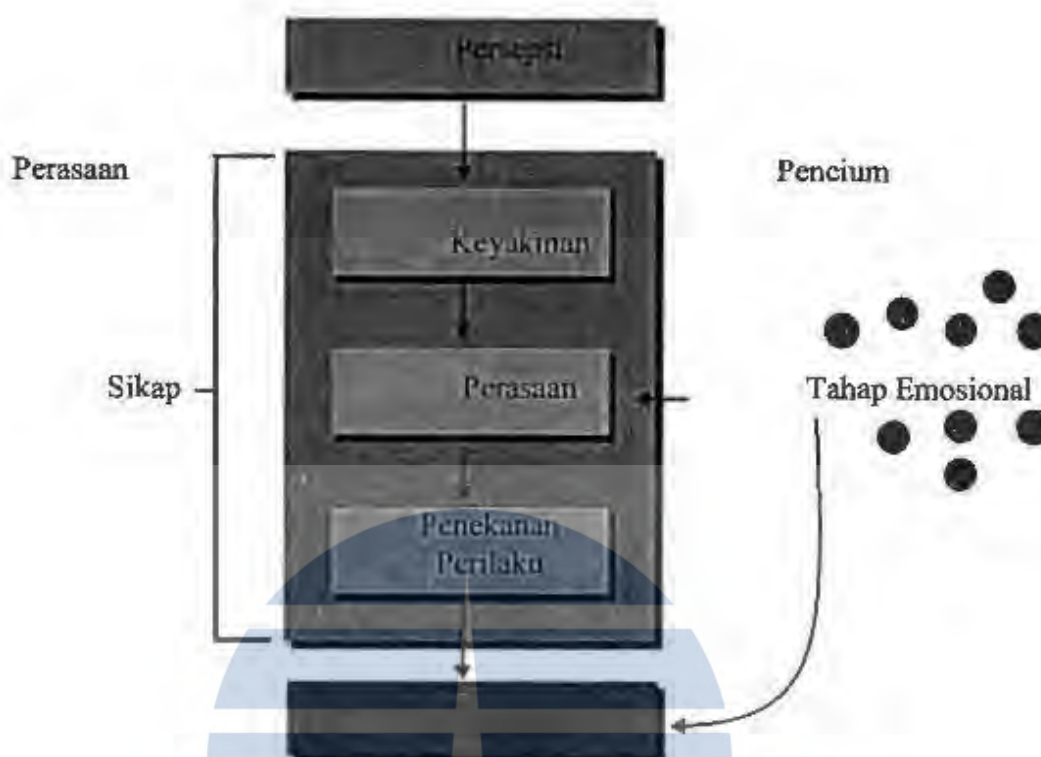
mempengaruhi jenis emosi dan perilaku seseorang atas objek yang ditemuinya.



Gambar 5. Model Proses Persepsi

Proses perseptual dimulai dengan perhatian, yaitu proses pengamatan selektif yang didalamnya mencakup pemahaman dan mengenali atau mengetahui objek-objek serta kejadian-kejadian yang pada akhirnya menjadi perilaku yang merupakan hasil dari persepsi individu, sehingga persepsi seseorang akan memberikan peran dalam dinamika perilaku seseorang (Chaplin, 1999).

Menurut Shane dan Glinow (2003) di tempat kerja sering muncul dinamika perilaku seseorang yang dipengaruhi oleh adanya persepsi dan sikap baik karena keyakinan yang merupakan persepsi atas sikap objek, perasaan yang merupakan evaluasi positif atau negatif atas sikap objek dan penekanan perilaku yang dipengaruhi oleh motivasi seseorang atas sikap objek. Hal ini dapat digambarkan berikut ini.



Gambar 6. Model Emosi, Sikap Dan Perilaku.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian persepsi dalam penelitian ini adalah proses kognitif yang menyangkut fungsi psikologi, menerima dan mengolah informasi sensoris yang dihasilkan oleh lingkungan sekitar menjadi suatu gambaran situasi lingkungan yang kemudian akan mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang sebagai reaksi dari sensasi lingkungan yang diterimanya.

2. Pengembangan Karir

a. Pengertian Karir.

Karir akan selalu dilalui oleh setiap individu di sepanjang hidupnya. Menurut Bernardin dan Russel(1993) karir adalah tahapan

kerja, perilaku dan sikap seseorang yang berkenaan dengan kehidupan seseorang, nilai-nilai serta aspirasi yang berkembang sepanjang hidupnya. Ditambahkan bahwa pengalaman dalam bekerja dipengaruhi oleh nilai-nilai dan kebutuhan seseorang yang kemudian akan memberikan arti sendiri makna karir berdasarkan usia individu. Untuk lebih jelasnya hal tersebut tampak pada tabel di bawah ini:

Tabel. 3. Jenjang Karir dan Usia Kronologis Individu

Usia	Tahap Keludupan / Karir	Peran dlm Keluarga / Tugas Karir	Masalah Psikologis
15-22	Masa Remaja Prakarir: Eksplorasi	Masa bujang Menemukan pilihan karir Menjalani pendidikan	Mengembangkan identitas diri Menyeimbangkan kemandirian dengan dukungan emosional Menemukan need dan minat pribadi Mengembangkan prakiraan pribadi tentang kemampuan diri yang nyata
22-30	Transisi ke masa dewasa awal Awal karir: percobaan	Masa perkawinan Mendapatkan pekerjaan pertama	Menyeimbangkan kebutuhan pribadi dan hubungan dengan pasangan Mengembangkan kepercayaan diri Bekerja sama dengan orang lain
30-38	Masa Dewasa Karir Awal: pengembangan karir	Orang tua bagi anak yg masih kecil Menentukan area kompetensi Menjadi kontributor	Menyesuaikan diri dgn peran sebagai orang tua Memelihara hubungan dengan pasangan Menentukan tingkat keprofesionalan dan

			komitmen organisasional Mengatasi kegagalan pada pekerjaan/proyek pertama
38-45	Transisi Paruh baya Karir pertengahan: transisi	Menjadi orang tua bagi anak Remaja Mengukur kembali kemampuan karir Persiapan menjadi mentor	Menentukan kembali nilai-nilai Mengatasi perasaan ambivalen thd anak-anak Mengukur kembali kemajuan terhadap ambisi Penyelesaian konflik-konflik kehidupan/pribadi
45-55	Paruh pendewasaan Karir pertengahan : tumbuh	Orang tua dari anak-anak yang mulai tumbuh dewasa Menjadi seorang mentor	Membangun hubungan pernikahan yang mendalam Mengatasi kegagalan dengan perasaan Menggunakan kebijakan berdasar pengalaman
55-62	Transisi pendewasaan akhir Karir akhir : Pemeliharaan (mempertahankan)	Kakek dan nenek bagi anak-anak kecil Membuat strategi pengaturan keputusan Mempunyai perhatian sebagai pembuat aturan	Mengembangkan hobi dan aktivitas baru Membantu keuangan anak-anak dan secara emosional dengan kekerabatannya Perhatian dengan kesejahteraan perusahaan Perlakukan politik atau keputusan penting tanpa membuat masalah
62-70	Masa dewasa akhir Karir akhir : penarikan diri	Kakek nenek bagi remaja Membangun kepemimpinan Menerima berkurangnya kekuatan	Menjaga kesehatan Menemukan kepuasan hidup diluar pekerjaan. Mmenjaga harga diri tanpa pekerjaan

Sumber : Blustein, dkk, (2004)

Berdasarkan gambar di atas Blustein, dkk, (2004) berpendapat bahwa karir merupakan gambaran kerja kehidupan individu dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Cascio (2002) kemudian menambahkan bahwa suatu karir adalah tahapan suatu posisi, pekerjaan, atau jabatan yang dialami seseorang selama kehidupan kerjanya. Dinamika karir tidak selalu bergerak vertikal tapi juga dapat horizontal. Rotasi pekerjaan menyediakan tantangan kerja yang berbeda, lebih besar, dan memberikan kesempatan pengembangan diri yang lebih besar pula.

Sedangkan menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 68 disebutkan :

- (1) PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada Instansi Pemerintah
- (2) Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai
- (3) Setiap jabatan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan PNS yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja
- (4) PNS dapat berpindah antar dan antara Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional di Instansi Pusat

dan Instansi Daerah berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan penilaian kinerja

(5) PNS dapat diangkat dalam jabatan tertentu pada lingkungan instansi Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia

(6) PNS yang diangkat dalam jabatan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (5), pangkat atau jabatan disesuaikan dengan pangkat dan jabatan di lingkungan instansi Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia

(7) Ketentuan lebih lanjut mengenai pangkat, tata cara pengangkatan PNS dalam jabatan, kompetensi jabatan, klasifikasi jabatan, dan tata cara perpindahan antar Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3), ayat (4), ayat (5), dan ayat (6) diatur dengan Peraturan Pemerintah

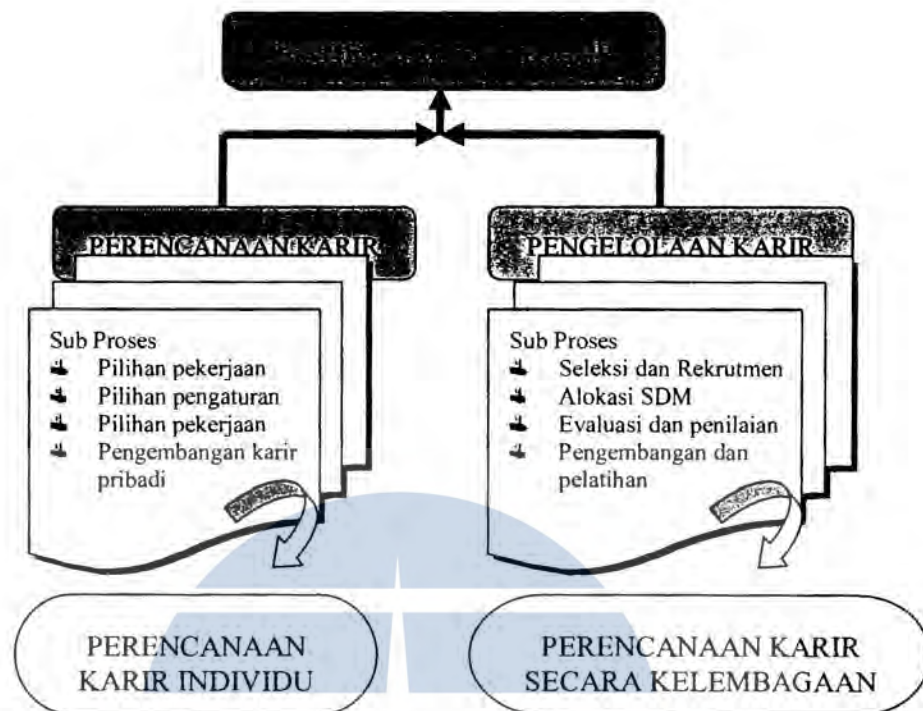
Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dalam penelitian ini karir disimpulkan sebagai tahapan kerja, perilaku, dan sikap seseorang yang berkenaan rangkaian posisi, pekerjaan atau jabatan baik pada jabatan struktural maupun fungsional yang dipegang seorang Aparatur sipil negara selama kehidupan kerjanya sesuai dinamika karir baik secara vertikal, menyamping maupun pemberian tanggung jawab pada tugas-tugas khusus dalam struktur formal kerja.

b. Pengembangan Karir

Handoko dan Reksohadiprodjo (2001) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan Cascio (2002) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan dimasa datang dan perencanaan sumber daya manusia.

Pendapat lain dikemukakan oleh Pervin dan John (1999) yang mengatakan bahwa pengembangan karir lebih terfokus pada perubahan radikal, dari individu ke organisasi. Perubahan ini berorientasi pada manajemen karir, secara general mengikuti trend yang modern dan menitikberatkan pada individu daripada kolektif, yang terkenal pada masyarakat barat. Prince (2003) kemudian berpendapat bahwa pengembangan karir merupakan kondisi pribadi individu, eksplorasi minat karir, menentukan arah pilihan, dan kesediaan untuk mempertahankan arah pilihan bidang minat karir yang sudah dibuat.

Sementara itu Bernardi dan Russel (1993) mengartikan pengembangan karir sebagai hasil interaksi antara perencanaan karir dan proses pengelolaan karir secara institusional dengan beberapa sub proses yang mengikutinya. Interaksi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 6. Interaksi Antara Perencanaan Karir dan Pengelolaan Karir

Sesuai dengan hasil interaksi tersebut maka beberapa manfaat pengembangan karir yang bisa diperoleh adalah :

Tabel 4. Manfaat Pengembangan Karir

Manager / Pengawas	Aparatur	Organisasi
Meningkatkan ketrampilan mengelola karirnya	Membantu assistensi dalam keputusan karir	Pendayagunaan ketrampilan aparatur
Peka terhadap nilai-nilai aparatur	Pengkayaan jenis jabatan dan peningkatan kepuasan kerja	Mempunyai informasi yang tepat di semua level organisasi
Lebih realistis dalam perencanaan pengembangan	Komunikasi yang baik antara aparatur dan manager	Peka terhadap nilai-nilai aparatur
Diskusi penilaian produktivitas kinerja	Mempunyai tujuan dan harapan yang	Peningkatan efektivitas dalam

	lebih realistis	sistem personel
Pemahaman tentang organisasi lebih hebat.	Umpan balik yang baik dalam kinerja	Mempunyai ketepatan tujuan organisasi

Ada beberapa langkah dan keharusan yang perlu dilakukan untuk menyusun sistem pengembangan karir sebagai berikut.

- 1) Mengukur kebutuhan, meliputi kegiatan penetapan sistem yang ada, diantaranya menentukan peran dan tanggung jawab aparatur, pimpinan, dan organisasi; mengidentifikasi kebutuhan dan target kelompok; menetapkan parameter budaya, menentukan penerimaan, dukungan dan komitmen terhadap pengembangan karir; menentukan langkah utama dalam mengatasi masalah atau kebutuhan; menentukan misi atau filosofi program; penentuan desain dan terapannya melalui pengukuran untuk penyesuaian data atau mendapatkan tambahan data; menentukan indikator atau kriteria kesuksesan
- 2) Menetapkan Visi yang menjembatani kebutuhan sistem karir dengan intervensi selanjutnya. Langkah ini meliputi menentukan filosofi jangka panjang; menetapkan visi atau materi program; mendesain aturan bagi aparatur, pimpinan, dan organisasi; mengatur dan menyusun informasi kebutuhan karir yang ada untuk mendukung program;
- 3) Rencana Tindakan yang disusun untuk menjamin tercapainya visi, merupakan penentuan tindakan praktis dari langkah

pertama. Langkah ini meliputi mengadakan pengukuran terhadap rencana dan mencari dukungan dari pucuk pimpinan; menyusun pilot program; mengadakan pengukuran sumberdaya dan kompetensi; membentuk kelompok ahli; melibatkan kelompok ahli dalam pengumpulan data, penyusunan program, implementasi, evaluasi, dan monitoring

- 4) Hasil sebagai sarana untuk melangsungkan perubahan, meliputi menyusun pendekatan formal jangka panjang; publikasi program; mengadakan evaluasi dan penyusunan kembali (redesign) program beserta komponennya; mempertimbangkan trend masa depan dan kelangsungan program.

Berdasarkan langkah-langkah di atas, maka guna melangsungkan program pengembangan karir sangat penting untuk mengintegrasikan program tersebut ke dalam pelatihan aparatur yang sudah dijalankan oleh organisasi dengan strategi pengembangannya. Demikian pula program pengembangan karir seyogyanya dievaluasi untuk direvisi dan mendapatkan dukungan pucuk pimpinan. Selanjutnya untuk mengukur efektifitas program karir menurut T.G. Gutteridge (dalam Bernardin dan Russel, 1993) dapat dipakai indikator-indikator sebagai berikut.

**Tabel 5. Indikator Efektivitas Program Karir menurut T.G. Gutteridge
(dalam Bernardin dan Russel, 1993)**

1. PENCAPAIAN TUJUAN	1) Individual:
	<ul style="list-style-type: none"> a. Memahami keterbatasan kemampuan pribadi b. Pencapaian kesiapan diri yang lebih tinggi c. Mendapatkan informasi karir organisasional yang diperlukan d. Mendapatkan peningkatan dan pengembangan diri e. Mampu menentukan goal setting
1. PENCAPAIAN TUJUAN	2) Organisasi
	<ul style="list-style-type: none"> a. Komunikasi karir antara aparatur dan pimpinan meningkat b. Keselarasan antara peningkatan karir individual/ organisasional c. Citra organisasi meningkat d. Tanggapan terhadap tekanan equal employment opportunity (EEO) dan AA e. Identifikasi terhadap kelompok berbakat manajemen
2. TINDAKAN ATAU KEGIATAN	
<ul style="list-style-type: none"> a. Pemanfaatan sarana karir (workshop tentang karir, mengikuti diklat) b. Realisasi keputusan karir c. Penerapan rencana karir aparatur d. Tindakan karir yang diambil (promosi, mutasi) e. Mengenali orang yang menentukan kesuksesan manajemen 	
3. PERUBAHAN PADA INDEKS KINERJA	
<ul style="list-style-type: none"> a. Turnover rata-rata menurun b. Absensi aparatur makin sedikit c. Moral aparatur meningkat d. Kinerja aparatur rata-rata meningkat e. Mempercepat pengisian lowongan jabatan f. Promosi dari dalam meningkat 	
4. SIKAP ATAU PERSEPSI	
<ul style="list-style-type: none"> a. Penilaian terhadap sarana karir dan diklat (tanggapan peserta terhadap workshop karir, penilaian pimpinan terhadap sistem job posting) b. Manfaat yang diperoleh dari sistem karir c. Perasaan aparatur terhadap kemajuan karir d. Penilaian terhadap kemampuan aparatur dalam hal perencanaan karir e. Informasi karir organisasional yang memadai 	

Lebih lanjut secara umum, sebuah organisasi dalam pengembangan karir harus mampu melakukan menyediakan fasilitas bagi pengembangan karir para anggota organisasi, misalnya menyediakan alat-alat dan peluang untuk meningkatkan ketrampilan;

menciptakan lingkungan untuk pembelajaran terus menerus dengan mendukung dan menghargai pembelajaran dan perkembangan aparatur; menyediakan peluang untuk penilaian diri; menyediakan bimbingan karir dan pusat-pusat sumber daya karir; memberikan peluang untuk pelatihan; ;elatihkan manajer sebagai coaches dan mentor untuk membantu aparatur; membantu aparatur untuk menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan non kerjanya; menggunakan sistem penghargaan yang mendukung strategi pengembangan karir; memastikan bahwa program karir terpadu dengan program sumber daya manusia lainnya.

Beberapa kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi dapat meliputi :

1) Alat penilaian diri, yaitu setiap individu akan melakukan penilaian dirinya untuk tujuan perencanaan karir melalui proses berfikir sesuai peran kehidupan, kepentingan, ketrampilan dan sikap kerja serta preferensi mereka. Sehingga mereka akan merencanakan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, mengembangkan program tindakan untuk mencapai tujuan dan mengidentifikasi rintangan dan peluang-peluang yang mungkin berkaitan dengan dirinya. Hal ini meliputi :

a) Workshop Perencanaan karir, yaitu : setelah individu melengkapi penilaian dirinya, mereka mendapat kesempatan berbagi pendapat dengan orang lain dalam workshop karir.

Pada umumnya workshop menggunakan latihan eksperiential dalam format kelompok partisipatif. Format kelompok membuat peserta dapat menerima umpan balik dari kelompok lain sehingga mereka dapat mengecek rencananya dan mempertimbangkan alternatif yang lain.

- b) Buku Kerja Karier (career Workbooks), yaitu buku kerja yang terdiri dari pertanyaan dan latihan-latihan yang dirancang untuk memandu individu mengetahui kekuatan dan kelemahannya, ancaman dan peluang karirnya serta langkah-langkah penting untuk mencapai tujuannya.
- 2) Bimbingan karir individu, yaitu membantu aparatur membahas tujuan karirnya dalam acara bimbingan dengan menggunakan buku kerja dan latihan penilaian diri yang lain.
 - 3) Pelayanan informasi, merupakan sistim komunikasi yang digunakan untuk memberitahu aparatur tentang peluang-peluang kerja di semua tingkat, ketrampilan, pengetahuan, pengalaman kerja dan preferensi aparatur. Sehingga dapat menunjukkan kemungkinan calon-calon kesempatan kerja di lembaga organisasi tersebut. Hal ini meliputi :
 - a) Sistim *Job Posting*, biasa digunakan untuk menginformasikan pada aparatur tentang adanya lowongan dalam organisasi sehingga juga bermanfaat sebagai alat motivasi.

- b) *Carrer Ladder* atau *career paths* (jalur karir), yang merupakan peta langkah-langkah yang boleh diikuti oleh aparatur dari waktu ke waktu. Langkah-langkah ini digunakan untuk mencatat kemungkinan pola-pola perpindahan pekerjaan baik secara vertikal, atau naik, dan lateral atau silang.
- c) Pusat karir aparatur dan format komunikasi, yaitu merupakan pusat informasi atau semacam perpustakaan kecil yang dibentuk untuk mendistribusikan materi pengembangan karir, sehingga aparatur dapat bekerja atas penilaian diri serta dapat menerima bimbingan. Pusat karir ini sangat fleksibel dan mudah di akses sehingga aparatur akan mudah menerima bantuan karir.
- 4) Program aparatur baru, meliputi program sosialisasi dan program orientasi aparatur
- 5) Program penilaian organisasi, yaitu merupakan metode-metode untuk mengevaluasi potensi aparatur atas pertumbuhan dan perkembangan dalam organisasi. Program ini biasanya meliputi pusat penilaian, pengujian psikologis, ramalan promotabilitas, dan perencanaan pergantian.
- 6) Program-program pengembangan (*Development programs*), terdiri dari program pelatihan dan penilaian ketrampilan yang mungkin digunakan untuk mengembangkan aparatur pada posisi

yang akan datang, meliputi pusat penilaian, program rotasi jabata, pelatihan, dan pengawasan.

Upaya pengembangan karir yang dilakukan oleh suatu organisasi, menurut Cascio (2002) telah dapat ditemukenali melalui beberapa masalah pokok yang dapat dikelompokkan dalam Perencanaan karir organisasi, Perencanaan sumber daya manusia dan perencanaan karir individu, sesuai tabel berikut.



Tabel 6. Jenjang Karir Dan Usia Kronologis Individu

Perencanaan Karir Organisasi	Perencanaan Sumber Daya Manusia	Perencanaan Karir Individu
Staffing Perencanaan Usaha yang strategik Rekrutmen Seleksi Penerimaan dan orientasi	Menentukan kebutuhan staf Menentukan persyaratan kerja Mengidentifikasi pasar tenaga kerja yang relevan Memberi informasi yang akurat, validasi prosedur seleksi. Sosialisasi persyaratan baru	Mengembangkan kesadaran diri berkenaan dengan kemampuan dan minat Merencanakan hidup dan tujuan kerja Memilih karir atau pekerjaan
Placement Menentukan jenjang karir Perencanaan kerja / peran Penemuan bakat Prosedur promosi Perencanaan suksesi manajemen Relokasi	Mengidentifikasi dan menentukan jalur karir Pengembangan dan penerapan bakat-bakat yang ada Pelibatan aparatur dalam perencanaan kerja Validasi prosedur promosi Mengatur pengembangan karir untuk jalur cepat aparatur Mengawasi dan mengatur relokasi Melaksanakan penaksiran dan penentuan potensi aparatur	Menempatkan area kontribusi seseorang Merencanakan pencapaian tujuan Belajar menyesuaikan diri dengan organisasi
Growth and development (Peningkatan dan Pengembangan) Analisis kebutuhan pelatihan Pengembangan disain program Evaluasi program Riset kepegawaian	Konseling karir bagi aparatur Mempertimbangkan pendekatan alternative untuk mencapai kebutuhan Evaluasi biaya, manfaat dan kualitas program	Mengembangkan perkiraan yang realistis tentang potensi diri, kemampuan, ketrampilan manajerial, ketrampilan interpersonal Mengembangkan alternatif pelatihan dan pengembangan pribadi di dalam & diluar organisasi
Leveling off and alternatives Penentuan kembali tugas /job Pengubahan-pengubahan Penetapan keputusan Penetapan pensiun	Marancang alternative pola kerja dan imbalan Mengembangkan kebijakan dengan memikirkan tahap karir lateral Menumbuhkan pemberlakuan kebijakan	Perkiraan minat karir akhir individual atau kemampuan menyesuaikan dengan kemampuan pribadi, minat dan preferensi Masa persiapan

	untuk menjamin legal compliance Perencanaan pension dan konseling	memasuki masa pensiun
--	--	-----------------------

Sumber : Cascio (2004)

Berdasarkan beberapa teori dan permasalahan yang dijumpai dalam pengembangan karir di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan struktur aktivitas normal yang ditawarkan organisasi kepada aparturnya melalui serangkaian posisi, pekerjaan atau jabatan, dengan tujuan meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan kemampuan yang mempengaruhi arah dan kemajuan karir mereka sesuai hasil interaksi antara perencanaan karir dan proses pengelolaan karir. Hal ini diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, status, kekuasaan dan imbalan yang diberikan oleh organisasi. Adapun dinamika perkembangannya bisa dalam bentuk gerakan ke atas, menyilang, menyamping maupun tugas-tugas khusus ke dalam struktur kerja organisasi. Adapun aspek-aspek pengembangan karir yang dapat digunakan sebagai landasan untuk penyusunan skala pengembangan karir dalam penelitian dipergunakan indikator yang disampaikan oleh T.G. Gutteridge (dalam Bernardin dan Russel,1993), meliputi :

Tabel. 7. Indikator Pengukuran Pengembangan Karir.

SUB VARIABEL		INDIKATOR	KETERANGAN
Pencapaian Tujuan	Individual	a. Memahami keterbatasan kemampuan pribadi b. Pencapaian kesiapan diri yang lebih tinggi c. Mendapatkan informasi karir organisasional yang diperlukan d. mendapatkan peningkatan dan pengembangan diri e. Mampu menentukan goal setting	1) Organisasi menyediakan fasilitas alat-alat peluang untuk meningkatkan ketrampilan. 2) Organisasi menciptakan lingkungan pembelajaran
	Organisasi	a. Komunikasi karir antara aparatur dan pimpinan meningkat b. Keselarasan antara peningkatan karir individual/ organisasional c. Citra organisasi meningkat d. Tanggapan terhadap tekanan equal employment opportunity (EEO) dan AA e. Identifikasi terhadap kelompok berbakat manajemen	3) Organisasi menyediakan peluang untuk penilaian diri 4) Organisasi menyediakan bimbingan karir dan pusat-pusat sumber daya karir.
Tindakan Atau Kegiatan		a. Pemanfaatan sarana karir workshop tentang karir, mengikuti diklat)	5) Organisasi memberikan peluang untuk pelatihan
		b. Realisasi keputusan karir c. Penerapan rencana karir aparatur d. Tindakan karir yang diambil (promosi, mutasi) e. Mengenali orang yang menentukan kesuksesan manajemen	6) Organisasi menetapkan Melatihkan manajer sebagai coaches dan mentor
Perubahan Pada Indeks Kinerja		a. <i>Turnover</i> rata-rata menurun b. Absensi aparatur makin sedikit c. Moral aparatur meningkat d. Kinerja aparatur rata-rata meningkat e. Mempercepat pengisian lowongan jabatan f. Promosi dari dalam meningkat	7) Organisasi menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan non erjanya.
		a. Penilaian terhadap sarana karir dan diklat (tanggapan peserta terhadap workshop	8) Organisasi menggunakan sistem penghargaan
Sikap Atau Persepsi			

	karir, penilaian pimpinan terhadap sistem job posting) b. Manfaat yang diperoleh dari sistem karir c. Perasaan aparatur terhadap kemajuan karir d. Penilaian terhadap kemampuan aparatur dalam hal perencanaan karir e. Informasi karir organisasional yang memadai	9) Program karir terpadu dengan program pengembangan SDM.
--	---	---

Dalam Undang-undang Nomor 5 tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 69 disebutkan :

- (1) Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah
- (2) Pengembangan karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas
- (3) Kompetensi sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi:
 - a. kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
 - b. kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
 - c. kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

- (4) Integritas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara
- (5) Moralitas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Pada Pasal 70 disebutkan :

- (1) Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi
- (2) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran.
- (3) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier
- (4) Dalam mengembangkan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing
- (5) Dalam mengembangkan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) PNS diberikan kesempatan untuk melakukan

praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN

- (6) Selain pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

c. Persepsi Tentang Pengembangan Karir

Riggio (1990) mengemukakan bahwa program pengembangan karir yang diterima positif oleh aparatur (berarti dipersepsikan secara positif) dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen aparatur pada organisasi. Aparatur yang mempunyai komitmen pada organisasi akan meningkatkan kesempatan bekerja sama dan memperbesar dukungan bersama dalam kegiatan-kegiatan organisasi yang mengarah pada pencapaian tujuan.

Berdasarkan pada konsep persepsi dan pengembangan karir seperti yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap pengembangan karir adalah proses kognitif yang menyangkut fungsi psikologi, menerima dan mengolah informasi sensoris yang dihasilkan oleh lingkungan sekitar menjadi suatu gambaran situasi lingkungan mengenai pengembangan karir (berkaitan dengan posisi, pekerjaan atau jabatan baik pada jabatan struktural maupun fungsional)

dalam organisasi tempatnya bekerja; dengan tujuan meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan kemampuan yang mempengaruhi arah dan kemajuan karir mereka sesuai hasil interaksi antara perencanaan karir dan proses pengelolaan karir diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, status, kekuasaan dan imbalan yang diberikan oleh organisasi yang kemudian akan mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang sebagai reaksi dari sensasi lingkungan yang diterimanya melalui pengalaman yang pernah diterimanya selama bekerja.

C. Kepuasan kerja

1. Pengertian

Menurut Wexley dan Yukl, (dalam As'ad, 2001) kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap aparatur terhadap pekerjaannya sendiri. Sehingga jika masing-masing aparatur merasakan kepuasan dalam pekerjaannya maka akan bekerja produktif.

Robbins (2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Ditambahkan oleh Gibson, dkk, (2004) bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan aparatur tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang mereka jalani.

Lebih lanjut Luthans (1996) mengatakan kepuasan kerja merupakan persepsi seorang aparatur tentang bagaimana suatu

pekerjaan dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Ardic dan Bas (2000) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan reaksi emosional individu terhadap pekerjaan tertentu, dan reaksi ini cenderung merupakan akibat dari perbandingan hasil nyata dengan keinginan seseorang.

Berdasarkan pendapat di atas, maka pada penelitian ini kepuasan kerja diartikan sebagai sikap seorang aparatur terhadap pekerjaannya sendiri atau bagaimana seorang aparatur merasakan tentang suatu pekerjaan yang dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting dalam hubungannya dengan apa yang dikehendaki atau diharapkan dari pekerjaannya.

2. Teori-teori tentang kepuasan kerja

Guna lebih memahami lebih jauh mengenai kepuasan kerja, perlu untuk memahami mengenai beberapa teori mengenai kepuasan kerja, yaitu :

a. *Discrepancy Theory*

Porter (dalam As'ad, 2001) telah mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*diference between how much of something there should be and how much there is now*). Sedangkan Locke (dalam As'ad, 2001) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs* atau *values*) dengan apa yang menurut

perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Sehingga seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi

b. *Equity Theory*

Menurut Wexley dan Yukl (dalam Robbins, 2003) secara umum seseorang akan merasa puas apabila ia merasakan adanya keadilan. Perasaan mengenai adil maupun tidak adil atas situasi akan diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut teori ini elemen keadilan meliputi input, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan aparatur sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. *Outcomes*, yaitu segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan aparatur sebagai hasil dari pekerjaannya. *Comparison person*, yaitu setiap aparatur akan membandingkan $\text{ratio input} - \text{outcomes}$ dirinya dengan $\text{ratio input} - \text{outcomes}$ orang lain (*comparison persons*). Apabila perbandingan itu dianggapnya cukup adil maka ia akan merasa puas.

c. *Exchange Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Homans (dalam Munandar, 2001), yang menyampaikan bahwa teori ini merupakan kombinasi antara pendekatan psikologi sosial, pandangan ekonomi dan pendekatan

sosiologi. Teori ini menyampaikan bahwa terdapat dua macam imbalan (*rewards*), yaitu:

- 1) Imbalan dari dalam diri sendiri (*intrinsic reward*), yang terdiri dari partisipasi dalam membuat keputusan yaitu keterlibatan individu dalam proses pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugasnya. Pemberian kewenangan terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Komunikasi dengan atasan. Pemberian rasa adil yang merata yaitu berkaitan dengan bagaimana seseorang mempersepsikan apa yang diterima dirinya dengan apa yang diterima orang lain. Peningkatan karir yaitu berhubungan dengan kesempatan yang diberikan pada seseorang untuk meningkatkan jenjang karirnya. Variasi tugas yaitu berhubungan dengan banyak atau sedikitnya macam tugas yang diemban oleh seseorang dalam menjalankan tugasnya.
- 2) Imbalan yang berasal dari luar diri yang terdiri dari imbalan yang berhubungan dengan imbalan yang diterima oleh organisasi, hal ini terdiri dari kesempatan kenaikan pangkat dan jaminan kerja. Imbalan dari interaksi sosial yang terjalin yang terdiri dari dukungan atasan, dukungan dari rekan kerja, serta kekompakan dengan kelompok kerja yang ada.

Menurut teori ini, interaksi semua faktor di atas dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi *intrinsic rewards* dan *extrinsic rewards* maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.

d. *Two Factor Theory*.

Menurut Herzberg (dalam Robbins, 2003) prinsip dari teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg yang membagi dua jenis faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor intrinsik atau dikenal sebagai *satisfiers*, yang terdiri dari pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab dan promosi. Faktor ekstrinsik atau dikenal sebagai *dissatisfiers*, yang terdiri dari kebijakan dan administrasi organisasi, teknik pengawasan dan hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kerja dan status.

Menurut Herzberg, terpenuhinya faktor intrinsik akan mengakibatkan kepuasan kerja tetapi seandainya faktor intrinsik tidak terpenuhi juga tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sebaliknya munculnya faktor ekstrinsik akan mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena faktor ekstrinsik bukanlah sumber kepuasan kerja.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja walaupun besarnya peranan faktor-faktor tersebut juga tergantung pada

pribadi seseorang. Menurut Blum (dalam As'ad, 2001) faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah :

- a. Faktor Individual, meliputi: umur, kesehatan, watak, dan harapan
- b. Faktor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi: upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju (pengembangan karir). Selain itu juga pengharapan terhadap kecakapan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik secara pribadi maupun menyangkut ketugasan.

Ketiga faktor di atas dirangkum kembali oleh As'ad (2001) menjadi empat faktor yaitu faktor psikologik, sosial, fisik, dan finansial yang mempengaruhi kepuasan kerja individu.

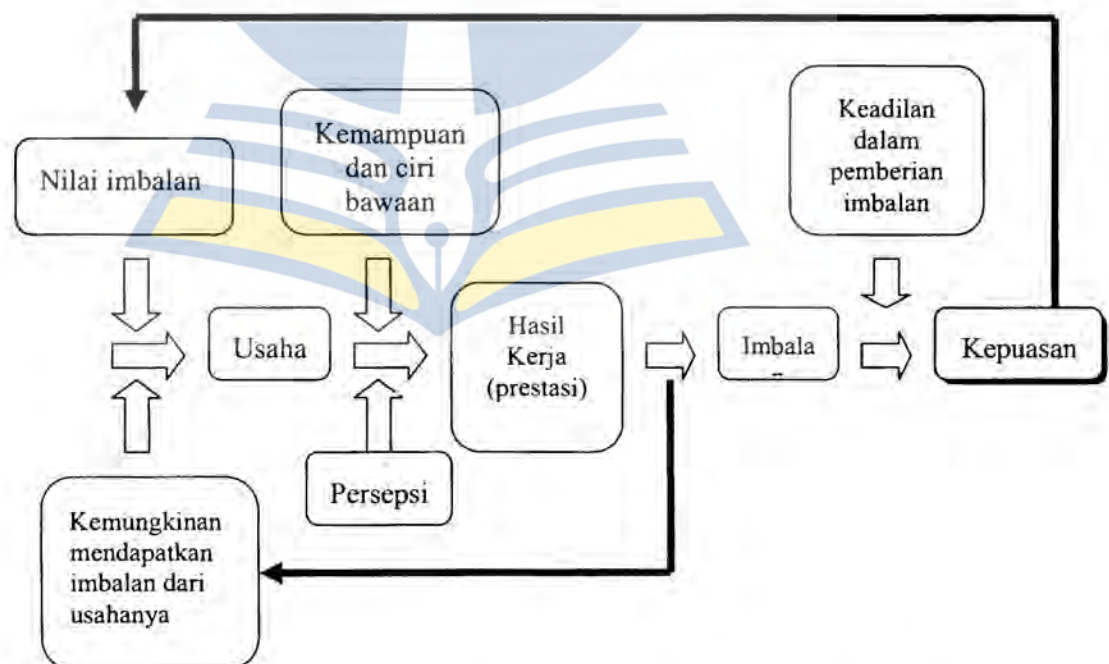
Lebih lanjut menurut Schultz dan Schultz (1994), secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi :

- a. Aspek kondisi (*events atau conditions*), yang meliputi : aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan, misalnya tantangan, tuntutan fisik, kesesuaian minat, struktur, upah, kondisi fisik dan pencapaian tujuan;

- b. Aspek pelaku (*agents*), meliputi : aspek pribadi, pimpinan bawahan, rekan kerja, manajemen dan manfaat kerja.

Caugemi dan Claypool (dalam Munandar, 2001) menemukan hal-hal yang menyebabkan rasa puas, yaitu prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian. Sedangkan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah kebijakan perusahaan, supervisor, kondisi kerja, dan gaji. Hasil penelitian lain Valentine, dkk, (2006) juga menemukan bahwa *coorporate culture* (budaya organisasi) dapat mempengaruhi kepuasan kerja aparatur.

Lawler (dalam Dipboye, dkk, 1994) kemudian menjabarkan bahwa kepuasan dapat dijabarkan dari model motivasi Porter – Lawler, seperti di bawah ini :



Gambar 7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Gambar di atas menerangkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, hal ini dikarenakan kepuasan memiliki variasi seperti pekerjaan, pimpinan, keadilan, kemampuan, dan gaji.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat diketahui terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja individu seperti faktor psikologik, sosial, fisik, finansial, pengembangan karir, budaya organisasi, keadilan, pekerjaan, pimpinan, kemampuan, dan gaji.

4. Pengukuran kepuasan kerja

Pengukuran kepuasan kerja menggunakan instrumen kuesioner, sering pula disebut sebagai penelitian tentang sikap terhadap kerja. Tiga instrumen kepuasan kerja yang sering dipakai antara lain *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, *Job Description Index (JDI)*, dan *The Job Diagnostic Survey (JDS)*. Terdapat beberapa keuntungan dalam menggunakan instrumen yang telah distandarisasi, yaitu tingkat validitas dan reliabilitas yang mencukupi karena penyusunannya melalui proses penelitian ilmiah (Berry, 1998).

a. *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*.

Kuesioner pengukuran kepuasan kerja yang pertama adalah *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, yang disusun oleh Weiss dkk tahun 1967. MSQ mengukur dua puluh aspek kepuasan kerja dan merupakan pengukuran yang populer. Keduapuluh aspek tersebut antara lain adalah aktivitas, kemandirian, variasi, nilai-nilai moral, pelayanan sosial, pemanfaatan kemampuan, kemahiran,

tanggung jawab, kreativitas, pengakuan, prestasi, status sosial, hubungan dengan atasan, kemampuan teknik atasan, keamanan, otoritas, kebijaksanaan perusahaan, kompensasi, kondisi kerja, dan rekan kerja. Weiss, dkk, membuat bentuk pendek *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Form bentuk pendek mengandung 20 item dan menetapkan tentang pengukuran kepuasan kerja. MSQ menggunakan pengukuran skala Linkert 5 poin yang bergerak dari tingkat sangat tidak memuaskan sampai dengan sangat memuaskan (dalam Berry, 1998).

b. *Job Description Indek (JDI)*.

Pengukuran dengan metode *Job Description Indek* (JDI) telah diperkenalkan oleh Smith, Kendal, dan Hulin pada tahun 1969. Ada lima faset dalam JDI, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, imbalan, promosi, atasan, dan rekan kerja. Pengukuran ini memperlihatkan validitas dalam kaitannya dengan pengukuran lain tentang kepuasan kerja dan menunjukkan reliabilitas yang baik (Schneider dan Dachler dalam Berry, 1986).

Penggunaan yang cukup luas menimbulkan norma-norma bagi kelompok-kelompok yang berbeda dalam kaitannya dengan usia, jenis kelamin, dan pendidikan responden. Subskala dikumpulkan secara bersama-sama membangun sebuah pengukuran yang menimbulkan pertanyaan tentang sebuah sikap yang terjadi pada pekerjaan, pengawasan, upah, rekan kerja, kesempatan untuk

promosi dan pekerjaan tersebut secara umum. Setiap subskala dapat diberikan bobot secara terpisah sebagai sebuah komponen bobot atau juga dapat dikombinasikan untuk sebuah bobot yang menyatu. Sebuah pengukuran lain atas kepuasan secara keseluruhan, yang disebut skala pekerjaan secara umum (*Job in General scale*), telah dikembangkan untuk digunakan bersama-sama skala JDI. Pengukuran ini menumbuhkan sebuah pengertian tentang pengukuran secara keseluruhan (evaluasi global) tentang kepuasan kerja yang lebih baik (Ironson dkk dalam Berry, 1986).

c. ***The Job Diagnostic Survey (JDS).***

Hackmen dan Oldham menyusun *The Job Diagnostic Survey* (JDS) yang melihat dampak dari karakteristik pekerjaan terhadap aparatur. Pengukuran kepuasan kerja menggunakan JDS menghasilkan kepuasan kerja secara global sekaligus kepuasan kerja faset. JDS memiliki empat faset, yaitu perkembangan gaji, keamanan, sosial, dan atasan. Alat ukur tidak terlepas dari masalah. Oleh karena itu diperlukan pertimbangan dalam penggunaan skala-skala pengukuran. Locke (dalam Berry, 1998) mengemukakan bahwa semua penelitian mengasumsikan bahwa responden mamiliki kesadaran diri yang baik, namun tidak semua responden selalu menyadari perasaan mereka. Hal ini perlu diatasi dengan pemberian instruksi yang efektif dalam penyampaian, sehingga dapat dipahami oleh responden serta mampu menimbulkan

kesadaran diri responden. Sesuai dengan teori pengukuran kepuasan kerja serta kesesuaian dengan lingkup kerja Aparatur Pemerintah daerah maka dalam penelitian ini menggunakan metode *Job Description Indek (JDI)* telah diperkenalkan oleh Smith, Kendal, dan Hulin pada tahun 1969, sebagai skala pengukuran kepuasan kerja aparatur yang meliputi lima faset yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, imbalan, promosi, atasan, dan rekan kerja.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan *Job Description Indeks (JDI)* dalam mengukur kepuasan kerja seorang aparatur yang mencakup faktor kepuasan atas pekerjaan, kepuasan pada rekan kerja, kepuasan atas gaji atau insentif yang mereka terima, kepuasan dalam promosi jabatan, dan kepuasan pada perilaku pimpinan.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian dengan topik pengaruh budaya organisasi dan persepsi tentang pengembangan karir terhadap kepuasan kerja aparatur pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, menurut sepengetahuan penulis belum pernah dilakukan oleh peneliti lain. Walaupun demikian penelitian mengenai keputusan untuk melayani yang dikaitkan dengan budaya organisasi dan pengembangan karir sudah ada yang meneliti. Peneliti tersebut diantaranya adalah:

No	Judul	Peneliti	Hasil
1	Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Self-	Verlita Yolandari (2011)	Diperoleh Fhitung sebesar 17,600 dan Ftabel sebesar 2,751. Sedangkan

	Efficacy terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Purwokerto		hasil perhitungan uji t diperoleh thitung X1 sebesar 2,606 , thitung X2 sebesar 5,553 , thitung X3 sebesar 3,461, dan ttabel sebesar 1,998. Jadi, dengan demikian baik secara simultan maupun secara parsial variabel budaya organisasi, pengembangan karir, dan self-efficacy mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Purwokerto.
2	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)	Atik Baroroh (2013)	Hasilnya bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil Sobel test, kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja
3	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)	Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati (2012)	Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional,

			(4) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja	Natassia Ayudiarini (2012)	diketahui yakni iklim organisasi dan pengembangan karir secara bersama-sama maka akan memiliki pengaruh signifikan, dibuktikan dengan nilai R square = 0,608. Sementara untuk iklim organisasi sendiri memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai R square sebesar = 0,591. Sedangkan untuk pengembangan karir terhadap kepuasan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dimana nilai R square adalah = 0,464.

Tabel 8. Penelitian Terdahulu

E. Kerangka Berpikir

1. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Kotter dan Heskett (1992); Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Budaya organisasi tersebut akan memiliki kekuatan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi (dinyatakan kuat dan positif bagi peningkatan kinerja organisasi) jika budaya tersebut disosialisasikan dengan kinerja yang optimal, nilai-nilai, tradisi dan budaya organisasi telah mengakar sangat dalam, cenderung konsisten dengan nilai-nilai dan tradisi yang berlaku, dan secara dominan dan efektif mempengaruhi perilaku kerja para aparatur, serta adaptif terhadap perubahan eksternal (Kotter dan Heskett, 1992; Robbins, 2003).

Selanjutnya budaya organisasi yang terbentuk sebagai hasil saling pengaruh antara budaya internal dan eksternal organisasi akan berfungsi sebagai perekat antar anggota organisasi; dan akan kuat bila nilai-nilai dari falsafah organisasi (sesuai dengan visi, misi atau budaya organisasi yang telah disepakati) telah disadari, dipahami dan menjiwai perilaku sebagian besar anggota organisasi karena adanya pemahaman bahwa nilai-nilai tersebut mendukung tujuan organisasi para anggotanya. Ketika pemahaman terjadi maka kontrol tidak bergantung pada struktur birokrasi formal, tetapi karena aturan-aturan yang tidak tertulis yang ada di dalam dirinya dan oleh adanya pengertian yang sama diantara

para aparturnya.Sementara itu Luthans (1996) mengatakan kepuasan kerja merupakan persepsi seorang aparatur tentang bagaimana suatu pekerjaan dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting.

Model motivasi Porter – Lawler (dalam Dipboye, dkk, 1994) menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi banyak faktor. Hal ini dikarenakan kepuasan juga merupakan variasi komponen dari segi pekerjaan seperti halnya pimpinan, gaji atau jenis pekerjaannya itu sendiri. Model Lawlers's juga menunjukkan bahwa aparatur akan mempertimbangkan apakah dalam pekerjaannya terdapat permasalahan kerja misalnya promosi dan gaji.

Berpijak pada enam aspek aspek budaya organisasi yang dikemukakan oleh Verbeke (2000), yaitu: orientasi hasil, orientasi aparatur, sistem manajemen terbuka, kontrol longgar, tanggung jawab sosial, dan orientasi kebutuhan pasar atau kepuasan pelanggan; maka tampak bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari aspek yang menyusun budaya organisasi dan pada gilirannya budaya organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

2. Hubungan antara Persepsi terhadap Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja

Chaplin (1999) yang menyatakan persepsi sebagai fungsi psikologis, menerima dan mengolah informasi dari lingkungan yang dapat menimbulkan perubahan pada diri seseorang. Shane dan Von Glinow (2003) mengemukakan bahwa persepsi atas sikap terhadap

objek (yang akan menimbulkan keyakinan pada diri seseorang), perasaan sebagai evaluasi positif atau negatif atas sikap terhadap objek dan dorongan perilaku (yang dipengaruhi oleh motivasi seseorang atas sikap terhadap objek); ketiganya akan menimbulkan dinamika perilaku seseorang.

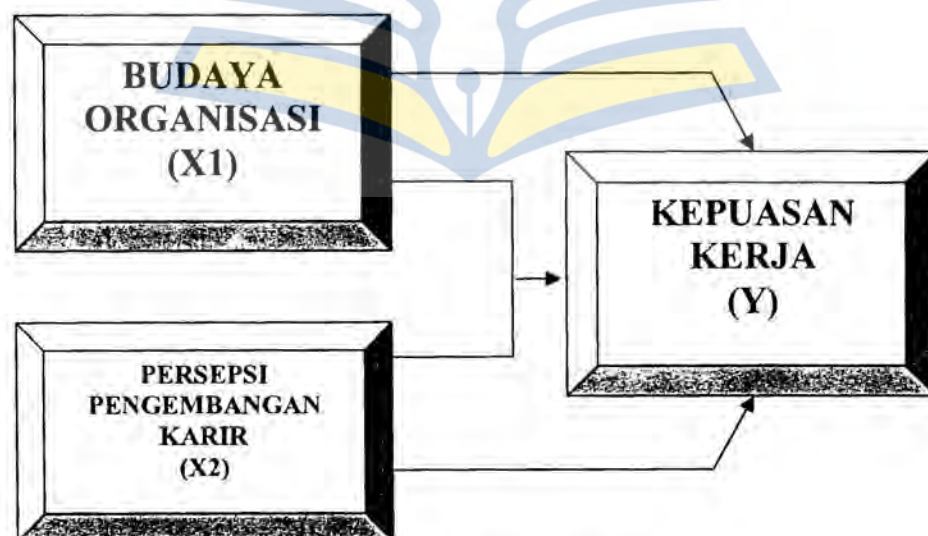
Sementara Cascio (2002) berpendapat bahwa suatu karir adalah tahapan suatu posisi, pekerjaan, atau jabatan yang dialami seseorang selama kehidupan kerjanya. Dinamika karir tersebut tidak selalu bergerak vertikal tapi juga dapat horizontal. Rotasi pekerjaan menyediakan tantangan kerja yang berbeda, lebih besar, dan memberikan kesempatan pengembangan diri yang lebih besar pula. Sedangkan menurut UU RI No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, karir adalah jabatan diartikan dan jabatan karir adalah jabatan struktural dan fungsional yang hanya dapat diduduki Aparatur sipil negara yang telah memenuhi syarat yang ditentukan.

Menurut Glueck (1996), pengembangan karir merupakan struktur aktivitas normal yang ditawarkan perusahaan kepada aparaturnya dengan tujuan meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan kemampuan yang mempengaruhi arah dan kemajuan karir mereka. Riggio (1990) mengemukakan bahwa program pengembangan karir yang diterima positif oleh aparatur (berarti dipersepsikan secara positif) dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen aparatur pada organisasi.

Faktor-faktor di atas sejalan dengan pemikiran Dipboye, dkk,(1994) yang menciptakan *Job Descriptive Index*, bahwa kepuasan kerja mencakup lima sisi skala kepuasan yang terdiri atas jenis pekerjaannya itu sendiri, gaji, peluang promosi, pimpinan dan rekan kerja; yang apabila diukur akan memperlihatkan validitas dalam kaitannya dengan pengukuran lain tentang kepuasan kerja dan menunjukkan reliabilitas yang baik (Schneider dan Dachler dalam Berry, 1998).

Berdasarkan penjelasan tersebut tampak jelas bahwa persepsi seseorang tentang perkembangan karirnya akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka, baik dari sisi pekerjaan itu sendiri maupun peluang promosi yang tersedia baginya.

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 8. Kerangka Berpikir

F. Operasionalisasi Variabel

1. Definisi Konseptual

a. Budaya Organisasi

Hofstede (1997) dan Verbeke (2000) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan perilaku dan kebiasaan yang ditampilkan secara rutin dalam organisasi.

b. Persepsi pengembangan karir

Riggio (1990) mengemukakan bahwa program pengembangan karir yang diterima positif oleh aparatur (berarti dipersepsikan secara positif) dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen aparatur pada organisasi.

c. Kepuasan Kerja

Robbins (2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya.

2. Definisi Operasional

a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola dasar yang mencakup pengertian bersama, nilai dan secara bersama dipatuhi, dan diyakini anggota organisasi, yang menjadi acuan dan mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai simbol dan cita-cita sosial yang ingin dicapai untuk memahami permasalahan dan peluang suatu organisasi.

b. Persepsi terhadap pengembangan karir

Persepsi terhadap pengembangan karir adalah proses kognitif yang menyangkut fungsi psikologi, menerima dan mengolah informasi sensoris yang dihasilkan oleh lingkungan sekitar menjadi suatu gambaran situasi lingkungan mengenai pengembangan karir yang kemudian akan mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang sebagai reaksi dari sensasi lingkungan yang diterimanya melalui pengalaman yang pernah diterimanya selama bekerja.

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap seorang aparatur terhadap pekerjaannya sendiri atau bagaimana seorang aparatur merasakan tentang suatu pekerjaan yang dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting dalam hubungannya dengan apa yang dikehendaki atau diharapkan dari pekerjaannya.

Tabel 9. Kisi-kisi Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
Budaya Organisasi (X1)	1. Orientasi pada hasil	a. Mengambil resiko b. Usaha maksimal c. Dinamis dari hari ke hari
	2. Orientasi pada pegawai	a. Organisasi tanggap dengan kesejahteraan aparatur b. Keputusan dibuat kelompok

	3. Sistem Manajemen Terbuka	<ul style="list-style-type: none"> a. Organisasi dan orang-orang di dalamnya terbuka dengan pendatang baru dari pihak luar. b. Hampir setiap orang merasa nyaman dalam organisasi. c. Aparatur baru hanya perlu beberapa hari untuk menyesuaikan diri
	4. Kontrol Longgar	<ul style="list-style-type: none"> a. Pembiayaan dalam setiap aktivitas organisasi tidak terlampau ketat. b. Sistem dan prosedur kerja tidak diawasi secara ketat. c. Waktu pertemuan <i>in time</i> d. Sering humor.
	5. Tanggung Jawab Sosial	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan perubahan untuk kemajuan organisasi b. Transparan untuk menjaga kepercayaan pelanggan/masyarakat c. Kepentingan organisasi di atas segalanya
	6. Orientasi kebutuhan pasar atau kepuasan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> a. Fokus pada kepuasan pelanggan/masyarakat b. Produk/Jasa untuk meningkatkan daya saing c. Produk/jasa disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan/masyarakat
Persepsi Pengembangan Karir (X2)	1. Pencapaian Tujuan Individu	<ul style="list-style-type: none"> a. Memahami keterbatasan kemampuan pribadi b. Pencapaian kesiapan diri yang lebih tinggi c. Mendapatkan informasi karir organisasional yang diperlukan d. mendapatkan peningkatan dan pengembangan diri e. Mampu menentukan goal setting
	2. Pencapaian Tujuan Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Komunikasi karir antara aparatur dan pimpinan meningkat b. Keselarasan antara peningkatan karir individual/organisasional c. Citra organisasi meningkat d. Tanggapan terhadap tekanan equal employment opportunity (EEO) dan AA

		e. Identifikasi terhadap kelompok berbakat manajemen
	3. Tindakan atau kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemanfaatan sarana karir (workshop tentang karir, mengikuti diklat) b. Realisasi keputusan karir c. Penerapan rencana karir aparatur d. Tindakan karir yang diambil (promosi, mutasi) e. Mengenali orang yang menentukan kesuksesan manajemen
	4. Perubahan pada indeks kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Turnover</i> rata-rata menurun b. Absensi aparatur makin sedikit c. Moral aparatur meningkat d. Kinerja aparatur rata-rata meningkat e. Mempercepat pengisian lowongan jabatan f. Promosi dari dalam meningkat
	5. Sikap atau persepsi	<ul style="list-style-type: none"> a. Penilaian terhadap sarana karir dan diklat (tanggapan peserta terhadap workshop karir, penilaian pimpinan terhadap sistem job posting) b. Manfaat yang diperoleh dari sistem karir c. Perasaan aparatur terhadap kemajuan karir d. Penilaian terhadap kemampuan aparatur dalam hal perencanaan karir e. Informasi karir organisasional yang memadai -
Kepuasan Kerja (Y)	1. Kepuasan atas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Semangat melaksanakan tugas b. Kemampuan maksimal dalam bekerja
	2. Kepuasan pada rekan kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Gairah dalam bekerja b. Hubungan dengan rekan kerja c. Dukungan rekan kerja
	3. Kepuasan gaji	<ul style="list-style-type: none"> a. Kecukupan gaji b. Pengembangan kompetensi

	4. Kepuasan pada promosi	a. Kesempatan pengembangan karir b. Jalur promosi yang adil
	5. Kepuasan pada perilaku pimpinan	a. Arahannya b. Kebijakan pimpinan

G. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka penulis mengajukan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
2. Terdapat pengaruh persepsi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang beralamat di Jl. Kolonel Soetadji No. 1 Kecamatan Tanjung Selor Kabupaten Bulungan Kalimantan Utara. Waktu penelitian berlangsung selama 5 (lima) bulan dari bulan Juni sampai Oktober 2015.

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian berupa survey (*non experimental*). Data dikumpulkan secara *cross sectional*, karena pengukuran variabel bebas dan variabel terikat dilakukan pada waktu yang bersamaan.

Objek telaah penelitian survey adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Pada jenis penelitian ini, jelas ada hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel, untuk mengetahui apakah sesuatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah sesuatu variabel disebabkan/dipengaruhi ataukah tidak oleh variabel lainnya.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional. Penelitian kuantitatif korelasional ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel X dengan variabel

Y, yaitu pengaruh budaya organisasi (X1) dan persepsi pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Y).

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik penyebaran angket kepada subjek yang telah ditentukan.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut Gay (1987) merupakan kelompok tertentu dari sesuatu (orang, benda, peristiwa, dan sebagainya) yang dipilih oleh peneliti yang hasil studinya atau penelitiannya dapat digeneralisasikan terhadap kelompok tersebut. Suatu populasi sedikitnya mempunyai satu karakteristik yang membedakannya dengan kelompok yang lain.

Arikunto (2006) menyatakan populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Jika seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi populasi atau sensus. Subyek penelitian adalah tempat variabel melekat. Variabel penelitian adalah objek penelitian. Sementara itu Sukardi (2010) menyatakan populasi adalah semua anggota kelompok manusia, binatang, peristiwa, atau benda yang tinggal bersama dalam satu tempat dan secara terencana menjadi target kesimpulan dari hasil akhir suatu penelitian. Di pihak lain, Sisworo

dalam Mardalis (2009) mendefenisikan populasi sebagai sejumlah kasus yang memenuhi seperangkat kriteria yang ditentukan peneliti.

Seluruh pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara disebut populasi. Populasi dibatasi sebagai sejumlah individu yang paling sedikit mempunyai satu sifat yang sama (Hadi, 2004). Azwar (2004) mengemukakan bahwa populasi adalah kelompok subyek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian. Sampel adalah sebagian dari populasi, oleh karena itu sampel harus memiliki ciri-ciri yang dimiliki oleh populasinya. Suatu sampel merupakan representasi yang baik bagi populasinya dan sangat tergantung pada sejauh mana karakteristik sampel sama dengan karakteristik populasinya. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 243 pegawai Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2006). Mardalis (2009) menyatakan sampel adalah contoh, yaitu sebagian dari seluruh individu yang menjadi objek penelitian. Jadi sampel adalah contoh yang diambil dari sebagian populasi penelitian yang dapat mewakili populasi. Walaupun yang diteliti adalah sampel, tetapi hasil penelitian atau kesimpulan penelitian berlaku untuk populasi atau kesimpulan penelitian digeneralisasikan terhadap populasi. Yang dimaksud menggeneralisasikan adalah mengangkat kesimpulan penelitian dari sampel sebagai sesuatu yang berlaku bagi populasi.

Adapun keuntungan jika penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel antara lain:

- a. Sampel jumlahnya lebih sedikit
- b. Jika populasi terlalu besar, khawatir akan ada yang terlewatkan
- c. Lebih efisien
- d. Penelitian populasi bisa bersifat merusak
- e. Penelitian populasi bisa terjadi ketidak akuratan data, dan
- f. Lebih memungkinkan.

(Arikunto, 2006)

Sampel penelitian ini adalah pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Besarnya sampel dalam penelitian ini adalah 80 sampel dari populasi 234 pegawai. Arikunto (2005) jika peneliti memiliki beberapa ratus subjek dalam populasi, maka mereka dapat menentukan kurang lebih 25 – 30% dari jumlah tersebut. Jika jumlah anggota subjek dalam populasi hanya meliputi antara 100 – 150 orang, dan dalam pengumpulan datanya peneliti menggunakan angket, maka sebaiknya subjek sejumlah itu diambil seluruhnya.

E. Metode Pengumpulan Data

1. Skala Budaya Organisasi

Skala budaya organisasi merupakan pengembangan dari teori Verbeke (2000), yaitu: orientasi hasil, orientasi pegawai, dan sistem manajemen

terbuka, kontrol longgar, tanggung jawab sosial, orientasi kebutuhan pasar atau kepuasan pelanggan. Skala budaya organisasi disusun mengacu kepada skala Likert dengan empat jenjang penelitian yaitu STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), S (setuju), dan SS (sangat setuju). Penskoran aitem favorable berupa nilai empat diartikan sangat setuju, nilai tiga diartikan setuju, nilai dua diartikan tidak setuju, dan nilai satu diartikan sangat tidak setuju. Untuk unfavorable nilai empat diartikan sangat tidak setuju, nilai tiga diartikan tidak setuju, nilai dua setuju, dan nilai satu diartikan sangat setuju. Penskoran item favorable yaitu pernyataan positif, nilai empat diartikan sangat setuju, nilai tiga diartikan setuju, nilai dua diartikan tidak setuju, dan nilai satu diartikan sangat tidak setuju. Untuk unfavorable yaitu pernyataan negatif, nilai empat diartikan sangat tidak setuju, nilai tiga diartikan tidak setuju, nilai dua setuju, dan nilai satu diartikan sangat setuju.

Tabel 10. Skala Budaya Organisasi

No	Aspek	Favorabel	Unfavorabel	Total
1	Orientasi pada hasil	2 3 10	1 9 11	6
2	Orientasi pada pegawai	4 5 12	13	4
3	Sistem manajemen terbuka	6 8 14	7 16 22	6
4	Kontrol longgar	17 19 25	18 26 27	6
5	Tanggung jawab sosial	20 21	28 29	4
6	Orientasi kebutuhan pasar atau kepuasan pelanggan	15 23 32	24 30 31	6
	Total	17	15	32

2. Skala Persepsi Pengembangan Karir

Skala persepsi pengembangan karir merupakan pengembangan dari teori Gutteride (dalam Bernardin dan Russel, 1993), yaitu pencapaian tujuan individu, pencapaian tujuan organisasi, tindakan atau kegiatan, perubahan pada indeks kerja, dan sikap atau persepsi. Skala persepsi pengembangan karir disusun mengacu kepada skala Likert dengan empat jenjang penelitian yaitu STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), S (setuju), dan SS (sangat setuju). Penskoran aitem favorable berupa nilai empat diartikan sangat setuju, nilai tiga diartikan setuju, nilai dua diartikan tidak setuju, dan nilai satu diartikan sangat tidak setuju. Untuk unfavorable nilai empat diartikan sangat tidak setuju, nilai tiga diartikan tidak setuju, nilai dua setuju, dan nilai satu diartikan sangat setuju. Penskoran aitem favorable yaitu pernyataan positif, nilai empat diartikan sangat setuju, nilai tiga diartikan setuju, nilai dua diartikan tidak setuju, dan nilai satu diartikan sangat tidak setuju. Untuk unfavorable yaitu pernyataan negatif, nilai empat diartikan sangat tidak setuju, nilai tiga diartikan tidak setuju, nilai dua setuju, dan nilai satu diartikan sangat setuju.

Tabel 11. Skala Persepsi Pengembangan Karir

No	Aspek	Favorabel	Unfavorabel	Total
1	Pencapaian tujuan Individu	2 4 8 39 41 43 44 45	1 3 5 6 7 40 42 46	16
2	Pencapaian tujuan organisasi	9 10 12 13 14 48 49 54 55 56	11 15 16 17 18 47 50 51 52 53	20
3	Tindakan atau kegiatan	20 22 23 57 59	19 21 58 60 61	10

4	Perubahan pada indeks kerja	25 26 29 30 31 32 65 66 67 68 69 71	24 27 28 33 62 63 64 70	20
5	Sikap atau persepsi	34 36 38 73 75	35 37 72 74 76	10
	Total	38	38	76

3. Skala Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja merupakan pengembangan dari Smith (dalam Berry, 1998), yaitu: kepuasan terhadap pekerjaan, imbalan, promosi, atasan, dan rekan kerja. Skala kepuasan kerja disusun mengacu kepada skala Likert dengan empat jenjang penelitian yaitu STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), S (setuju), dan SS (sangat setuju). Penskoran aitem favorable berupa nilai empat diartikan sangat setuju, nilai tiga diartikan setuju, nilai dua diartikan tidak setuju, dan nilai satu diartikan sangat tidak setuju. Untuk unfavorable nilai empat diartikan sangat tidak setuju, nilai tiga diartikan tidak setuju, nilai dua setuju, dan nilai satu diartikan sangat setuju. Penskoran aitem favorable yaitu pernyataan positif, nilai empat diartikan sangat setuju, nilai tiga diartikan setuju, nilai dua diartikan tidak setuju, dan nilai satu diartikan sangat tidak setuju. Untuk unfavorable yaitu pernyataan negatif, nilai empat diartikan sangat tidak setuju, nilai tiga diartikan tidak setuju, nilai dua setuju, dan nilai satu diartikan sangat setuju.

Tabel 12. Skala Kepuasan Kerja

No	Aspek	Favorabel	Unfavorabel	Total
1	Kepuasan atas pekerjaan	1 10	19 28	4

2	Kepuasan pada rekan kerja	2 3 30	11 12 20 21 29	8
3	Kepuasan gaji	5 13 23 31	4 14 22 32	8
4	Kepuasan pada promosi	6 7 25 33	15 16 24 34	8
5	Kepuasan pada perilaku pimpinan	9 18 26 35	8 17 27 36	8
	Total	17	19	36

F. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Azwar (2004) mengatakan bahwa uji validitas alat ukur bertujuan untuk mengetahui sejauhmana skala yang digunakan mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurnya. Uji validitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah validitas isi (*content validity*), validitas butir, dan validitas konstruksi teoritis (*construct validity*). Menurut Azwar (2004) validitas isi ditentukan melalui pendapat profesional dalam telaah aitem dengan menggunakan spesifikasi tes yang telah ada. Validitas butir bertujuan untuk mengetahui apakah butir atau aitem yang digunakan baik atau tidak, yang dilakukan dengan mengkorelasikan skor butir total. Sedangkan validitas konstruksi teoritis bertujuan untuk mengetahui apakah skor hasil alat ukur mampu merefleksikan konstruksi teoritis yang mendasari penyusunan alat ukur.

2. Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan konsistensi atau keterpercayaan hasil pengukuran suatu alat ukur. Hal ini ditunjukkan konsistensi skor yang

diperoleh subjek yang diukur dengan alat yang sama (Azwar, 2004). Reliabilitas dinyatakan dalam koefisien reliabilitas, dengan angka antara 0 sampai 1,00. Semakin tinggi koefisien mendekati angka 1,00 berarti reliabilitas alat ukur semakin tinggi. Sebaliknya alat ukur yang rendah ditandai oleh koefisien reliabilitas yang mendekati angka 0 (Azwar, 2004).

Uji reliabilitas dilakukan dengan konsistensi internal yaitu dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach. Alasan penggunaan teknik Alpha Cronbach karena dapat digunakan untuk menguji skala ataupun tes dengan tingkat kesukaran yang seimbang atau hampir seimbang dan dapat digunakan untuk butir-butir dikotomi atau nirdikotomi (Hadi, 2000).

G. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas

1. Budaya Organisasi

Skala Budaya Organisasi yang berjumlah 32 *item* diberikan kepada 80 sampel, didapatkan 30 *item* yang memenuhi indeks daya diskriminasi *item* dan 2 *item* dinyatakan gugur. Besar nilai *corrected item total correlation* antara 0,286-0,657 dengan *r* hitung > *r* table (0,217) nilai *item* yang digunakan sebagai penelitian.

Hasil uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,908. Hasil ini menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas skala budaya organisasi diri telah melebihi batas minimal koefisien

reliabilitas 0,700. Koefisien budaya organisasi memiliki arti perbedaan yang tampak pada skor skala budaya organisasi mencerminkan 90,8% variasi skor murni dari subjek yang bersangkutan dan 9,2% merupakan perbedaan skor yang tampak disebabkan oleh variasi kesalahan pengukuran.

2. Persepsi Pengembangan Karir

Skala persepsi pengembangan karir yang berjumlah 76 *item* diberikan kepada 80 sampel, didapatkan 64 *item* yang memenuhi indeks daya diskriminasi *item* dan 12 *item* dinyatakan gugur. Besar nilai *corrected item total correlation* antara 0,239-0,698 dengan r hitung $> r$ table (0,217) nilai *item* yang digunakan sebagai penelitian.

Hasil uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,948. Hasil ini menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas skala persepsi pengembangan karir telah melebihi batas minimal koefisien reliabilitas 0,700. Koefisien persepsi pengembangan karir memiliki arti perbedaan yang tampak pada skor skala persepsi pengembangan karir mencerminkan 94,8% variasi skor murni dari subjek yang bersangkutan dan 5,2% merupakan perbedaan skor yang tampak disebabkan oleh variasi kesalahan pengukuran.

3. Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja yang berjumlah 36 *item* diberikan kepada 80 sampel, didapatkan 35 *item* yang memenuhi indeks daya diskriminasi *item* dan 1 *item* dinyatakan gugur. Besar nilai *corrected item total*

correlation antara 0,262-0,586 dengan r hitung $>$ r table (0,217) nilai *item* yang digunakan sebagai penelitian.

Hasil uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,915. Hasil ini menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas skala kepuasan kerja telah melebihi batas minimal koefisien reliabilitas 0,700. Koefisien kepuasan kerja memiliki arti perbedaan yang tampak pada skor skala kepuasan kerja mencerminkan 91,5% variasi skor murni dari subjek yang bersangkutan dan 8,5% merupakan perbedaan skor yang tampak disebabkan oleh variasi kesalahan pengukuran.

H. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data yang bersifat kuantitatif, oleh karena itu data tersebut dianalisis dengan pendekatan statistik. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji analisis regresi model ganda untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y. Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yang meliputi normalitassebaran, linearitas hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung. Keseluruhan teknik analisa data menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Sosial Science*) 21 for Window. Hipotesis terbukti jika $p < 0.05$ maka hipotesis ini dapat diterima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Individu yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Adapun jumlah subjek dalam penelitian ini adalah 80 orang aparatur. Adapun distribusi sampel penelitian sebagai berikut.

Tabel 13. Distrisbusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Aspek	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Tingkat Pendidikan	S1	67	83,75
	S2	13	16,25
	Total	80	100

Berdasarkan Tabel 13 dapat diketahui bahwa rata-rata tingkat pendidikan aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang menjadi sampel penelitian ini adalah S1 (sarjana) dengan banyak subyek sebesar 67 aparatur atau sekitar 83,75 persen.

Tabel 14. Distrisbusi Responden Menurut Umur

Aspek	Umur	Frekuensi	Persentase
Umur	51 – 60	4	5
	41 – 50	32	40
	30 – 40	44	55
	Total	80	100

Berdasarkan Tabel 14 dapat diketahui bahwa rata-rata umur aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang menjadi

sampel penelitian ini antara 30 tahun sampai 40 tahun dengan jumlah 44 aparatur atau 55 persen.

Tabel 15. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

Aspek	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	61	76,25
	Wanita	19	23,75
	Total	80	100

Berdasarkan Tabel 15 dapat diketahui bahwa rata-rata aparatur dilingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang menjadi sampel penelitian ini rata-rata terdiri dari 61 aparatur pria atau 76,25 persen.

2. Hasil Uji Deskriptif

Deskripsi data digunakan untuk menggambarkan kondisi sebaran data aparatur dilingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Rerata empiris dan rerata hipotesis diperoleh dari respon subyek penelitian melalui tiga skala penelitian yaitu skala budaya organisasi, persepsi pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Rerata empirik dan rerata hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 16.

Tabel 16. Rerata Empiris dan Rerata Hipotesis

Variabel	Min	Max	SD	Rerata Empirik	Rerata Hipotetik
Budaya organisasi	57	107	11.53	84.23	75.00
Persepsi pengembangan karir	136	252	23.38	191.59	160.00
Kepuasan kerja	66	122	12.05	94.80	87.5

Melalui Tabel 16 dapat diketahui gambaran secara umum keadaan sebaran data pada aparatur di lingkungan Pemerintahan Lingkungan

Kalimantan Utara. Berdasarkan hasil pengukuran melalui skala budaya organisasi diperoleh rerata empirik (84.23) lebih tinggi dari rerata hipotetik (75.00). Hal ini dapat disimpulkan bahwa kondisi sebaran data budaya organisasi pada aparatur berstatus tinggi. Adapun sebaran frekuensi data untuk skala budaya organisasi pada aparatur tersebut sebagai berikut:

Tabel 17. Kategorisasi Skor Skala Budaya Organisasi

Interval Kecenderungan	Skor	Kategori	F	Persent.
$X \geq M + 1.5 SD$	≥ 101	Sangat Tinggi	6	7.50
$M + 0.5 SD \leq X \leq M + 1.5 SD$	89 – 100	Tinggi	21	26.25
$M - 0.5 SD \leq X \leq M + 0.5 SD$	78 – 88	Sedang	30	37.50
$M - 1.5 SD \leq X \leq M - 0.5 SD$	66 – 77	Rendah	19	23.75
$X \leq M - 1.5 SD$	≤ 65	Sangat Rendah	4	5.00

Berdasarkan kategorisasi pada Tabel 17 maka dapat diketahui bahwa 6 aparatur (7.50 persen) memiliki tingkat pemahaman budaya organisasi sangat tinggi, 21 aparatur (26.25 persen) memiliki tingkat pemahaman budaya organisasi tinggi, 30 aparatur (37.50 persen) memiliki tingkat pemahaman budaya organisasi sedang, 19 aparatur (23.75 persen) memiliki tingkat pemahaman budaya organisasi rendah, dan 4 aparatur (5.00 persen) memiliki tingkat pemahaman budaya organisasi sangat rendah.

Pada skala persepsi pengembangan karir aparatur diperoleh rerata empirik (191.59) lebih tinggi dari rerata hipotetik (160.00). Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan kondisi sebaran data persepsi pengembangan karir aparatur dikategorikan tinggi. Berikut sebaran frekuensi datanya :

Tabel 18. Kategorisasi Skor Skala Persepsi Pengembangan Karir

Interval Kecenderungan	Skor	Kategori	F	Persent.
$X \geq M + 1.5 SD$	≥ 226	Sangat Tinggi	3	3.75
$M + 0.5 SD \leq X \leq M + 1.5 SD$	203 – 225	Tinggi	27	33.75
$M - 0.5 SD \leq X \leq M + 0.5 SD$	179 – 202	Sedang	25	31.25
$M - 1.5 SD \leq X \leq M - 0.5 SD$	156 – 178	Rendah	20	25.00
$X \leq M - 1.5 SD$	≤ 155	Sangat Rendah	5	6.25

Berdasarkan kategorisasi pada Tabel 18 maka dapat diketahui bahwa 3 aparatur (3.75 persen) memiliki tingkat persepsi pengembangan karir sangat tinggi, 27 aparatur (33.75 persen) memiliki tingkat persepsi pengembangan karir tinggi, 25 aparatur (31.25 persen) memiliki tingkat persepsi pengembangan karir sedang, 20 aparatur (25.00 persen) memiliki tingkat persepsi pengembangan karir rendah, dan 5 aparatur (6.25 persen) memiliki tingkat persepsi pengembangan karir sangat rendah.

Pada skala kepuasan kerja aparatur diperoleh rerata empirik (94.80) lebih rendah dari rerata hipotetik (87.50). Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan kondisi sebaran data kepuasan kerja aparatur dikategorikan tinggi. Berikut sebaran frekuensi datanya :

Tabel 19. Kategorisasi Skor Skala Kepuasan Kerja

Interval Kecenderungan	Skor	Kategori	F	Persent.
$X \geq M + 1.5 SD$	≥ 112	Sangat Tinggi	7	8.75
$M + 0.5 SD \leq X \leq M + 1.5 SD$	100 – 111	Tinggi	22	27.50
$M - 0.5 SD \leq X \leq M + 0.5 SD$	88 – 99	Sedang	29	36.25

$M - 1.5 SD \leq X \leq M - 0.5 SD$	76 – 87	Rendah	16	20.00
$X \leq M - 1.5 SD$	≤ 75	Sangat Rendah	6	7.50

Berdasarkan kategorisasi pada Tabel 19 maka dapat diketahui bahwa 7 aparatur (8.75 persen) memiliki tingkat kepuasan kerja sangat tinggi, 22 aparatur (27.50 persen) memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, 29 aparatur (36.25 persen) memiliki tingkat kepuasan kerja sedang, 16 aparatur (20.00 persen) memiliki tingkat kepuasan kerja rendah, dan 6 aparatur (7.50 persen) memiliki tingkat kepuasan kerja sangat rendah.

3. Hasil Uji Asumsi

a. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas untuk melihat penyimpangan frekuensi observasi yang diteliti dari frekuensi teoritik. Uji asumsi normalitas menggunakan teknik statistik non parametrik *one sample Kolmogrov-Smirnov* dan hanya digunakan pada variabel tergantung. Kaidah yang digunakan adalah jika $p > 0.05$ maka sebarannya normal, sebaliknya jika $p < 0.05$ maka sebarannya tidak normal (Hadi, 2000).

- 1) Hasil uji normalitas sebaran terhadap variabel budaya organisasi aparatur menghasilkan nilai $Z = 0.516$ dan $p = 0.953$ ($p > 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa sebaran butir-butir budaya organisasi pada aparatur adalah normal.
- 2) Hasil uji normalitas sebaran terhadap variabel persepsi pengembangan karir aparatur menghasilkan nilai $Z = 0.595$ dan $p = 0.871$ ($p > 0.05$).

Hal ini menunjukkan bahwa sebaran butir-butir persepsi pengembangan karir pada aparatur adalah normal.

- 3) Hasil uji normalitas sebaran terhadap variabel kepuasan kerja aparatur menghasilkan nilai $Z = 0.690$ dan $p = 0.727$ ($p > 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa sebaran butir-butir kepuasan kerja pada aparatur adalah normal.

b. Hasil Uji Linieritas

Uji asumsi linieritas dilakukan untuk mengetahui linieritas hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Uji linieritas dapat pula untuk mengetahui taraf penyimpangan dari linieritas hubungan tersebut. Adapun kaidah yang digunakan dalam uji linieritas hubungan adalah bila nilai *linierity* $p < 0.05$ maka hubungan dinyatakan linier, atau bila nilai *deviant from linerity* $p > 0.05$ maka hubungan dinyatakan linier.

Tabel 20. Hasil Uji Linieritas Hubungan

Variabel	F	P	Keterangan
Budaya organisasi – Kepuasan kerja	48.482	0.000	Linier
Persepsi pengembangan karir – Kepuasan kerja	18.116	0.000	Linier

Berdasarkan tabel 20 di atas didapatkan hasil bahwa :

- 1) Hasil uji asumsi linieritas antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja aparatur mempunyai nilai *linearity* $F = 48.482$ dan $p = 0.000 < 0.05$ yang berarti hubungannya dinyatakan linier.
- 2) Hasil uji linieritas pada variabel persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja aparatur diperoleh nilai *linearity* $F = 18.116$ dan $p =$

$0.000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut linier.

4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja pada aparatur di lingkungan Pemerintahan Kalimantan Utara. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi ganda.

Berdasarkan hasil pengujian regresi model penuh atas variabel-variabel bebas budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja secara bersama-sama didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 21. Hasil Uji Analisis Regresi Model Penuh

Variabel	F	R ²	P
Budaya Organisasi (X ₁)	30.753	0.444	0.000
Persepsi Pengembangan Karir (X ₂)			
Kepuasan Kerja (Y)			

Berdasarkan tabel 21. Menunjukkan bahwa budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan dengan $F = 30.753$, $R^2 = 0.444$, dan $p = 0.000$. Hal tersebut bermakna bahwa hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima. Kemudian dari hasil analisis regresi secara bertahap dapat diketahui sebagai berikut :

Tabel 22. Hasil Analisis Model Bertahap

Variabel	Beta	T	p
Budaya Organisasi (X ₁) Kepuasan Kerja (Y)	0.546	5.734	0.000
Persepsi Pengembangan Karir (X ₂) Kepuasan Kerja (Y)	0.209	2.192	0.031

Berdasarkan tabel 22. Dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan beta = 0.546, t = 5.734, dan p = 0.000. Kemudian pada persepsi pengembangan karir dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dengan beta = 0.209, t = 2.192, dan p = 0.031.

B. Pembahasan

Hasil penelitian ini membuktikan terdapat hubungan yang sangat signifikan antara budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja aparatur pegawai dengan $F = 30.753$, $R^2 = 0.444$, dan $p = 0.000$. Kemudian dari hasil analisis regresi bertahap didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja aparatur pegawai dengan beta = 0.546, t = 5.734, dan p = 0.000. Sedangkan antara persepsi pengembangan karir dengan kepuasan kerja aparatur pegawai dibuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan beta = 0.209, t = 2.192, dan p = 0.031.

Sumbangan efektif yang diberikan budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 44.4 persen. Hal ini bermakna terdapat 55.6 persen faktor lain yang mempengaruhi

kepuasan kerja aparatur seperti pekerjaan yang menantang, kondisi pekerjaan yang mendukung, serta kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian (Robbins, 2003).

Hasil penelitian D'Ercole (2005) menemukan bahwa 91 persen partisipan menjawab bahwa kepuasan kerja aparatur dipengaruhi informasi teknologi yang digunakan dalam 12 bulan terakhir, karena dengan informasi teknologi terbaru aparatur akan lebih senang bekerja dan akan meningkatkan kepuasan kerja aparatur tersebut, kemudian 73 persen partisipan percaya bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kemampuan dan ilmu pengetahuan yang dimiliki aparatur, selain hal tersebut 84 partisipan berpendapat bahwa kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh manajemen aktif, berbagi ide dengan staff aparatur, serta menerima kritik dan saran, dan 66 persen percaya bahwa kepuasan kerja aparatur juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan atasan dan bawahan. Lebih lanjut Munandar dan As'ad (2001) menambahkan bahwa faktor tanggung jawab, kemajuan akan hasil kerja, prestasi, dan pengakuan merupakan faktor yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja aparatur.

Hal di atas didukung juga oleh model motivasi Porter – Lawler (dalam Dipboye, dkk, 1994) yang menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi banyak faktor. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja banyak memiliki variasi komponen seperti pekerjaan, pimpinan, gaji, keadilan, jenis pekerjaan, dan kemampuan individu itu sendiri. Selain itu hasil penelitian Porter, dkk (1994) lainnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi pada aparatur akan mencerminkan rasa memiliki dalam diri individu tersebut terhadap organisasi,

sehingga apa yang ia lakukan dapat menimbulkan rasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya.

Kemudian terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan menandakan bahwa jika aparatur merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasi berupa budaya organisasi yang ada maka dia merasa senang dalam bekerja, kemudian mereka akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik, serta mengerjakan secara tulus ikhlas, sehingga dapat mengurangi dampak terhadap absensi, *turn over*, dan keterlambatan bekerja (Buchana dalam Vandenberg dan Lance, 2002).

Hasil penelitian Kamakura dan Novak (1992) membuktikan bahwa nilai yang dipelajari dalam kebudayaan dan berguna sebagai standar dalam menentukan baik buruknya moral dan kompetensi seseorang dibanding dengan orang lain, mengarahkan dan membantu berpikir secara rasional mengenai kepercayaan, sikap dan tingkah laku sehingga pada akhirnya budaya organisasi tersebut akan mendorong timbulnya kepuasan kerja intrinsik pada individu.

Hasil penelitian lainnya menemukan bahwa karakteristik perusahaan atau organisasi, status pekerjaan aparatur, nilai-nilai yang terbangun pada perusahaan, interaksi antara pimpinan dan aparatur, dan komitmen organisasi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja aparatur sebesar 58 persen (Klein dan Hall, 1998).

Hasil penelitian Viswesvaran, dkk, (1998) pada perusahaan *Indiana Company* di Amerika dengan mengambil sampel penelitian para pimpinan atas (*top management*) perusahaan menemukan bahwa etika atau orientasi budaya

yang dibangun oleh para pemimpin perusahaan akan berkorelasi signifikan dengan kepuasan kerja aparatur dalam hal pengawasan atau supervisi.

Berdasarkan hal tersebut maka budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai norma dan etika aparatur suatu organisasi atau perusahaan dalam berperilaku. Lebih lanjut bila budaya organisasi pada perusahaan dapat tersosialisasikan dengan baik, optimal, mendalam, dan konsisten akan dapat meningkatkan kinerja organisasi, mempengaruhi perilaku etika kerja aparatur dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, meningkatkan dukungan organisasi pada aparatur, meningkatkan kepuasan kerja aparatur, menurunkan *turn over* aparatur, meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan individu (Kotter dan Heskett, 1992; Robbins, 2003; Valentine, dkk, 2006).

Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara persepsi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja aparatur, sesuai dengan pendapat As'ad (2001) yang mengatakan bahwa semakin besar kesempatan seorang untuk maju atau berkarir dalam organisasi maka akan semakin tinggi juga kepuasan kerja individu atau aparatur tersebut.

Menurut Cascio (2002) perkembangan karir seseorang selalu bergerak vertikal dan horizontal, maka dari pada itu rotasi karir pada aparatur negeri struktural sesuai dengan UU ASN No. 5 Tahun 2014 yang memberikan kesempatan pengembangan diri pada aparatur tersebut untuk dapat meningkatkan karir akan berdampak terhadap meningkatnya kepuasan akan pekerjaan, gaji, promosi, dan rekan kerja.

Hasil penelitian Prince (2003) menemukan bahwa pengembangan karir merupakan kondisi pribadi individu, ekspolasi minat karir, menentukan arah pilihan, dan kesediaan untuk mempertahankan arah pilihan bidang minat karir yang sudah dibuat. Apabila hal tersebut dapat dicapai maka individu akan mendapatkan kepuasan kerja dan kepuasan hidup khususnya (Carlson dan Kacmar, 2000).

Hasil penelitian Power dan Rotheausen (2003) menunjukkan bahwa individu yang berada pada tahap *middle carier* akan selalu mengontrol pekerjaannya, melakukan orientasi kerja, dan meningkatkan kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya individu tersebut akan mendapatkan peningkatan gaji, keamanan dalam bekerja, dan kepuasan karir yang dituju atau dicita-citakan.

Pada prinsipnya menurut Schultheiss, dkk, (2001) persepsi perkembangan karir individu sangat dipengaruhi oleh dukungan sosial terutama keluarga, semakin besar dukungan keluarga terhadap individu dalam mencapai karir yang diinginkan maka semakin kuat keinginan individu tersebut dalam mencapai kesuksesan dan kepuasan hidup.

Hasil penelitian di atas didukung dari hasil uji deskriptif yang membuktikan bahwa rata-rata persepsi perkembangan karir, budaya organisasi, dan kepuasan kerja yang dimiliki aparatur adalah tinggi. Pada analisis regresi model akhir ditemukan bahwa faktor pencapaian tujuan organisasi memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kepuasan atas pekerjaan. Hal ini membuktikan bahwa pada prinsipnya tujuan dari individu bekerja adalah

mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan bila orientasi budaya organisasi dari para pimpinan tersosialisasi dengan baik dan terinternalisasi oleh masing-masing individu (Klein dan Hall, 1998).

Kemudian pada analisis regresi model akhir lainnya didapatkan bahwa faktor sikap dan kontrol longgar memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kepuasan pada rekan kerja. Hal ini menandakan bahwa aparatur menanggapi secara positif akan perencanaan karir yang akan dicapai, sistem dan prosedur dalam mencapai karir tersebut tidaklah sulit, mudah humor dengan orang lain, dan memiliki waktu untuk berkumpul bersama-sama rekan kerja. Hal ini berdampak akan meningkatnya kepuasan kerja aparatur pada rekan kerja (Bernardin dan Russel, 1993; Verbeke, 2000).

Pada analisis regresi model akhir lainnya didapatkan bahwa faktor sikap dan orientasi pada hasil memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kepuasan pada gaji dan promosi aparatur. Hal ini menandakan individu tersebut akan mengambil resiko dan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan pendapatnya (Verbeke, 2000). Lebih lanjut menurut Power dan Rotheausen (2003) untuk mendapatkan peningkatan gaji, keamanan dalam bekerja, dan peningkatan karir, maka aparatur tersebut akan selalu mengontrol pekerjaannya, melakukan orientasi kerja, dan meningkatkan kualitas pekerjaan.

Pada analisis regresi model akhir lainnya didapatkan bahwa faktor perubahan pada indeks kerja memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kepuasan pada perilaku pimpinan. Menurut Verbeke (2000) perubahan pada indeks kerja merupakan usaha menurunkan absensi karyawan dan

meningkatkan moral aparaturnya. Maka menurut Viswesvaran, dkk, (1998) orientasi pengembangan suatu budaya organisasi haruslah dimulai pada para atasan atau pimpinan karena hal ini akan memberikan semangat dan contoh etika dalam berperilaku aparaturnya dalam bekerja sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja pada perilaku pimpinan.

Pada lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara bahwa faktor pencapaian tujuan organisasi memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kepuasan atas pekerjaan, prinsipnya tujuan dari individu bekerja adalah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Faktor sikap dan mudah humor dengan orang lain dan memiliki waktu untuk berkumpul bersama-sama rekan kerja juga ada dalam lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara sehingga tercipta keakraban dan kerjasama yang baik dalam lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Pada lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang memiliki kinerja yang sangat baik, sehingga memberikan budaya positif, budaya organisasi yang baik dan dimulai dari atasan atau pimpinan akan memberikan semangat dan contoh sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja pada perilaku pimpinan.

Pada lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, Persepsi Pengembangan karir adalah tinggi, karena Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara adalah Provinsi yang baru berdiri kurang lebih 3 (tiga) tahun sehingga kesempatan untuk berkarir masih terbuka lebar. Aparaturnya menanggapi secara

positif akan perencanaan karir yang akan dicapai, sistem dan prosedur dalam mencapai karir, sehingga memberikan kepuasan kerja terhadap ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Selain budaya organisasi dan Persepsi Pengembangan karir yang mempengaruhi kepuasan kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, terdapat faktor lain seperti tunjangan atau kompensasi, fasilitas serta pemberian *Reward* dan *Punishment* yang jelas dan tegas.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, selanjutnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja aparatur. Hal ini menunjukkan semakin tinggi budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir maka semakin tinggi pula kepuasan kerja, sebaliknya semakin rendah budaya organisasi dan persepsi pengembangan karir maka semakin rendah pula kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja aparatur. Hal ini menunjukkan semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja, sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah pula kepuasan kerja
3. Terdapat pengaruh sangat signifikan antara persepsi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja aparatur. Hal ini menunjukkan semakin tinggi persepsi pengembangan karir maka semakin tinggi pula kepuasan kerja, sebaliknya semakin rendah persepsi pengembangan karir maka semakin rendah pula kepuasan kerja

B. Saran

1. Saran bagi kantor Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara

- a. Perlu adanya kegiatan-kegiatan yang membangun kebersamaan dan kekompakan ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, seperti Outbound, Gathering, Bakti Sosial dan Orientasi Lapangan (OL).
- b. Memberikan kesempatan yang sama bagi setiap pegawai yang memiliki potensi untuk mengembangkan diri dan mengembangkan kariernya dalam organisasi. Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara dapat memberikan dukungan dalam bentuk pemberian pendidikan maupun pelatihan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan maupun tanggungjawab masing-masing ASN.
- c. Memberikan tunjangan dan fasilitas kerja bagi ASN, besaran tunjangan dan fasilitas harus disesuaikan dengan beban kerja, tanggungjawab, risiko kerja dan jabatan masing-masing ASN, karena selama ini tunjangan hanya berdasarkan tingkatan eselon saja.
- d. Pemberian penghargaan kepada ASN yang berprestasi dan memiliki inovasi yang tinggi seperti pemberian Haji atau umrah gratis.

2. Saran bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, dapat memperhatikan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja aparatur pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2009. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ardic, K., & Bas, T. 2002. *The Impact of Age on Job Satisfaction of Turkish Academics*. Turkey: Gazi Osman Pasa University.
- As'ad. 2001. *Psikologi Industri*. Cetakan keenam, Yogyakarta: Liberty.
- Bandura, A. 1997. *Self Efficacy*. The Exercise of Control. New York: Freeman.
- Bernardin, H. J., & Russel A. E. J., 1998, *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Second Edition. New York: Irwin McGraw Hill, Inc.
- Berry, L. M. 1998. *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (2nd Ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Cascio, W. F. 2002. *Applied Psychology in Human Resources Management*. Fifth Edition United States of America: Prentice Hall.
- Cox, T. J. R. 1994. *Cultural Diversity in Organization: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berret-Koehler Publisher.
- D'Ercole, N., 2005. *Employee Satisfaction with and IT Outsourcer*. The Leading Edge Forum Presents. New Business Services - Architecture, Design & Engineering, CSC Global Infrastructure Services 1-56.
- Diemer, M. A., & Blustein, D. L., 2005. Critical consciousness and career development among urban youth. *Journal of Vocational Behavior*. 68 (2), 220 – 232.
- Dibpoye, R. L., Smith, C. S. & Howwel, W. 1994. *Understanding Industrial and Organization Psychology, an Integrated Approach*. HarcourtBrage College Publisher.
- Gibson, J. L, Ivancevich, J. M, & Donnelly, J. H. 2004. *Organizations, Behavior, Structure Processes*. 11th. Chicago: Irwin.
- Handoko, T. H., & Reksohadiprodjo, S., 2001. *Organisasi Perusahaan. Teori Struktur dan perilaku*. Jilid 2. BPFE-Yogyakarta.
- Hofstede, G. J. 2005. *Cultures and Organizations, Software of Mined; Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.

- Kamakura, W. A., & Novak, T. P. 1992. Value System Segmentation: Exploring the Meaning of LOV, *Journal of Consumer Research*. 19, 119-132.
- Klein, K. J., & Hall, R. J. 1998. Correlates of Employee Satisfaction With Stock Ownership: Who Likes an ESOP Most? *Journal of Applied Psychology*. 73 (4), 630-638
- Kompas*, 12 Januari 2007. 55 Persen PNS Berkinerja Buruk, Jakarta.
- Kotter, J.P., & Heskett, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press a Division Simon & Shuster.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*. 5th edition. New York: Mc. Graw Hill Companies.
- Luthans, F. 1996. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Books Company.
- Munandar, A. S. 2000. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Osborn, D. & Gaebler, T. 1993. *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. 1994. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turn Over among Psychiatric Technician. *Journal of Applied Psychology*. 37 (2) 48-53.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. 1995. *Seni dan Praktek Manajemen Jepang* (terjemahan. Jakarta: LPPM.
- Power, S. J., & Rotheausen, T, J. 2003. The Work-Oriented Midcareer Development Model: An Extension of Super's Maintenance Stage. *The Counseling Psychologist*, 31 (2), 157-197.
- Prince, J. B. 2003. Career Opportunity and Organizational Attachment in a Blue-Collar Unionized Environment. *Journal of Vocational Behavior*. 63 (1), 136 – 150
- Robbins, S. P., 2003. *Organizational Behavior, Controversies, Application*. (Alih bahasa: Tim Indeks). New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey Bass Inc. Publisher.

Schultheiss, D. E. P., Kress, H. M., Manzi, A. Z., & Glassock, J. M. J. 2001. Relational Influences in Career Development. *The Counseling Psychologist*, 29 (2), 216-239.

Shultz, D. P., & Shultz, S. E., 1994. *Psychology at Work Today's. An Industrial and Organizational Psychology*. New York: Macmillan Publishing Company.

Ulrich, D., (1997). *HR Champions: The Next Agenda for Adding Value & Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston.

Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. 2006. Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59, 582 – 588

Vandenberg, R.J., & Lance, E.E. 2002. Examine the Causal Order of Job Satisfaction & Organizational Commitment. *Journal of Management*. 18, 153-162.

Verbeke, W. 2000. A Revision of Hofstede in Organizational Practice Scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 587-602.

Viswesvaran, C., Deshpande S. P., & Joseph, J. 1998. Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior. *Journal Business Ethics*. 17, 365– 71.

<https://triatra.wordpress.com/2011/04/05/populasi-dan-sampel-penelitian/>

<https://teorionlinejurnal.wordpress.com/2012/08/20/menentukan-ukuran-sampel-menurut-para-ahli/>