

**TESIS**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR KECAMATAN  
BURNEH KABUPATEN BANGKALAN**



**Oleh**

**EKA NURAYDA  
NPM. 1504210054**

**PROGAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS WR. SUPRATMAN SURABAYA  
TAHUN 2017**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR KECAMATAN  
BURNEH KABUPATEN BANGKALAN**

**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister  
Program Pascasarjana  
Program Studi Ilmu Administrasi Publik**

**PROGAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS WR. SUPRATMAN SURABAYA  
TAHUN 2017  
TESIS**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR KECAMATAN  
BURNEH KABUPATEN BANGKALAN**

**Oleh  
Eka Nurayda  
NPM. 1504210054**

Telah memenuhi syarat dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 20 Agustus 2017

Pembimbing

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

(Dr. LULUS MARGIATI, MS)

(DR. SUKESI, Apt.,MARS)

**TESIS**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR KECAMATAN  
BURNEH KABUPATEN BANGKALAN**

**Oleh  
Eka Nurayda  
NPM. 1504210054**

Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji  
Pada tanggal : 20 Agustus 2017  
Dan telah direvisi dengan baik

Dewan Penguji

1. Ketua Dewan Penguji

(Dr. Lulus Margiati, MS)

\_\_\_\_\_

2. Anggota Dewan Penguji

(Dr. Soffia Pudji Estiasih, MM)

\_\_\_\_\_

3. Anggota Dewan Penguji

(Dr. Muslimin, MM)

\_\_\_\_\_

Surabaya, 20 Agustus 2017  
Direktur Program Pascasarjana

**(Dr. Lulus Margiati, MS)**

## KATA PENGANTAR

Hanya kepada Allah *Subhana wata'alakita* memanjatkan puji dan syukur kehadiratNya, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : **PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR KECAMATAN BURNEH KABUPATEN BANGKALAN**, Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik dalam Program Pascasarjana Universitas WR. Supratman Surabaya.

Dalam penyusunan tesis ini, berbagai pihak telah banyak memberikan dorongan, bantuan serta masukan sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Nyoman Puspa Asri, M.S., selaku Rektor Universitas WR. Supratman Surabaya.
2. Prof. Dr. Lulus Margiati, MS Direktur Pascasarjana Universitas WR. Supratman Surabaya.
3. Prof. DR. SUKESI, Apt.,MARS selaku Ketua Program Studi Administrasi PublikPascasarjana Universitas WR. Supratman Surabaya.
4. Prof. Dr. Sofia Pudji Estiasih, MM selaku Dosen Pembimbing I peneliti yang dengan tekun membimbing dan mengarahkan peneliti hingga selesainya tesis ini.
5. Prof. Dr. Muslimin, MM selaku Dosen Pembimbing II peneliti yang dengan tekun meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing dan mengarahkan peneliti hingga selesainya tesis ini.
6. Prof. Dr. Lulus Margiati, MS selaku Ibu Dosen Pascasarjana Universitas WR. Supratman Surabaya yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang tiada terkira nilainya.
7. Bapak Hosin Jamili, SP.MM selaku Camat Kantor kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan yang telah mengizinkan wilayah kerjanya digunakan sebagai tempat untuk mengadakan penelitian sehingga banyak membantu

dalam kelancaran penyusunan penelitian ini dengan memberikan informasi yang telah diberikan.

8. Keluargaku tercinta yang banyak memberikan dukungan dan dorongan pada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Rekan kerja yang belum disebutkan dalam kata pengantar ini yang telah memberikan bantuan dalam bentuk apa saja pada penulis sehingga tesis ini bisa diselesaikan tanpa hambatan yang berarti.
10. Semua pihak yang membantu terlaksananya tesis ini, terima kasih atas dukungan dan doanya selama ini. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karenanya kritik dan saran sangat penulis harapkan guna menyempurnakan penulisan ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu kritik dan saran masih banyak diperlukan untuk memperbaiki tesis ini. Semoga tesis ini berguna bagi semua pihak yang ingin mengambil manfaat darinya dikemudian hari.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih dan semoga tesis ini dapat berguna bagi kita semua.

Surabaya 20Agustus 2017

Penulis

## ABSTRAK

Eka Nurayda. 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan*. Tesis. Program Pascasarjana. Proghram Studi Administrasi Publik. Universitas WR. Supratman. Surabaya. September. 2017.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi. Kinerja Karyawan

Keberadaan pegawai merupakan pelaku utama sebagai fasilitator penyelenggaraan proses pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, hasil kinerjanya sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan program di organisasi atau lembaganya, khususnya di kantor kantor kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan.

Penelitian ini bertujuan: 1) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan; 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai secara simultan di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan. Obyek populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Kecamatan Burneh Bangkalan sejumlah 41 orang, menggunakan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner dan analisis regresi linier berganda, sebagai teknik analisis data yang digunakan.

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa variabel kepuasan kerja (X1) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y). Keberadaan variabel iklim organisasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan, hasil analisis diperoleh nilai F sebesar 48,435. Selain itu nilai P-value yang diperoleh kurang dari 0,05. Berdasarkan kedua nilai tersebut maka disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja (X1) dan iklim organisasi (X2) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y), karena nilai Fhitung (48,435) > Ftabel (3,24) dan nilai P-value (0,000) <  $\alpha$  (0,05).

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1. Penelitian Terdahulu.....	9
2.2. Landasan Teori .....	11
2.2.1. Pengertian dan Fungsi Kepuasan Kerja.....	11
1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja ....	13
2. Pengukuran Kepuasan Kerja.....	21
3 Teori-teori Kepuasan Kerja .....	23
4 Faktor-faktor Kepuasan Kerja .....	26
2.2.2. Iklim Organisasi .....	34



2.2.3.	Kinerja .....	44
1.	Pengertian Kinerja .....	44
2.	Penilaian Kinerja .....	45
3.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	51
<b>BAB III</b>	<b>KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	<b>58</b>
3.1.	Kerangka Konseptual .....	58
3.2.	Hipotesis .....	58
<b>BAB IV</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>60</b>
4.1.	Pendekatan Penelitian.....	60
4.2.	Populasi dan Sampel .....	60
4.3.	Variabel Penelitian .....	60
4.4.	Metode Pengumpulan Data .....	62
4.5.	Instrument Penelitian.....	62
4.6.	Teknik Analisis Data .....	63
<b>BAB V</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>
5.1.	Gambaran Umum Responden .....	69
5.2.	Hasil Temuan Penelitian .....	70
5.3.	Analisis Data .....	74
5.4.	Pembahasan .....	86

<b>BAB VI</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>91</b>
	6.1. Simpulan.....	91
	6.2. Saran.....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>93</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pada sebuah organisasi pemerintahan, sumber daya manusia terdiri dari pemimpin dan pegawai. Untuk mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

Kecamatan yang merupakan bentuk organisasi perangkat daerah Kabupaten atau Kota yang dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh sebagian wewenang Bupati atau Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Guna efektivitas pelaksanaan otonomi daerah maka ada beberapa klasifikasi perundang-undangan yang mengatur tentang Pemerintah Daerah diantaranya ketentuan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 telah menggariskan bahwa titik berat otonomi diletakkan pada daerah kabupaten dan kota. Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 telah menerangkan tentang Pemerintahan Daerah, kecamatan merupakan wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah kabupaten dan daerah kota. Artinya, apabila dulu kecamatan

merupakan salah satu wilayah administrasi pemerintah, selain nasional, propinsi, kabupaten/kotamadya, dan kota administratif.

Dengan memandang Kecamatan sebagai bentuk organisasi, maka kerja sama yang solid untuk mencapai tujuan adalah upaya rasional yang harus dilakukan untuk keberhasilannya.

Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil. Rivai (2005:203) mengemukakan kinerja ialah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawabnya. Lalu Seymour (dalam Cahyono dan Suharto, 1984:205) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur atau dinilai. Dengan demikian, kinerja pegawai dalam suatu organisasi perlu diukur atau dinilai, agar dapat diketahui apakah kinerja pegawai itu baik atau buruk.

Dalam mewujudkan hal tersebut peran Camat merupakan pemimpin pemerintahan di lingkungan kecamatan sebagai perangkat daerah kabupaten/kota, Camat berkedudukan sebagai koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kecamatan, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota. Tugas Camat adalah melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati/Walikota sesuai peraturan-peraturan yang berlaku. Sebagai kepala pemerintahan kecamatan akan sangat berpengaruh untuk mewujudkan, mengarahkan sasaran tujuan agar berjalan secara efektif dan efisien

terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu dalam pelaksanaan aktivitas di dunia lembaga pemerintahan keberadaan organisasi atau lembaga yang efektif tidak luput dari kemampuan seorang Camat dalam memimpin, mengayomi dan mengayemi seluruh individu yang menjadi anggota organisasi atau lembaga. Kepemimpinan Camat yang efektif memang merupakan keniscayaan yang diperlukan oleh seorang Camat dalam menjalankan organisasi atau lembaga yakni pemerintahan kantor kecamatan dengan baik sesuai dengan visi misi yang diterapkan organisasi atau lembaga.

Selain tingkat profesionalisme maka seorang pegawai secara profesi juga dituntut untuk memiliki kinerja yang cukup komprehensif, meskipun dapat dikemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang sangatlah kompleks. Sutermeister (1976:1) menggambarkan faktor-faktor tersebut diantaranya: latihan dan pengalaman kerja, pendidikan, sikap kepribadian, organisasi, para pemimpin, kondisi sosial, kebutuhan individu, kondisi fisik tempat kerja, kemampuan, iklim organisasi dan sebagainya. Sukmalana (2003:21) abilitas dan motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang berinteraksi dengan kinerja.

Salah satu permasalahan yang terjadi di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan yang juga merupakan permasalahan hampir di semua lembaga atau instansi pemerintahan adalah munculnya keluhan dan ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan kepada masyarakat yang tidak maksimal.

Kondisi ini dicermati oleh pemerintah dengan membudayakan kinerja yang baik bagi para PNS, yaitu orientasi pegawai yang memiliki kualitas kinerja

seperti yang diharapkan, terkhusus dalam melayani masyarakat, seperti yang dikemukakan (Wangsaatmaja, 2016) Pemerintah serius melaksanakan niat merasionalisasi atau memecat pegawai negeri sipil (PNS), Kini pemerintah tengah menyusun payung hukum dan skema pemecatan PNS, Deputy Bidang Sumber Daya Manusia Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) mengatakan, skema rasionalisasi PNS akan dilakukan dengan beberapa langkah. Salah satunya, audit organisasi dan sumber daya manusia. Dalam audit ini, pemerintah akan melihat kinerja PNS berdasarkan kompetensi, kualifikasi, kinerja dan tingkat disiplinnya. Setelah itu, akan dibuat pengelompokan PNS, untuk kemudian kelompok terjelek akan dirasionalisasi.

Camat yang merupakan perpanjangan tangan dari kebijakan dan pelayanan Bupati di tingkat Kecamatan harus siap melayani masyarakat serta memahami betul kondisi daerah yang dipimpinnya. "Kalau Camat tidak berhasil memimpin masyarakatnya, tentu akan berdampak kepada citra Bupati juga" tandasnya. Kalau masyarakat resah dan terganggu untuk berurusan dengan pemerintah khususnya terkait administrasi, tentu pembangunan juga akan terhambat bahkan bisa menggagalkan program dan kebijakan pembangunan di kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan.

Keberadaan pegawai merupakan pelaku utama sebagai fasilitator penyelenggaraan proses pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, hasil kinerjanya sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan program di organisasi atau lembaganya. Pegawai harus memiliki kualitas yang cukup memadai, karena

pegawai merupakan salah satu komponen mikro sistem yang sangat strategis dan banyak mengambil peran dalam proses pendidikan perorganisasi atau lembaga.

Menyadari pentingnya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya maka berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja tersebut. Kinerja yang baik tidak lahir begitu saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhinya salah satunya adalah kepuasan kerja dari seorang karyawan. Kepuasan kerja merupakan suasana batin yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan. Apabila pekerjaan dilaksanakan dengan perasaan senang dan gembira maka akan mencapai hasil yang baik, yang pada akhirnya pelaksanaan tugas dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Menurut Blum & Naylor (dalam Rao, 2003), kepuasan kerja merupakan hasil dari sikap seseorang terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaannya dan faktor. Taylor (dalam Houtte, 2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sering dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik dan intrinsik dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan cerminan sikap dan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya dalam kegiatan melayani masyarakat. Sikap dan perilaku karyawan yang puas dengan pekerjaannya ditandai dengan adanya rasa bangga dengan pekerjaannya, menyenangi pekerjaan, bergairah dengan pekerjaan, melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Dengan adanya sikap dan perilaku di atas berarti seorang karyawan telah menunjukkan rasa puas terhadap pekerjaannya. Hal ini sangat penting mengingat kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerjanya pada tugas yang dilakukannya.



Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan (Suwar, 2008).

Salah satu cara manajer untuk mendorong efektivitas kinerja karyawan adalah dengan menciptakan Iklim Organisasi yang menekankan pada pentingnya pencapaian hasil dengan dorongan bersama, kerjasama, dan partisipasi pada efektivitas yang dapat memberi kontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan (Steers, 2007:108-109). Iklim Organisasi yang juga disebut sebagai suasana organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dan orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut dan dapat mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka (Timpe, 1999:4). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim suatu organisasi merupakan persepsi yang terukur dan karyawan mengenai segala aspek lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka, sehingga keberadaan Iklim Organisasi layak untuk dikaji lebih mendalam dalam penelitian ini.

Bertitik tolak dari banyak pemikiran tersebut diatas maka penelitian ini mengungkapkan tentang **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan.**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Untuk lebih memfokuskan pembahasan dalam penelitian ini, maka penulis merumuskan permasalahan yang dihadapi sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan?
2. Adakah pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai secara simultan di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai secara simultan di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Secara Teoritis:
  - a. Hasil penelitian dapat menjadi tambahan literature atau bahan acuan bagi para peneliti selanjutnya yang relevansinya dengan penelitian ini.
  - b. Menambah wawasan keilmuan, khususnya bagi peneliti dan pembaca pada umumnya.

c. Sebagai sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan dalam hal peningkatan kualitas pengembangan ilmu Administrasi Publik.

2. Secara Praktis :

a. Bagi Pegawai

- 1) Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan *refleksi* bagi pegawai-pegawai Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan dalam upayanya memperbaiki kinerjanya dalam melayani masyarakat.
- 2) Memberikan konsep pemahaman yang lebih spesifik tentang kinerja khususnya yang berkaitan dengan kualitas melayani masyarakat di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan.

b. Bagi Organisasi atau lembaga

- 1) Memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan kepuasan kerja, iklim organisasi dan kinerja pegawai
- 2) Memberikan masukan dan manfaat sebagai pertimbangan dalam mengelola pegawai dan karyawan, sehingga Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan dapat mengetahui keadaan pegawai dan karyawan khususnya yang berhubungan dengan kepuasan kerja, iklim organisasi dan kinerja dalam melayani masyarakat.
- 3) Memberikan suatu informasi serta masukan yang cukup penting bagi pemimpin di kantor Camat dalam menentukan kebijaksanaan yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Basuki (2000), “Pengaruh Faktor Pendidikan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang”. Dari hasil pengolahan dan pengujian hipotesis data penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: dari hasil polling responden melalui kuesioner/angket yang setuju terhadap peningkatan kinerja ini menunjukkan bahwa karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap peningkatan kinerjanya. Adanya pengaruh yang sangat signifikan antara hasil pendidikan pelatihan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang. Dari hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat 6 variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (knowledge, skill, attitude, structure, responsibility, konflik).

Sunadji (2003), dalam penelitiannya yang berjudul ”Analisa Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja, studi pada Karyawan Umum Perusahaan Jasa Tirta I”. Hasil penelitian membuktikan bahwa pertama variable bebas karakteristik individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variable bebas iklim organisasi dan komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan

karyawan, ketiga variable bebas, yaitu komunikasi berpengaruh paling signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Djati, S.P. dan Khusaini, M. (2003), dengan judul “Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja”. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi sosial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Hasil penelitian ini secara umum dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antar kepuasan kompensasi karyawan, komitmen karyawan pada organisasi dan prestasi kerja. Berdasarkan uji regresi linier berganda, diketahui bahwa baik diuji bersama-sama maupun pervariabel menunjukkan kepuasan karyawan atas kompensasi material, sosial dan aktivitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi (perusahaan), kemauan karyawan untuk bekerja keras, dan kebanggaan karyawan. Dari data empiris yang ditemukan, menunjukkan kecenderungan tingkat kesetiaan, kemauan dan kebanggaan karyawan sangat tinggi, terbukti sebagian besar responden menyatakan : untuk tetap hadir dalam proses pekerjaan, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, dan sangat patuh dengan aturan dan nilai-nilai serta tujuan organisasi begitu juga dengan kemauan karyawan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi, hampir sebagian besar menyatakan tingkat kemauan dan kebanggaannya sangat tinggi.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1 Pengertian dan Fungsi Kepuasan Kerja

Konsep tentang kepuasan menurut Bennet dalam N.B. Silalahi (2010) didefinisikan sebagai perasaan atau keadaan seseorang yang telah mengalami sesuatu tindakan atau perlakuan kepada seseorang tersebut sesuai dengan pengharapannya. Jadi kepuasan adalah fungsi dari pengharapan dan tindakan atau perlakuan sebagai berikut :

$$S = f ( E, A)$$

$S = Satisfaction$  (kepuasan)

$f = Function$  (fungsi)

$E = Expectation$  (harapan)

$A = Action$  (tindakan)

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, karena disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi nilai kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya.

Pendapat Wexley dan Yukl dalam bukunya As'ad (2000) bahwa kepuasan kerja ialah perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Sedangkan pendapat Blum dalam buku yang sama mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Pendapat Hoppeck dalam bukunya As'ad (2000) bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya, sedangkan Tiffin mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pegawai.

Menurut pendapat Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1991) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang baik itu positif atau negatif terhadap pekerjaan mereka.

Pendapat Luthan (1992) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu yang menyenangkan atau emosional yang positif dari hasil penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja itu merupakan hasil dari persepsi bagaimana mencapai sesuatu pekerjaan itu dengan baik yang merupakan pemikiran yang sangat penting. Ada tiga dimensi pentingnya kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional terhadap situasi pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja sering ditetapkan oleh bagaimana mendapatkan hasil yang baik atau kelebihan pengharapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa hubungan sikap.

Sedangkan pengertian kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinichi (1992) mengatakan merupakan suatu tanggapan yang efektif atau emosional yang mengarah pada suatu pekerjaan. Dengan kata lain kepuasan kerja mencakup perasaan positif atau negatif seseorang terhadap suatu pekerjaannya.

Setelah mempelajari berbagai pendapat para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa unsur kepuasan kerja sangat penting sekali dalam meningkatkan

*performance* atau kinerja suatu perusahaan dan menjadi pertimbangan mutlak dalam mempertinggi efisiensi, dengan efisiensi kerja pada pegawai akan menjadikan pegawai lebih terjaga, baik kondisi fisik maupun psikologinya, sehingga rasa bosan, cepat lelah, tidak bersemangat, perputaran kerja tinggi, melakukan pekerjaan yang tidak semestinya dilakukan, dan sering absen dapat dihilangkan.

Mengenai fungsi kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa pendapat ahli yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Mempelajari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi kepuasan kerja sangat penting sekali bagi pegawai dan perusahaan, karena apabila tidak tercapainya kepuasan kerja bagi pegawai akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen, dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, dan berprestasi kerja lebih baik daripada pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi pegawai dan perusahaan, terutama dalam menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja perusahaan.

### **1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Mempelajari pengertian dan fungsi daripada kepuasan kerja yang telah diuraikan diatas, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang



mempengaruhi kepuasan kerja. Banyak pendapat para ahli memperlihatkan sejumlah aspek situasi tertentu yang berbeda sebagai sumber yang penting dalam kepuasan kerja.

Harold E. Burt dalam bukunya As'ad (2000) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni :

- a. Faktor hubungan antar pegawai, antara lain :
  - 1) hubungan antara manager dengan pegawai
  - 2) faktor fisis dan kondisi kerja
  - 3) hubungan sosial antara pegawai
  - 4) sugesti dari teman sekerja
  - 5) emosi dan situasi kerja
- b. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan :
  - 1) sikap orang terhadap pekerjaannya
  - 2) umur orang sewaktu bekerja
  - 3) jenis kelamin
- c. Faktor-faktor luar (ekstern), yang berhubungan dengan :
  - 1) keadaan keluarga pegawai
  - 2) rekreasi
  - 3) pendidikan

Pendapat yang lain yang dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown, pada bukunya As'ad (2000) mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

- b. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang didasarkan pada perbedaan tingkat atau golongan,

sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai. Umur di antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan jaminan sosial.

Masalah jaminan finansial dan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Hubungan antara pegawai dengan pihak pimpinan sangat penting sekali dalam menaikkan produktifitas.

Menurut Blum, dalam bukunya As'ad (2000) mengemukakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja sebagai berikut :

- 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 masyarakat
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial dalam pekerjaan, ketepatan dalam penyelesaian konflik, perasaan diperlakukan dengan adil.

Berbeda dengan pendapat dari Gilmer, pada buku As'ad (2000) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

- a. Kesempatan untuk maju
- b. Keamanan kerja
- c. Gaji/upah
- d. Manajemen
- e. Pengawasan (supervisi)
- f. Faktor intrinsik dalam pekerjaan
- g. Kondisi kerja
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan
- i. Komunikasi
- j. Fasilitas

Pendapat yang lain yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (1993) menyatakan ada lima determinan dalam penentuan kepuasan yaitu :

- a. *Sistem reward* yaitu : gaji, promosi yang lebih baik
- b. Kualitas daripada pengawasan
- c. Kekuatan desentralisasi
- d. Stimulasi kerja dan sosial
- e. Kondisi kerja

Sedangkan pendapat dari Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1991) menyatakan bahwa ada lima dimensi dalam kepuasan kerja yakni :

- a. Pekerjaan itu sendiri seperti ketanggapan, minat
- b. Kualitas pengawasan seperti dukungan teknik dan sosial
- c. Hubungan antar pekerja seperti kepedulian
- d. Kesempatan promosi
- e. Gaji keadilan dan keakuratan dalam penggajian

Pendapat dari Smith, Kendall, dan Hulin dalam bukunya Fred Luthans (1992) menyatakan ada lima dimensi yang lebih penting dalam karakteristik pekerjaan yakni

- a. *the work its self* (pekerjaan sendiri) yakni seberapa besar penyediaan pekerjaan bagi individu dengan tugas-tugas yang menarik, kesempatan pelatihan dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

- b. *Pay* (gaji/upah) yakni besarnya jumlah keuangan yang diterima dan tingkatan terhadap pandangan lawan yang wajar dalam perusahaan
- c. *Promotion opportunities* (kesempatan promosi) yakni kesempatan untuk maju dalam sebuah hirarkhi perusahaan
- d. *Supervision* (pengawasan) yakni kemampuan atasan langsung untuk menyediakan asisten teknikal dan dukungan perilaku.
- e. *Coworker* yakni tingkat dimana rekan kerja merupakan tenaga yang handal dan dukungan sosial.

Bertitik tolak dari pendapat-pendapat para ahli di atas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka dalam penelitian ini penulis membatasi faktor-faktor kepuasan kerja menjadi lima kelompok yaitu faktor gaji, peluang promosi, pengawasan, dan kelompok kerja dan kondisi kerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaji (*Pay*)

Gaji atau pembayaran merupakan penetapan kepuasan kerja yang sangat penting sebab uang merupakan instrumen untuk mengisi berbagai kebutuhan sehingga uang merupakan suatu simbol pencapaian dan pengakuan, pegawai sering melihat bahwa gaji merupakan suatu refleksi atau pencerminan terhadap pengakuan atau kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan atau organisasi. Seringkali kita lihat banyak cara yang ditempuh oleh pihak manajemen untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawainya, salah satunya dengan cara menaikkan gaji atau upah. Karena banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk timbulnya

kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah, sebab dengan menaikkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari, tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama dalam mencapai kepuasan kerja. Kenyataan yang lain banyak perusahaan telah memberikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak pegawai yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Disini prinsip teori keadilan perlu diperhatikan, seseorang yang bekerja dalam perusahaan mungkin mempunyai perbedaan ketrampilan, pengalaman, pendidikan dan senioritas. Para pegawai akan puas atau tidak puas terhadap gaji apakah ia merasakan keadilan.

Menurut Hulin dalam bukunya As'ad (2000) mengatakan bahwa gaji hanya memberikan kepuasan sementara, karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan.

b. Peluang promosi

Promosi yang berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang mempunyai ambisi dan prestasi kerja tinggi yang diartikan sebagai kemajuan pekerjaan ke pekerjaan yang lebih baik, yaitu dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise, atau status yang lebih tinggi, *skill* yang lebih besar, khususnya naiknya tingkat upah atau gaji.

c. Pengawasan (*Supervision*)

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pegawai melalui proses komunikasi untuk

mencapai tujuan tertentu. Menurut Handoko (1993) ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi yaitu :

- 1) Perubahan lingkungan organisasi yang secara terus menerus dan tak dapat dihindari seperti munculnya inovasi.
- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi dimana semakin besar organisasi maka semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.
- 3) Kesalahan-kesalahan, sistem pengawasan memungkinkan para pimpinan untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut kearah perbaikan.
- 4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Namun demikian, tanggapan terhadap faktor-faktor ini akan tergantung pada karakteristik pengawas atau pemimpinnya, seperti yang dikemukakan oleh Handoko (1993) berikut ini:

- 1) Akurat, informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat.
- 2) Tepat waktu, informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya.
- 3) Obyektif dan menyeluruh, informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif dan lengkap.
- 4) Realistik secara ekonomis dan organisasi.
- 5) Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.
- 6) Fleksibel, pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan terhadap ancaman.
- 7) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional.
- 8) Diterima para anggota organisasi.

d. Kelompok Kerja (*the work group*).

Pengembangan efektivitas kelompok kerja adalah sangat penting terhadap kesuksesan program personel perusahaan dan terhadap pencapaian keberhasilan organisasi pekerja. Di dalam kelompok kerja para pegawai dapat menemukan pemahaman, pergaulan dan kesetiakawanan dalam pekerjaan. Seseorang pekerja dapat mendiskusikan masalah pekerjaan dan sering bahkan masalah pribadi dalam kelompok.

Keeratan hubungan dengan teman kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerjasama tim yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok.

Menurut Luthans (1992) kelompok kerja harus merupakan tempat sumber dukungan, kesenangan, penuh petunjuk dan nasehat dan saling membantu dalam suatu pekerjaan agar adanya kepuasan di dalam kerja.

Kepuasan kerja ini timbul berkat kurangnya ketegangan, kecemasan, dan mereka lebih menyesuaikan diri dengan tekanan pengaruh dari pekerjaan.

e. Kondisi Kerja (*working condition*)

Pengertian kondisi kerja yaitu segala sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, seperti : temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, sarana dan prasarana penunjang kerja, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

Keadaan terhadap masalah ini mudah dipahami karena pekerja menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik, ini mengarah pada kenikmatan atau kesenangan secara fisik. Kondisi lingkungan kerja adalah penting bagi pegawai karena kondisi-kondisi itu mempengaruhi hasil kerja yang dilaksanakan, misalnya memadainya alat-alat dan perlengkapan dapat membantu mempercepat pekerjaan dan terlalu gaduhnya ruangan kerja dapat menimbulkan kekacauan dalam melaksanakan pekerjaan.

## 2. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja, ternyata mempunyai pengukuran yang sangat bervariasi, baik dari segi analisis statistiknya maupun dari pengumpulan datanya. Wexley dan Yukl oleh As'ad (2000) bahwa informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini bisa melalui tanya jawab secara perseorangan untuk merumuskan perasaan seseorang tentang aspek-aspek pekerjaan, dengan angket ataupun dengan pertemuan suatu kelompok kerja atau dengan mengamati sikap dan perilaku orang tersebut.

Menurut Luthans (1992) ada beberapa cara yang sangat penting dalam pengukuran kepuasan kerja seperti : *rating scales* , *critical incidents*, *interviews*, and *Action tendencies*. Dalam pengukuran *rating scales*, pendekatan yang biasanya dan sangat populer dilakukan dalam pengukuran kepuasan kerja yaitu *Minnesota Satisfaction Quistionnaire* (MSQ) dan kemudian *Job Descriptive Index* (JDI) dan yang lainnya adalah *Ported Need Satisfaction Quistionnaire* (NEQ). Keuntungan dari *rating scales* ini sebagai instrumen pengukuran kepuasan kerja yaitu biasanya pendek dan ringkas dan isinya sangat mudah dan cepat, bahasa yang digunakan dalam keseluruhannya dapat digunakan dalam berbagai jenis perusahaan atau organisasi, kemudian data yang tersedia biasanya sangat normatif dan bisa dibandingkan dengan organisasi lainnya. Sedangkan kelemahannya instrumen ini didasarkan pada asumsi-asumsi dimana personel dapat diharapkan menanggapi dengan jujur.

Pada "*critical incident*" pendekatan yang dilakukan dalam pengukuran kepuasan kerja adalah dengan menggunakan teori kepuasan Herzberg dengan penelitian *two factor theory of motivation*.



Weiss, Dawis, England, dan Lofquist yang dikutip oleh Wexley dan Yukl dalam bukunya As'ad (2000) bahwa bentuk singkat dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* terdiri dari item-item sebagai berikut :

- a. Dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja
- b. Kesempatan mengerjakan pekerjaan sendiri
- c. Kesempatan mengerjakan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu
- d. Kesempatan menjadi bagian dari suatu kelompok
- e. Cara pemimpin menghadapi pekerjaan
- f. Kecakapan atasan langsung dalam pengambilan keputusan
- g. Mampu melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan hati nuraninya
- h. Cara menyediakan suatu pekerjaan untuk pegawai pemula
- i. Kesempatan mengerjakan sesuatu untuk orang lain
- j. Kesempatan membagi cerita kepada orang lain apa yang telah dilakukan
- k. Kesempatan melakukan sesuatu dengan keyakinan bahwa itu kemampuan saya
- l. Cara kebijakan perusahaan dalam menerapkannya
- m. Upah saya dan besarnya pekerjaan yang saya lakukan
- n. Kesempatan promosi dalam pekerjaan saya
- o. Kebebasan dalam menggunakan keputusan sendiri
- p. Kesempatan menggunakan metode sendiri dalam melakukan sesuatu pekerjaan
- q. Kondisi-kondisi kerja
- r. Cara rekan kerja bekerjasama
- s. Hadiah yang didapat bila mengerjakan pekerjaan dengan baik
- t. Perasaan berprestasi yang didapati dalam pekerjaan

Skor yang diperoleh dari setiap kelompok pekerjaan memberikan sejumlah ketentuan yang dapat dibandingkan dengan skor yang diperoleh dari kelompok pekerja yang sejenis. Kemudian bagian tertentu skor tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan nilai kepuasan *intrinsik* dan kepuasan *ekstrinsik*.

As'ad (2000) dan Luthans (1992) menyatakan bahwa kelima dimensi seperti upah, pekerjaan, penyelia, promosi, rekan sekerja, diukur dengan menggunakan indeks uraian umum (*job descriptive index*). Pegawai diminta agar memberi jawaban “ya” atau “tidak” atau “tidak tahu” terhadap kata yang menjelaskan sikap mereka tentang pekerjaan.

Contoh item-item pertanyaan *job descriptive index* sebagai berikut :

- a. Pekerjaan
  - a.1rutin
  - a.2kreatif
  - a.3sedikit melelahkan
  - a.4menuntut penyelesaian
- b. Penyelia
  - b.1minta nasehat saya
  - b.2memuji pekerjaan baik
  - b.3tidak cukup penyelia
  - b.4memberi tahu harus bagaimana
- c. Rekan kerja
  - c.1mendorong
  - c.2ambisi
  - c.3banyak bicara
  - c.4sukar ditemui
- d. Upah
  - d.1pendapatan cukup untuk pengeluaran normal
  - d.2buruk
  - d.3kurang
  - d.4upah yang tinggi
- e. Promosi
  - e.1kesempatan baik untuk maju
  - e.2promosi atas dasar kemampuan
  - e.3pekerjaan tidak berkelanjutan
  - e.4kebijaksanaan promosi tidak wajar

### 3. Teori-teori Kepuasan Kerja

Terdapat 3 macam teori yang biasa digunakan untuk menjelaskan tentang kepuasan kerja karyawan oleh Wexley dan yulk (As'ad, moh, 1995: 104), yaitu :

#### a. Teori Ketidakpuasan (*discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, yaitu mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

Sedangkan menurut Lock yang dikutip oleh As'ad bahwa :

“Kepuasan kerja seseorang bergantung kepada ketidaksesuaian antara (Expectation, needs, atau values). Dengan apa yang menurut

perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi". (As'ad, 1995 : 105)

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas walaupun terdapat discrepancy, tetapi discrepancy yang positif. Sebaliknya, makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standart minimum sehingga menjadi discrepancy negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

#### 1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini sebagaimana dikembangkan oleh (Adam, 1963), yang merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. (Wexley dan yukl, 1992 : 131)

Komponen utama dari teori ini adalah sebagai berikut :

##### a. Masukan (*input*)

Semua nilai yang diterima pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, usaha yang dicurahkan dan sebagainya.

##### b. Hasil (*out come*)

Semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai dari pekerjaannya, seperti : upah / gaji, keuntungan sampingan, penghargaan serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

##### c. Orang sebagai pembanding (*comparison person*)

Seorang pegawai dalam organisasi yang sama maupun organisasi yang

berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori keadilan ini, kepuasan / ketidakpuasan kerja karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara imbalan yang diperolehnya dengan imbalan orang lain. Jadi jika perbandingan tersebut adil maka karyawan akan merasa puas. Sebaliknya apabila tidak adil maka dapat menyebabkan karyawan tersebut mengalami ketidakpuasan.

## 2. Teori Dua Faktor (*two factor theory*)

Teori dua faktor sikap kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. (Hezberg, et.al, 1959) menurut teori ini karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu : “*Disatisfiers (hygiene factor)* dan *Satisfiers* (motivator).

*Disatisfiers* meliputi hal-hal seperti : administrasi dan kebijakan perusahaan, gaji/ upah, pengawasan, kualitas, hubungan antar pribadi, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factor* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak lagi kecewa tetapi belum terpuaskan.

Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *Satisfiers*, yaitu karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologis, tanggung jawab, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi.

Menurut Hezberg (1968) sebagaimana dikutip Wexley dan Yukl “Hanya satu cara memotivir para pekerja, yaitu meningkatkan *Satisfier*,

suatu pendekatan yang dikenal dengan “*Job enrichment*”. Dengan kata lain, kepuasan dan motivasi keduanya ditentukan oleh faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *Satisfier*. Insentif upah / gaji, pengawasan yang lebih baik serta program-program lain dipandang sebagai pendekatan yang tidak efektif untuk meningkatkan kepuasan dan memotivasi”. (Wexley dan Yukl, 1992 : 137)

Motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor pemeliharaan mencegah merosotnya semangat kerja /efisiensi, dan meskipun faktor-faktor ini dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja atau produktivitas.

#### **4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam fungsinya memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, faktor itu sendiri tergantung pada pribadi masing-masing.

Beberapa faktor tentang kepuasan kerja yang penting untuk dibahas khususnya untuk memenuhi pertanyaan apa yang akan diukur dalam variabel kepuasan kerja. Seperti yang telah dinyatakan Davis (1985: 99) sebagaimana dikutip A.P. Mangkunegara dalam karyanya bahwa “*Job Satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences age, occupation, and size of the organization in which an employee works*”. Artinya kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan (A.P.Mangkunegara, 2000 : 114), yang dijelaskan sebagai berikut :

- a. *Turnover*  
Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.
- b. Absensi kerja  
Pegawai yang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.
- c. Umur  
Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau keseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
- d. Tingkat pekerjaan  
Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai tingkat rendah. Pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.
- e. Ukuran organisasi perusahaan  
Ukuran perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai, karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi pegawai. (A.P.Mangkunegara, 2000 : 118-119)

Keinginan karyawan menjadi pertimbangan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam hal ini ada beberapa keinginan karyawan yang mempengaruhi kepuasan kerja, (Husnan dan Ranupandojo, 1995: 194) antara lain:

- a. Gaji/upah yang baik  
Gaji bisa dipakai untuk memuaskan kebutuhan psikologis, sosial, maupun egoistis.
- b. Pekerjaan yang aman secara ekonomis  
Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang tetap merupakan salah satu harapan para karyawan.
- c. Rekan kerja yang kompak  
Keinginan ini merupakan cermin dari kebutuhan sosial. Seorang karyawan mungkin berkeberatan untuk dipromosikan, hanya karena tidak menginginkan kehilangan rekan kerja yang kompak.
- d. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan  
Keinginan ini berasal dari kebutuhan egoistis, yang bisa diwujudkan dengan pujian, hadiah (dalam bentuk uang maupun tidak), diumumkan kepada rekan-rekan sekerja dan sebagainya.

- e. Pekerjaan yang berarti  
Keinginan ini merupakan perwujudan dari kebutuhan untuk berprestasi. Mungkin pada abad ini keinginan ini sangat sulit terpenuhi, terutama dengan timbulnya spesialisasi yang tajam.
- f. Kesempatan untuk maju  
Meskipun tidak semua karyawan ingin dipromosikan (karena alasan sosial) tetapi pada umumnya setiap orang menginginkan untuk maju dalam hidupnya.
- g. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik  
Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*). Tempat kerja yang nyaman dan menarik sebetulnya lebih merupakan suatu *prestise* (simbol status), dan pengalokasian hal-hal yang bersifat “status symbol” juga cukup sukar sebagaimana pengalokasian dana.

Menurut A.P. Mangkunegara menjelaskan :

“Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya, jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas”. (A.P. Mangkunegara, 2000 : 117).

Sedangkan menurut Smith, et.all, Sebagaimana dikutip (Luthans, 1992: 114) ada 5 dimensi penting mewakili karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain :

- a. Pekerjaan itu sendiri (*The Work Itself*)  
Sejauhmana pekerjaan itu dianggap memberikan tugas yang menarik, kesempatan pelatihan dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. Gaji / upah (Pay)  
Berkenaan dengan imbalan yang diterima dan sejauhmana dipandang seimbang bila dibandingkan rekan lain dalam organisasi.
- c. Kesempatan promosi (*Promotion Opportunities*)  
Kesempatan untuk naik ketingkat yang lebih tinggi dalam hirarki organisasi.
- d. Supervisi (*Supervisor*)  
Kemampuan atas dalam memberikan petunjuk dan dukungan pada bawahan.
- e. Rekan kerja (*Co-Workers*)  
Tingkat kerjasama dan saling mendukung antar rekan kerja.

Berdasarkan beberapa uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa tidak ada suatu acuan yang mutlak mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang karena kepuasan itu sendiri sifatnya subyektif.

Dari masing – masing 5 dimensi penting tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Pekerjaan itu sendiri

Sifat pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama dari kepuasan kerja (Wexley dan Yukl, 1992 : 146). Beberapa studi terakhir telah berusaha mengidentifikasi dimensi – dimensi penting dari materi pekerjaan dan mengetahui bagaimana kepuasan pekerja ditentukan oleh materi pekerjaan dan sifat – sifat individu. Dimensi – dimensi inti tersebut antara lain (Wexley dan Yukl, 1992 : 147) :

1. Ragam keterampilan, yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang mencakup penggunaan banyak jenis keterampilan dan bakat – bakat pekerja.
2. Identitas pekerjaan, yaitu tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam kesatuan dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi, seperti mengerjakan suatu pekerjaan dari permulaan sampai akhir dengan hasil yang nyata.
3. Kepentingan pekerjaan, yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan dan pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar.
4. Otonomi, yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasaan substantif bagi pekerja dalam menjadwalkan pekerjaannya dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Umpan balik pekerjaan itu sendiri, yaitu suatu tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas – aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan yang memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektifitas pelaksanaan kerjanya.



Tingkat otonomi pekerja yang didapatkan dalam pekerjaannya serta tingkat dimana pekerjaan memberikan umpan balik pelaksanaan kerja yang obyektif, seperti keberhasilan dan kemandirian. Dengan kata lain pekerjaan yang memberi kesempatan bagi individu untuk kreatif akan lebih memuaskan dari pekerjaan yang tidak memberi kesempatan akan hal itu.

b. Gaji / upah

Gaji / upah meliputi imbalan keuangan yang diterima secara rutin, premi, bonus atau tunjangan keuangan lainnya. Seperti yang dijelaskan bahwa “gaji / upah adalah suatu bentuk pemberian kompensasi yang bersifat “ *financial* “ dan merupakan yang utama dari bentuk – bentuk kompensasi yang ada bagi karyawan”. (Martoyo, 1994 : 118)

Pertimbangan dasar penyusunan upah dan gaji antara lain (Martoyo, 1994 : 118):

1. Upah menurut prestasi kerja  
Pengupahan dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan.
2. Upah menurut lama kerja  
Cara ini sering disebut sistem upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan.
3. Upah menurut senioritas  
Cara pengupahan ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan.
4. Upah menurut kebutuhan  
Cara ini didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan, tidak berlebihan, namun juga tidak kekurangan. Hal ini dapat memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan.

Beberapa prinsip upah dan gaji antara lain (Mangkunegara, 2000 : 86):

1. Tingkat bayaran yang tergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.
2. Struktur pembayaran berhubungan dengan klasifikasi jabatan diperusahaan.
3. Penentuan bayaran individu perlu didasarkan pada rata – rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja pegawai.
4. Metode pembayaran yang digunakan baik yang didasarkan pada waktu maupun pada pembagian hasil.
5. Kontrol pembayaran yang merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja.

c. Peluang promosi

“Promosi adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi”. (Nitisemito, 1996 : 81)

Sedangkan pendapat lain menyatakan :”promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih besar dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu – individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka”. (Robbins, 1996 : 181)

Syarat – syarat yang diperlukan dalam rangka promosi untuk jabatan tertentu antara lain (Nitisemito, 1996 : 82)

1. Pengalaman  
Pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.
2. Tingkat pendidikan  
Alasan perusahaan mensyaratkan minimal tingkat pendidikan untuk menduduki jabatan tertentu adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.
3. Loyalitas  
Loyalitas yang tinggi diharapkan tanggung jawab yang lebih besar.
4. Kejujuran  
Kejujuran menjadi syarat utama pada jabatan tertentu, misalnya : Kasir
5. Tanggung jawab  
Perusahaan memerlukan tanggung jawab yang besar untuk suatu jabatan.

6. Kepandaian bergaul  
Jabatan tertentu memerlukan persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain seperti : Jabatan salesman
7. Prestasi kerja
8. Inisiatif dan kreatif

d. Supervisi / pengawasan

Perilaku pengawas terdekat merupakan dimensi penting lain dari kepuasan kerja karyawan. Tanggapan karyawan terhadap pengawasnya biasanya tergantung pada karakteristik pengawas itu sendiri.

Menurut Wexley dan Yukl menjelaskan :

“Hasil – hasil dari sebagian besar studi menunjukkan bahwa para pekerja lebih puas dengan pemimpin yang bijaksana dan tut wuri handayani dibanding dengan pemimpin yang selalu berbeda atau bermusuhan dengan bawahannya”. (Wexley dan Yukl, 1992 : 152)

Menurut Robbins sebagaimana dijelaskan bahwa :

“Banyak studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka”. (Robbins, 1996 : 182)

e. Kelompok kerja

Dalam kelompok kerjahal yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah konflik. Kelompok kerja yang tidak terlalu banyak konflik dan mampu bekerja sama, karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan baik sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik. Seperti yang dikemukakan Hardjono, bahwa “konflik terjadi manakala dalam

hubungan antara dua orang atau lebih dalam sekelompok kerja terdapat perbuatan yang berlawanan satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu”. (Hardjana, 1994 : 9)

“Gejala konflik ditempat kerja yang ditekan dapat lahir dalam bentuk pembolosan, suka menyendiri, membatasi pergaulan dengan orang – orang ditempat kerja baik dengan atasan, bawahan ataupun rekan sekerja, kesehatan jelek, kehilangan kegairahan dan kepuasan kerja”. (Hardjana, 1994 : 20)

Menurut (Robbins,1996:155), semua konflik itu disfungsional, dan merupakan salah satu tanggung jawab utama manajemen untuk menjaga agar intensitas konflik serendah mungkin secara manusiawi, yaitu :

1. Konsekuensi negatif dari konflik dapat menghancurkan. Hal – hal negatif yang dikaitkan dengan hal tersebut antara hal tersebut antara lain : peningkatan keluarnya karyawan, merosotnya kepuasan karyawan, inefisiensi antara unit – unit kerja, sabotase, keluhan dan pemogokan buruh dan agresi fisik.
2. Manajer yang efektif membentuk kerja tim yang terkoordinasi. Suatu kelompok kerja yang sukses, tiap anggotanya tahu perannya dan mendukung rekan se-timnya. Manajemen menciptakan kerja-tim dengan meminimalkan konflik internal dan mempermudah koordinasi internal.
3. Kompetensi baik bagi suatu organisasi, tetapi konflik tidak. Konflik adalah perilaku yang diarahkan melawan pihak lain, sedangkan kompetisi adalah perilaku yang ditekankan pada perolehan tujuan tanpa gangguan dari suatu pihak lain. Sumber vitalitas organisasi adalah kompetisi sehat.
4. Dalam pandangan tradisional, setiap konflik akan dilihat sebagai keburukan. Karena evaluasi dari kinerja seorang manajer dilakukan oleh eksekutif yang tingkatannya lebih tinggi, maka manajer yang tidak berhasil menyingkirkan konflik kemungkinan besar akan dinilai negatif.

Sebab – sebab konflik secara umum menurut (Hardjana, 1994 : 24)

diantaranya :

1. Salah pengertian atau salah paham karena kegagalan komunikasi.
2. Perbedaan tujuan karena perbedaan nilai hidup yang dipegang. Karena tujuan berbeda, tindakan dan langkah – langkah yang diambil berbeda,

- cara kerja dan irama kerja yang berbeda dan sebagainya, membuat ketegangan ditempat kerja.
3. Rebutan dan persaingan yang tidak sehat dalam hal yang terbatas seperti fasilitas kerja, jabatan.
  4. Masalah wewenang dan tanggung jawab.
  5. Penafsiran yang berbeda atas satu hal, perkara dan peristiwa yang sama.
  6. Kurangnya kerja sama akan menimbulkan saling kecewa dan rasa saling dirugikan.
  7. Tidak mentaati peraturan kerja yang ada.
  8. Ada usaha untuk menguasai dan merugikan. Misalnya : antara supervisor yang hendak menguasai secara negatif dengan para bawahannya.
  9. Pelecehan pribadi dan kedudukan yang membuat orang merasa diinjak harga dirinya dan direndahkan kedudukannya.
  10. Perubahan dalam sasaran dan prosedur kerja sehingga orang menjadi merasa tidak jelas tentang apa yang diharapkan darinya, sehingga membuat orang tidak mantap dalam bekerja.

Faktor yang memengaruhi hubungan antar kelompok menurut (Robbins, 1996 : 145) antara lain :

1. Kesalingtergantungan, terdapat 3 tipe yang paling dikenal, yaitu kesalingtergantungan yang tersatukan, yang berurutan, dan yang timbal balik.
2. Ketidakpastian tugas, dimana kuncinya adalah bahwa tugas tidak rutin menuntut pemrosesan informasi yang lebih banyak. Tugas dengan ketidakpastian rendah cenderung dibakukan. Kelompok kerja yang melakukan tugas terbakukan tidak harus banyak berinteraksi dengan kelompok lain. Sedangkan kelompok yang melakukan tugas – tugas yang tinggi ketidakpastiannya menghadapi masalah – masalah yang menuntut respon yang disesuaikan.
3. Waktu dan orientasi tujuan, dimana dari riset menunjukkan bahwa persepsi suatu kelompok kerja mengenai apa yang penting dapat berbeda berdasarkan kerangka waktu yang mengatur kerja mereka dan orientasi tujuan. Ini dapat menyulitkan kelompok – kelompok dengan persepsi berlainan untuk bekerja sama.

### **2.2.2 Iklim Organisasi**

Davis dan Newstrom (1985:23) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para karyawan organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim organisasi didefinisikan oleh Plunkett dan Attner

(1989:420) sebagai lingkungan psikologis atau kepribadian suatu organisasi dimana orang-orang bekerja. Iklim organisasi yang juga disebut sebagai suasana organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dan orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut dan dapat mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka (Timpe, 1999:4). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim suatu organisasi merupakan persepsi yang terukur dan karyawan mengenai segala aspek lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka.

Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat menjadi pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Suasana organisasi diukur dari berbagai dimensi, termasuk tingkat struktur, sentralisasi pengambilan keputusan, keterbukaan versus sifat mempertahankan diri, serta pengakuan dan umpan balik.

Plunkett dan Attner (dalam Brahmasari, 2004:57-58) mengutip pendapat Kotter yang menyatakan bahwa setiap organisasi terbentuk dan tujuh sistem yang terdiri dari suatu sistem pengontrol utama dan enam sub-sistem pendukung. Setiap sistem bertindak dan dipengaruhi oleh sistem lainnya, sehingga tidak ada satu sistem yang independent. Ketujuh sistem tersebut secara bersama-sama membentuk kepribadian atau iklim organisasi. Ketujuh sistem tersebut adalah sebagai berikut:

1. Proses kunci organisasi.

Proses kunci organisasi merupakan faktor sentral dari suatu organisasi. Di dalam faktor tersebut termasuk cara suatu organisasi berjalan untuk mengumpulkan dan mengkomunikasikan informasi yang diperlukan untuk

mencapai tujuan utamanya. Dalam sistem ini juga termasuk bagaimana keputusan dibuat dan proses produksi digunakan untuk membangun produk dan jasanya. Sistem proses kunci organisasi merupakan faktor krusial untuk menjelaskan iklim organisasi karena sistem ini paling tampak, sehingga menjadi satu-satunya cara seseorang dapat mengenali perusahaan tersebut. Sistem atau faktor sentral ini dipengaruhi oleh enam sistem lainnya yang menciptakan iklim organisasi secara total.

2. Karyawan dan asset berwujud lainnya.

Seluruh sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi membentuk satu variabel iklim. Ukuran dan karakteristik internal populasi karyawan organisasi, bangunan dan kantor, perlengkapan, peralatan, tanah, inventori, dan uang merupakan berbagai hal yang unik bagi setiap perusahaan. Setiap organisasi harus memberdayakan semua sumberdaya yang dimilikinya. Ada atau tidaknya dan kualitas faktor-faktor tersebut dapat menciptakan iklim yang menguntungkan atau merugikan.

3. Aturan organisasi formal.

Derajat struktur organisasi merupakan suatu elemen iklim organisasi. Semua sistem formal yang telah didisain untuk mengatur aksi berbagai sarana dan prasarana serta karyawan organisasi menciptakan suatu iklim organisasi. Termasuk di dalamnya adalah jumlah dari jenis disain pekerjaan, struktur organisasi, hirarkhi pelaporan, peraturan, prosedur dan rencana yang ada.

4. Sistem sosial.

Sistem sosial terdiri dari berbagai norma dan nilai yang dimiliki bersama oleh

kebanyakan karyawan. Sistem sosial merupakan serangkaian hubungan yang diantara para karyawan berkaitan dengan kekuasaan, afiliasi dan kepercayaan. Sistem sosial merupakan faktor yang paling krusial dalam menciptakan iklim organisasi.

#### 5. Teknologi.

Faktor teknologi mencakup elemen teknik utama yang secara umum digunakan oleh karyawan ketika terlibat dalam proses organisasi. Teknologi termasuk asumsi yang mendasari tujuannya, misalnya penggantian faktor manusia dalam lingkungan atau menyediakan kesempatan untuk penggunaan keterampilan yang lebih baik. Teknologi pada situasi tertentu dapat membentuk iklim organisasi.

#### 6. Koalisi dominan.

Suatu iklim organisasi banyak dipengaruhi oleh tujuan, strategi, karakteristik personal dan hubungan internal para manajer yang mengatur organisasi dan mengontrol pembuatan kebijakannya.

#### 7. Lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal mempengaruhi berbagai variabel iklim organisasi lainnya. Termasuk dalam lingkungan eksternal adalah semua suplai yang mungkin (tenaga kerja, informasi, uang, material), pasar, pesaing, regulator, dan asosiasi-asosiasi yang mempengaruhi barang dan jasa organisasi. Sikap publik, pengembangan teknologi, ekonomi, sistem politik, demografi masyarakat di daerah tertentu, dan harga yang merupakan beberapa faktor lain pembentuk lingkungan organisasi.



Iklīm organisasi yang terpusat pada karyawan, dengan komunikasi yang terbuka, adanya dukungan bersama dan pengambilan keputusan yang didesentralisasi, secara umum berpeengaruh pada peningkatan kinerja karyawan, mengurangi tingkat keluarnya (*turn over*) karyawan, biaya pabrikasi, serta waktu pelatihan. Iklīm organisasi yang paling diinginkan, baik untuk produksi maupun kepuasan, adalah iklīm yang menekankan pada prestasi karyawan dan perhatian pada karyawan. Salah satu cara manajer untuk mendorong efektivitas adalah dengan menciptakan iklīm organisasi yang menekankan pada pentingnya pencapaian hasil dengan dorongan bersama, kerjasama, dan partisipasi pada efektivitas yang dapat memberi kontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan (Steers, 1977: 108-109).

Kenyataan memperlihatkan bahwa suatu iklīm organisasi atau lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong kinerja karyawan yang paling produktif. Pada waktu penerimaan pegawai selama wawancara, kontak psikologis telah terbentuk, beberapa diantaranya realistis dan beberapa diantaranya tidak realistis. Dalam interaksi sehari-hari antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan karyawan terus membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, berbagai perbedaan yang ada pada akhirnya berpengaruh terhadap tingkat kinerja individu.

Iklīm organisasi ditentukan berdasarkan enam dimensi yaitu: tanggung jawab, keseragaman, semangat kelompok, penghargaan, standar dan kejelasan

organisasi (Timpe 1999:6). Keenam dimensi tersebut selengkapnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab.

Tanggung Jawab (*responsibility*) merupakan kewajiban untuk melakukan sesuatu. Dalam organisasi, tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melakukan sesuatu melaksanakan berbagai tugas atau fungsi organisasi. Setiap orang dalam suatu organisasi mempunyai tanggung jawab karena setiap orang mempunyai jabatan dan fungsi. Hal ini berhubungan dengan perasaan seseorang tentang pekerjaan yang dilakukannya (Handoko, 2000 : 99). Jadi, tanggung jawab adalah kewajiban seseorang bawahan yang diberi tugas oleh atasannya untuk melakukan sesuatu yang diinginkan atasannya tersebut.

Apabila karyawan diberi tanggung jawab dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan, mereka lebih bertanggung jawab atas hasilnya. Para karyawan harus mempunyai ketiga tahap manajemen perkerjaan, yaitu: perencanaan (apa yang harus dikerjakan), pelaksanaan (pekerjaan), dan pengendalian kinerja menurut standar yang telah ditetapkan. Sementara manajer pemegang tanggung jawab akhir dalam perencanaan dan pengendalian, membiarkan para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, tidak ada alasan bahwa para karyawan tidak boleh memiliki beberapa tanggung jawab untuk merencanakan dengan tepat tentang bagaimana dan kapan pekerjaan tersebut harus dilaksanakan, sepanjang pelaksanaannya berada dalam petunjuk yang telah ditetapkan manajemen. Demikian juga para

karyawan., mereka harus memiliki cukup pengetahuan untuk menilai apakah mereka telah melakukan pekerjaannya sesuai standar manajemen.

## 2. Keseragaman

Keseragaman atau koordinasi merupakan proses pengintegrasian berbagai tujuan dan kegiatan pada berbagai satuan yang terpisah pada suatu organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi secara efisien. Tanpa koordinasi berbagai satuan akan kehilangan pegangan/peranan, sehingga mereka akan mengejar kepentingan masing-masing.

Ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi sebagai berikut:

- a. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), bila dalam melaksanakan berbagai tugas sehari-hari tidak saling tergantung tetapi tergantung untuk mencapai suatu hasil akhir.
- b. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*), dimana satuan kerja harus melakukan pekerjaan lebih dari satuan kerja yang lainnya.
- c. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), saling memberi dan menerima antar satuan kerja.

## 3. Semangat Kelompok.

Strauss dan Staylesm (1981:231) menyatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan tidak tezadi dalam suatu keadaan yang vakum. Manusia termasuk dalam kelompok-kelompok, dan kelompok-kelompok tersebut amat mempengaruhi harapan, keinginan dan tingkah laku mereka. Tingkat semangat kelompok dapat dianggap suatu ukuran loyalitas bawahan kepada

atasan. Berbagai perasaan positif diantara para karyawan memberikan lebih banyak waktu untuk pekerjaan yang dthadapi, karena para karyawan menghabiskan lebih sedikit waktu yang digunakan untuk melindungi kepentingan mereka sendiri.

Manajemen dapat menentukan berbagai cara untuk meningkatkan semangat kelompok seperti dijelaskan pada halaman selanjutnya:

- a. Mendorong para bawahan untuk mengutarakan perasaan, keraguan dan perhatian;
- b. Bersikap mendorong terhadap perasaan bawahan;
- c. Jelas dalam alasan-alasan permintaan dan keputusan;
- d. Mencari berbagai penyebab masalah, bukan kambing hitam;
- e. Menetapkan kejujuran sebagai suatu standar yang tidak dapat dikompromikan;
- f. Mempercayai para karyawan.

Menerapkan rasa saling percaya yang lebih besar diantara karyawan dapat mengurangi kebutuhan akan strategi lain untuk memperbaiki suasana organisasi. Saling percaya menjadi suatu faktor motivasi yang kuat, sedangkan tidak adanya kepercayaan dapat menurunkan kinerja karyawan.

#### 4. Penghargaan.

Cherington and Wixom, *Jr.* (Timpe, 1999:100) menyatakan bahwa karyawan yang percaya bahwa berbagai upaya yang mereka lakukan dapat menghasilkan kinerja dan mengantisipasi berbagai penghargaan penting atas prestasi mereka menjadi produktif dan akan tetap produktif bila tersebut

memenuhi apa yang mereka harapkan. Pencarian berbagai cara untuk memotivasi para karyawan kini telah membawa para manajer ke banyak arah. Sebagian besar karyawan melihat kembali dengan instrumen lama dan menemukan bahwa dengan sedikit perbaikan mereka masih menjadi motivator yang berharga. Banyak perusahaan menyadari bahwa mengakui pam karyawan dan pekerjaan yang diselesaikannya dengan baik, masih mampu memberikan pengaruh terhadap produktivitas.

Peran manajer yang berhasil dalam menggunakan pengakuan sebagai alat memotivasi karyawan, telah mendesain dan melaksanakan berbagai program dengan seksama yang sesuai dengan berbagai teori motivasi modern. Berbagai masalah seperti kemangkiran, keluarnya karyawan, ketidakpuasan kerja dan rendahnya produktivitas telah membuat banyak administrator berkonsultasi dengan para ahli teori motivasi untuk mencañ jawaban.jawabannya. Teori motivasi mengungkapkan prinsip perilaku manusia secara umum dan sederhana mengapa orang berbuat sesuatu atas dorongan atau penghargaan terhadap yang mungkin akan mereka peroleh.

#### 5. Standar.

Suasana organisasi dapat diukur dan dimensi kualitatif, seperti standar (standar kerja/kinerja). Standar kinerja ditetapkan dengan pengalaman dan kematangan karyawan. Para karyawan merasa bangga dengan kinerja mereka, sehingga bisa mencapai kepuasan kerja yang diharapkan. Agar terjadi persaingan yang sehat diantara para karyawan, pimpinan menetapkan sasaran kerja yang menantang. Adanya perasaan nyaman dan aman untuk bekerja,

tanpa adanya tekanan dan pimpinan, akan terjadi iklim organisasi yang kondusif.

#### 6. Kejelasan Organisasi.

Iklim organisasi dapat juga diukur dan dimensi kualitatif, seperti, kejelasan organisasi. Sebagai gambaran, beberapa pertanyaan dapat digunakan untuk mengundang berbagai komentar dari para karyawan, misalnya:

- a. Anda mengetahui apa yang diharapkan dari Anda ?
- b. Apakah penugasan-penugasan kerja terstruktur dengan logis ?
- c. Apakah produktivitas terganggu karena perencanaan yang buruk ?

Menurut Timpe (1999:6), apabila standar dipandang sangat lemah dan bila kejelasan organisasi rendah, maka suatu program Manajemen yang Berdasarkan Sasaran (MBS) atau *Management By Objective* (MBO) mungkin dapat mengatasinya. MBS meliputi pendefinisian apa yang diharapkan dari para karyawan, memperoleh komitmen mereka terhadap berbagai sasaran yang ditetapkan, dan memastikan bahwa sasaran-sasaran tersebut terpenuhi. Tanpa kecuali setiap sistem Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) membuka tabir kekacauan yang ada serta menutupi isi pekerjaan dan tanggung gugat manajemen. Kekacauan ini harus dihilangkan sebelum melangkah ke tahap berikutnya atau ke tingkat manajemen yang lain. Masalah yang mungkin timbul dapat dihilangkan dengan lebih efektif setingkat demi setingkat, karena: jika ada kekacauan organisasi di puncaknya, katakanlah di tingkat yang tertinggi. Kekacauan ini akan terurai titik demi titik pada saat manajer mendelegasikan wewenang setingkat.

### 2.2.3 Kinerja

#### 1. Pengertian Kinerja

Menurut Dharma (1991 :1) kinerja karyawan diartikan sebagai berikut :  
“Kinerja karyawan adalah suatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau kelompok orang”. Sedangkan pengertian kinerja karyawan menurut Whitmore (1997 : 104) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan adalah menetapkan standar-standar tersebut melampaui apa yang diminta atau diharapkan oleh orang lain”. Lebih tegas lagi Laler dan Porter yang dikutip As’ad (1995 : 47) Menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah “*Successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya”.

Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000 : 67). Simamora (1995 : 327) mengartikan kinerja sebagai tingkat peran karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Swasta (1996 : 30) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan menurut kesatuan waktu atau ukuran tertentu yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Robbins (1996 : 24) Kinerja adalah suatu ukuran yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu. Sementara itu dalam kamus besar bahasa indonesia (1995 : 503) kinerja diartikan sebagai (1) suatu yang dicapai; (2) prestasi yang diharapkan dan (3) kemampuan kerja.

Dalam “ *Whyatt’s Performance Formula* ” ,seperti yang dikemukakan oleh Atmoseoprpto (2005 : 5) yang dimaksud dengan kinerja (*performance*) adalah fungsi dari tingkat kemampuan (*ability*) dan derajat motivasi (*Degree of motivation*).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien yang dibebankan kepadanya, disesuaikan dengan standar tertentu seperti : kualitas, kuantitas dan waktu yang ditetapkan. Dengan asumsi bahwa karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi akan dengan cepat menyelesaikan pekerjaan atau cepat memecahkan permasalahan yang dihadapinya, sebaliknya karyawan yang memiliki kemampuan rendah (Kurang) akan lebih lambat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Adapun indikator yang dapat digunakan sebagai penilaian kinerja pegawai adalah Lembar Daftar Penilaian Pelaksanaan (DP3) karyawan yang berlaku sampai saat ini tertuang beberapa indikator sebagai bahan penilaian yaitu : Kesetiaan, Prestasi kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, secara umum yang berlaku bagi seluruh karyawan, sedangkan khusus bagi pemimpin ditambah dengan indikator Kepemimpinan, sedangkan Dharma (1986 : 32), menyebutkan ada tiga kriteria mengukur kinerja karyawan yaitu :

Kualitas pekerjaan, yaitu mutu hasil kerja karyawan dalam waktu tertentu sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Indikatornya adalah ketelitian, akurasi, kerapian, kebersihan dan kesehatan.



Kuantitas pekerjaan, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam waktu tertentu, dan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan oleh organisasi. Indikatornya adalah sesuai dengan jumlah pekerjaan yang ditargetkan, dan atau melebihi jumlah yang ditargetkan.

Ketepatan waktu, yaitu ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan. Indikatornya adalah tepat waktu, lebih cepat, dan atau terlambat.

Berdasarkan pokok-pokok penilaian variabel kinerja tersebut, indikator-indikator yang digunakan sebagai pengukur variabel kinerja dalam penelitian ini adalah meliputi sebagai berikut : Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, kualitas dan kuantitas kerja, tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan, tingkat ketrampilan dalam melaksanakan tugas. Dalam kaitannya dengan pencapaian kinerja yang maksimal yang bisa dicapai oleh seorang muslim, Rasulullah SAW memberi motivasi dengan sabdanya: “*Sesungguhnya Allah SWT menyukai, bila seseorang beramal (bekerja), dia melakukannya dengan sebaik-baiknya*” (HR. Baihaqi)

## **2. Penilaian Kinerja**

Handoko (1987:135) menyatakan bahwa penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Alewine (Timpe, 1999:244) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan.

Setiap perusahaan, lembaga organisasi, yayasan perlu melakukan penilaian prestasi kerja para karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Kesemuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan obyektif.

McConkey (1982:91) menguraikan mengapa kita harus mengevaluasi kerja para karyawan. Ada empat alasan yang kuat yaitu:

1. Sebagai alat untuk memotivasi karyawan yang berorientasi prestasi
2. Sebagai dasar pemberian ganjaran (kenaikan gaji), kompensasi insentif, hadiah pelayanan, liburan, dan promosi
3. Sebagai dasar disiplin (status pekerjaan tetap, penurunan pangkat, pemecatan)
4. Sebagai pedoman untuk persyaratan pelatihan dan pengembangan perorangan.

Suatu tinjauan sepintas lalu saja mengenai alasan di atas segera mengungkapkan bahwa alasan itu langsung menuju jantung syarat keberhasilan

kelompok manajemen. Alasan tersebut menyangkut segi-segi yang bisa mendorong atau bisa menghambat kemajuan organisasi.

Handoko (1996:136) menyatakan kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasional jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Moekijat (1990:69) mengemukakan ada 5 tujuan penilaian prestasi kerja yaitu:

1. Untuk mengadakan hubungan antara karyawan dan pengawas mereka yang akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi.
2. Untuk membantu memperkirakan secara seksama apakah yang dapat dihasilkan oleh masing-masing pegawai dalam suatu keseluruhan proses pekerjaan.
3. Mengupayakan agar karyawan mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka, dan seberapa jauh mereka memenuhi harapan.
4. Melakukan upaya tertentu untuk perbaikan-perbaikan.
5. Untuk sampai kepada suatu penilaian kecakapan pegawai apabila hal ini dibutuhkan oleh perusahaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan oleh perusahaan, lembaga dan karyawan yang bersangkutan.

Bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karir. Bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Flippo (2000:94) berpendapat bahwa adanya motivasi tergantung dari kebutuhan tiap orang. Pada penelitian ini diuraikan mengenai teori kebutuhan dari Maslow, Alderfer, dan Mc. Clelland, yang digunakan untuk menentukan variabel penelitian pada variabel motivasi. Pada penelitian ini digunakan teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow pada buku yang ditulis oleh Gibson, Ivancevich dan Donnely (1992:92), dimana dikemukakan bahwa kebutuhan seseorang ada lima macam atribut, antara lain :

#### 1. Variabel *Physiological*

Pemenuhan kebutuhan fisiologis (tempat tinggal, makanan, pakaian) biasanya dikaitkan dengan uang. Menurut Hersey dan Blanchard (1986:47) uang merupakan motif yang rumit yang berkaitan sedemikian rupa dengan semua jenis kebutuhan disamping kebutuhan fisiologis yang kadar pentingnya seringkali sukar ditentukan. Namun menurut Whyte dalam buku yang ditulis oleh Hersey dan Blanchard (1986:47), meskipun seseorang berkeinginan meningkatkan posisi keuangan mereka, tetapi masih banyak pertimbangan lain, seperti pendapat rekan sekerja, ketahanan dan kesenangan mereka dalam pekerjaan, jaminan jangka panjang, yang menyebabkan mereka tidak memberikan tanggapan langsung, otomatis, dan positif terhadap program insentif. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Maslow (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1992:92) dan Whyte (Hersey dan Blanchard,1986:47), maka variabel *physiological* diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

a. Pemenuhan kebutuhan sehari-hari

Pemenuhan kebutuhan sehari-hari diukur berdasarkan pendapat Maslow (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1992:92), dimana faktor fisiologis terdiri dari kebutuhan makan, minum, pakaian, tempat tinggal. Berdasarkan pendapat tersebut, maka indikator pemenuhan kebutuhan sehari-hari terdiri dari item pemenuhan kebutuhan makan dan minum, pemenuhan kebutuhan pakaian, dan pemenuhan kebutuhan tempat tinggal.

b. Pemenuhan kebutuhan psikis

Variabel pemenuhan kebutuhan psikis diukur berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Whyte (Hersey dan Blanchard,1986:47), dimana Whyte mengatakan bahwa selain kebutuhan makan, minum, pakaian dan tempat tinggal, seseorang juga membutuhkan kebutuhan psikis. Kebutuhan psikis diukur dengan menggunakan item rasa betah menjadi anggota, rasa senang menjadi anggota, dan jaminan jangka panjang.

2. Variabel *Safety*

Menurut Gellerman (Hersey dan Blanchard,1986:36), kebutuhan rasa aman (*safety*), semua orang memiliki keinginan untuk terbebas dari bahaya yang mengancam kehidupannya, misalnya kecelakaan, peperangan, dan ketidakstabilan ekonomi. Gellerman (Hersey dan Blanchard,1986:36) menyatakan bahwa suatu perusahaan dapat mempengaruhi kebutuhan *safety* secara positif dan negatif. Kebutuhan *safety* secara positif seperti asuransi kesehatan, kecelakaan, dan jiwa serta program pensiun. Kebutuhan *safety* secara negatif seperti menimbulkan rasa takut diberhentikan, tidak

diperdulikan dan rasa takut terhadap ketidakstabilan ekonomi. Rasa takut ketidakstabilan ekonomi merupakan rasa takut seseorang terhadap kerugian perusahaan akibat ketidakstabilan ekonomi yang akan berdampak terhadap keanggotaannya, sehingga ia merasa takut atau cemas. Kedua tipe kebutuhan *safety* tersebut menjadi indikator dari variabel *safety* pada penelitian ini, sehingga indikator dan item dari variabel *safety* adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan *safety* secara positif, yang terdiri dari item asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, asuransi jiwa dan program pensiun.
- b. Kebutuhan *safety* secara negatif, yang terdiri dari item rasa takut diberhentikan, rasa takut tidak dipedulikan, rasa takut terhadap ketidakstabilan ekonomi.

### 3. Variabel *love and belongingness*

Menurut Hersey dan Blanchard (1986:38), apabila kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah cukup terpenuhi, maka kebutuhan sosial akan menjadi penting. Karena manusia adalah makhluk sosial, orang-orang pada umumnya suka berhubungan (*love*) dan bergabung dengan orang lain (*belongingness*) dalam situasi-situasi dimana mereka merasa bagian dari yang lain dan diterima dengan baik. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (1986:38), maka variabel *love and belongingness* diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Kebutuhan akan cinta (*love*)

Kebutuhan akan cinta berhubungan erat dengan kemampuan anggota dalam berteman atau bersahabat dengan anggota lain, yang terdiri dari



item pemahaman, kepercayaan, dan keramahan. Item pemahaman mengukur kemampuan anggota dalam memahami anggota yang lain, yang berhubungan dengan karakteristik pribadi seseorang, misalnya sifat, perilaku, kepandaian dan lain-lain. Item kepercayaan merupakan item yang digunakan untuk mengetahui rasa saling percaya yang ada diantara anggota. Item keramahan mengukur tingkat keramahan seorang anggota terhadap anggota yang lain, sehingga anggota tersebut merasa diterima di lingkungan anggota yang lain dan merasa nyaman dengan menjadi anggota.

b. Kebutuhan akan bergabung dengan orang lain (*belongingness*)

Kebutuhan bergabung dengan orang lain disini dihubungkan dengan kemampuan anggota bekerja sama dengan anggota lain dalam memenuhi tujuan. Menurut Graham (Sudjak, 1990:369-370) kerjasama diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama-sama dengan orang lain. Item dari indikator *belongingness* antara lain kemampuan menserasikan kebutuhan, kemampuan menghargai pendapat orang lain, dan kemampuan beradaptasi.

4. Variabel *esteem*

Menurut Hersey dan Blanchard (1986:40), kebutuhan akan penghargaan (*esteem*) atau pengakuan timbul dalam sejumlah bentuk, yaitu *prestise* dan kuasa. Kedua bentuk penghargaan tersebut merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penghargaan atau *esteem*.

a. *Prestise*

Menurut Gellerman (Hersey dan Blanchard,1986:41), *prestise* merupakan tingkah laku yang diperkirakan orang lain akan diperlihatkan seseorang, misalnya kadar hormat atau ketidakhormatan, formalitas dan informalitas, ketertutupan atau keterbukaan. *Prestise* memiliki akibat terhadap sejauh mana tingkat kenyamanan atau kesenangan yang diharapkan seseorang dalam hidupnya. Menurut Hersey dan Blanchard (1986:41), orang-orang berusaha mendapatkan *prestise* sepanjang kehidupannya dengan berbagai cara. Indikator *prestise* terdiri dari item rasa hormat terhadap hak dan kewajiban anggota lain, rasa segan, dan keterbukaan dengan anggota lain. Item keterbukaan dengan anggota lain mengukur keterbukaan seorang anggota terhadap permasalahan yang dialami usahanya kepada anggota lain untuk memperoleh saran atau pendapat terhadap permasalahannya tersebut.

b. Kuasa

Menurut Hersey dan Blanchard (1986:41), sumber yang memungkinkan seseorang untuk mempengaruhi orang lain adalah kuasa. Kuasa merupakan potensi seseorang untuk mempengaruhi. Adler (Hersey dan Blanchard, 1986:42) menyatakan pendapat bahwa pada dasarnya kuasa merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah atau mengendalikan aktivitas orang lain sehingga sejalan dengan tujuannya. Pada umumnya terdapat dua jenis kuasa-kuasa posisi dan kuasa pribadi. Orang-orang yang dapat menimbulkan kepatuhan dari orang lain karena jabatan yang mereka miliki

dalam organisasi dipandang sebagai kuasa posisi, sedangkan orang-orang yang memperoleh pengaruh dari kepribadian dan perilaku memiliki kuasa pribadi. Oleh sebab itu, indikator kuasa terdiri dari item kuasa karena jabatan, kuasa karena kepribadian, dan kuasa karena perilaku.

#### 5. Variabel *self actualization*

Meskipun sedikit penelitian yang telah dilakukan terhadap konsep perwujudan diri, penelitian ekstensif telah dilaksanakan berkenaan dengan dua motif yang dipandang berkaitan erat dengan konsep perwujudan diri, yaitu kompetensi dan prestasi. Kedua konsep tersebut merupakan indikator dari variabel pengembangan atau perwujudan diri (*self actualization*).

##### a. Kompetensi

Menurut White (Hersey dan Blanchard, 1986:42), dorongan utama tindakan manusia adalah keinginan akan kompetensi. Kompetensi merupakan kemampuan mengendalikan faktor-faktor lingkungan, baik faktor fisik maupun faktor sosial. Menurut White (Hersey dan Blanchard, 1986:42), motif kompetensi terungkap dengan sendirinya pada orang-orang dewasa ketika tumbuh hasrat untuk menguasai pekerjaan dan keahlian. Pekerjaan merupakan salah satu bidang dimana orang-orang dapat mempertemukan kemampuan dan keterampilan mereka dengan lingkungan yang menantang tetapi tidak terlalu berat. Oleh sebab itu indikator kompetensi diukur dengan menggunakan item pengembangan kemampuan, pengembangan keahlian dan pengembangan potensi.

b. Prestasi

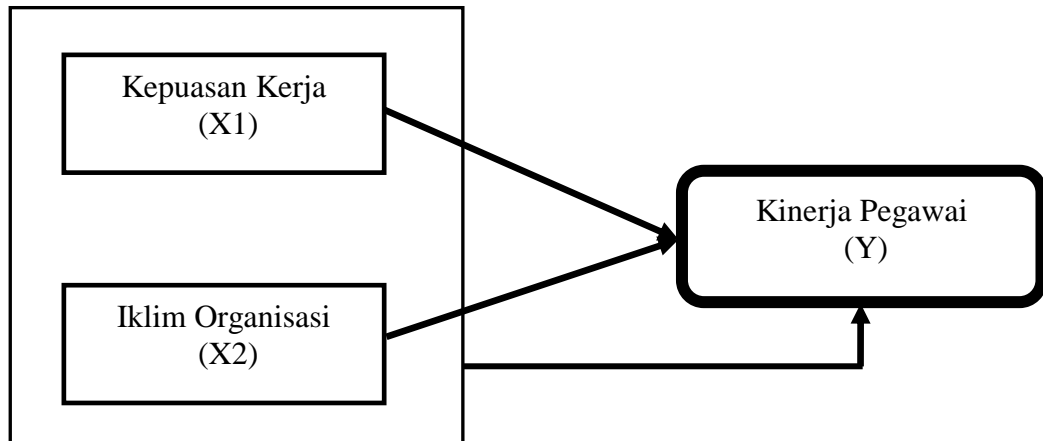
Mclelland (Hersey dan Blanchard, 1986:42) menyatakan bahwa kebutuhan berprestasi merupakan motif manusia yang jelas dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lain. Orang-orang bermotivasi prestasi tidak bersikap untung-untungan. Mereka lebih menyukai untuk memecahkan masalah daripada sekedar memperoleh hasil secara untung-untungan. Selain itu, orang-orang bermotivasi prestasi mengambil jalan tengah, dengan lebih menyukai kadar resiko moderat karena mereka merasa bahwa upaya dan kemampuan mereka kemungkinan besar akan mempengaruhi hasil. Dalam dunia usaha, orang-orang seperti ini merupakan orang-orang yang berhasil. Ciri lain dari orang-orang yang bermotivasi prestasi adalah bahwa mereka tampak lebih menyukai *prestise* pribadi daripada ganjaran keberhasilan, tetapi ganjaran itu tidak sepenting pencapaian hasil itu sendiri. Mereka lebih memperoleh kepuasan dari keberhasilan memecahkan masalah yang sukar daripada pujian yang diterima. Mereka juga lebih menyukai informasi tentang hasil kerja mereka dibandingkan komentar tentang karakteristik pribadi mereka. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditentukan enam item dari indikator prestasi. Item tersebut antara lain suka memecahkan masalah, lebih menyukai jalan tengah, suka terhadap kadar resiko moderat, kepuasan kerja, suka terhadap pujian, dan suka terhadap informasi hasil kerja.

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka berikut akan dikemukakan penggambaran kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: diolah peneliti (2017)

**Gambar 3.1**

#### **Kerangka Konseptual**

#### 3.2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepuasan kerja dan Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan?

2. Terdapat pengaruh kepuasan kerja dan Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai secara simultan di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan?

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Pendekatan Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini akan mengkaji pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan. Variabelnya masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetapi untuk sample yang lebih dari satu, atau dalam waktu yang berbeda. Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan, maka penelitian ini termasuk penelitian asosiatif, atau penelitian yang akan menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel yang dikaji, dengan menggunakan data berjenis kuantitatif.

#### **4.2. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah seluruh obyek yang akan diteliti dalam sebuah penelitian, sedangkan sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil untuk dikaji atau diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan sejumlah 41 orang, sehingga seluruh anggota populasi diambil sebagai sampel penelitian.

#### **4.3. Variabel Penelitian**

Berikut ini akan dijelaskan mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini beserta definisi, antara lain sebagai berikut :

1. Variabel kepuasan kerja ( $X_1$ )

Variabel ini didefinisikan sebagai merupakan suatu tanggapan yang efektif atau emosional yang mengarah pada suatu pekerjaan. Dengan kata lain kepuasan kerja mencakup perasaan positif atau negatif seseorang terhadap suatu pekerjaannya, indikatornya adalah

X1.1 : Kepuasan Instrinsik

X1.2 : Kepuasan Ekstrinsik

2. Variabel Iklim Organisasi ( $X_2$ )

Variabel ini didefinisikan sebagai persepsi yang terukur dan karyawan mengenai segala aspek lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. indikatornya adalah diadopsi dengan penyesuaian berdasarkan enam dimensi dalam iklim organisasi (Timpe 2003:6).

X2. 1 : Tanggung jawab profesi PNS dan karyawan honorer dari praktik-praktik yang tidak kompeten yang dapat merusak citra profesi

X2.2 : Koordinasi dalam pelaksanaan tugas

X2.3 : Semangat kerja kelompok

X2.4 : Keberadaan penghargaan yang diterima

X2.5 : Standar kerja

X2.6 : Kondisi kejelasan organisasi

3. Kinerja pegawai ( $Y$ )

Variabel ini didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai di lembaga sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain, hasil kerja yang dicapai seseorang dalam



melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya. Indikator dalam penelitian ini adalah

Y.1 : Kualitas kerja

Y.2 : Kuantitas kerja

Y.3 : Pengetahuan

Variabel-variabel ini diukur melalui kuesioner yang diberikan oleh peneliti selaku camat kepada sampel penelitian yaitu pegawai di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan.

#### **4.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Kuisisioner, yaitu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden.

#### **4.5. Instrument Penelitian**

Nasir (2003:328) mengatakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan alat ukur yang diperlukan dalam melaksanakan suatu penelitian. Data yang akan dikumpulkan dapat berupa angka-angka, keterangan tertulis, informasi lisan dan beragam fakta yang berhubungan dengan fokus penelitian yang diteliti. Sehubungan dengan pengertian teknik pengumpulan data dan wujud data yang akan dikumpulkan, maka dalam penelitian ini digunakan dua teknik utama

pengumpulan data, yaitu menggunakan instrument angket dan metode dokumentasi.

Pengukuran variabel ini menggunakan skala likert 1 – 5, dimana nilai 1 menyatakan sangat tidak setuju, nilai 2 menyatakan tidak setuju, nilai 3 menyatakan cukup setuju, nilai 4 menyatakan setuju dan nilai 5 menyatakan sangat setuju.

#### Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian

##### 1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2004;267) menyatakan ” validitas adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur”. Sebuah alat ukur dinyatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Tinggi rendahnya alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

##### 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2004;267) menyatakan ”reliabel berarti alat ukur yang bila beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama”. Menurut Sugiyono (2004;273) ”dengan alat uji reliabilitas suatu variabel dikatakan reliable jika Alpha positif, atau  $r_{\text{Alpha}} > r_{\text{tabel}}$ ”.

#### **4.6. Teknik Analisis Data**

Setelah data terkumpul semuanya, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data tersebut. Data yang telah dikumpulkan diolah baik secara manual maupun dengan menggunakan bantuan komputer. Program yang

digunakan untuk membantu pengolahan data ini adalah program SPSS *version 18.0 for windows* analisis yang dilakukan adalah:

#### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Model ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan membuat persamaan garis regresi linier berganda,

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan

a = Konstanta

$b_1$ - $b_2$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Kepuasan kerja

$X_2$  = Iklim Organisasi

E = Faktor pengganggu

#### 2. Uji Asumsi Klasik (Ekonometrika)

Model regresi linier berganda lebih tepat digunakan jika lolos dari gejala-gejala asumsi klasik atau ekonometrika, sehingga data yang akan dihasilkan masuk ke dalam kategori BLUE (*Best Linier Unbiased Estimated*):

- a. Asumsi Multikolinieritas; adanya multikolinearitas merupakan pelanggaran dari asumsi klasik, Pengujian terhadap multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas itu tidak berkorelasi, sebab apabila ini terjadi maka akan sulit untuk diketahui variabel bebas mana yang mempengaruhi variabel tergantungnya.

- b. Asumsi Heteroskedastisitas; berarti variasi (*variance*) variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Pada heteroskedastisitas, kesalahan yang terjadi tidak *random* (acak) tetapi menunjukkan hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya atau lebih variabel bebas.
- c. Asumsi Autokorelasi; berarti korelasi/keterkaitan antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu dan ruang. Salah satu asumsi penting dari perhitungan asumsi klasik adalah tidak terdapatnya autokorelasi atau kondisi yang berurutan diantara pengganggu (*disturbance*) yang digunakan dalam fungsi regresi.
- d. Asumsi Normalitas, Menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2004). Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan penyebaran data (titik) pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dan dengan melihat histogram dari residualnya. Persyaratan dari uji normalitas data adalah
- 1). Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
  - 2). Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji F

Untuk menguji signifikan pengaruh pengaruh kepuasan kerja dan Iklim Organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan (Y), langkah pengujiannya sebagai berikut:

##### 1) Merumuskan hipotesis statistik

$H_0 : b_0, b_1, b_2, = 0$ , berarti secara simultan kepuasan kerja dan Iklim Organisasi (X) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)

$H_1 : b_0, b_1, b_2, \neq 0$ , berarti secara simultan kepuasan kerja dan Iklim Organisasi (X) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)

##### 2) Memerlukan nilai kritis ( $F_{tabel}$ )

Dipilih *level of significant* = 0,05 (5%) Derajat bebas pembilang (df1)= k

Derajat pembagi (df2) = n-k-1

##### 3) Nilai statistik F ( $F_{hitung}$ ) dapat dicari dengan rumus :

$$F_{hitung} = \frac{SS_{reg}/df_1}{SS_{res}/df_2}$$

Dimana :

$SS_{reg}$  = *Sum square regression*

$SS_{res}$  = *Sum square residual*

$df$  = *Degree of free*

#### 4) Kriteria penolakan dan penerimaan $H_0$

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

$H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$

#### b. Uji t

Uji-t digunakan untuk menguji signifikan pengaruh pengaruh pengaruh kepuasan kerja dan Iklim Organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan (Y), langkahnya adalah:

##### 1) Merumuskan hipotesis

$H_0$  :  $b_i = 0$ , berarti variabel bebas X tidak mempengaruhi variabel Y

$H_a$  :  $b_i \neq 0$ , berarti variabel bebas X mempengaruhi variabel Y

##### 2) Memerlukan nilai kritis ( $t_{tabel}$ )

Dipilih level of significant = 0,05 (5%) Derajat bebas pembagi ( $df_1$ ) =  $n-k-1$

##### 3) Nilai statistik $t_{hitung}$ dapat dicari dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{SE(b_i)}$$

Dimana :

$SE(b_i)$  = *Standard error koefisien regresi*

$b_i$  = koefisien regresi  $X_1$

4) Kriteria pengujian

Ho ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Ho diterima jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$

**BAB V**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**5.1. Gambaran Umum Responden**

1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin dapat dilihat pada Tabel

5.1 di bawah ini :

**Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah ( Orang )	Persentase (%)
1	Pria	29	70,73171
2	Perempuan	12	29,26829
	Jumlah	41	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2017

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa Responden yang kebanyakan adalah didominasi yang berjenis Kelamin Pria yakni berjumlah 29 Orang ( 70,73 % ) .

2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 5.2 di bawah ini

**Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.**

No	Usia ( Tahun )	Jumlah ( Orang )	Persentase (%)
1	< 25 Tahun	11	26,82927
2	25 s/d 30 Tahun	17	41,46341
3	30 s/d 40 Tahun	7	17,07317
4	40 s/d 50 Tahun	6	14,63415
	Jumlah	41	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2017



Pada Tabel diatas menunjukkan bahwa usia Responden yang paling dominan adalah yang berusia 25 tahun sampai 30 tahun yang berjumlah 17 orang (41,46%) .

### 3. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir saat ini dapat dilihat pada Tabel 5.3 di bawah ini :

**Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Latar Belakang Pendidikan	Jumlah (Orang )	Persentase (%)
1	SMP	1	2,439024
2	SMA	10	24,39024
3	DIPLOMA	17	41,46341
4	S-1	10	24,39024
5	PASCASARJANA	3	7,317073
Jumlah		41	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2017

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa masa kerja responden yang paling dominan adalah berpendidikan terakhir Diploma yang berjumlah 17 orang (41,46%).

## 5.2. Hasil Temuan Penelitian

### 5.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kemampuan atribut atau pernyataan pada kuesioner dalam mengukur variabel penelitian. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah jawaban responden pada kuesioner memiliki konsistensi internal, dalam arti jika kuesioner diajukan

kembali dengan jangka waktu tertentu terhadap responden yang sama, responden tersebut akan cenderung konsisten dalam menjawab.

Adapun hipotesa yang digunakan untuk uji validitas adalah :

H<sub>0</sub> : Pertanyaan tidak dapat mengukur aspek yang sama

H<sub>1</sub> : Pertanyaan mengukur aspek yang sama

H<sub>0</sub> akan ditolak jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dengan kesimpulan atribut pernyataan dinyatakan valid karena mampu mengukur aspek yang sama (Arikunto, 2002; 146). Untuk menentukan nilai  $r_{tabel}$  dilihat dari nilai  $\alpha$  dan derajat bebas (df) yang digunakan. Nilai  $\alpha$  yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 5% dengan derajat bebas (df) =  $n - 2 = 41 - 2 = 39$ , sehingga didapatkan nilai  $r_{tabel}$  sebesar **0,2043**.

Sedangkan hipotesa yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah sebagai berikut :

H<sub>0</sub> : Hasil pengukuran tidak konsisten

H<sub>1</sub> : Hasil pengukuran konsisten

H<sub>0</sub> akan ditolak jika nilai *Alpha Cronbach* yang diperoleh dengan bantuan *IBM-SPSS 20 for Windows* lebih besar dari  $r$  tabel dengan kesimpulan variabel dinyatakan reliabel atau memiliki konsistensi internal. Nilai tersebut merupakan batas reliabel yang dikemukakan oleh Sugiyono (2005:P.275).

Hasil uji validitas dan reliabilitas secara ringkas disajikan dalam bentuk tabel agar mudah dibaca dan diinterpretasikan dan secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 3. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap variabel kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) dapat dilihat pada Tabel 5.4.

**Tabel 5.4**

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas terhadap Variabel Kepuasan kerja (X1)**

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	31,44	11,752	,434	,820	,737
X12	31,73	10,151	,459	,713	,725
X13	31,68	9,872	,467	,452	,724
X14	31,46	11,405	,539	,706	,726
X15	31,83	10,345	,376	,728	,743
X16	31,93	9,470	,522	,584	,712
X17	31,59	11,199	,470	,574	,728
X18	31,88	9,360	,511	,701	,716

Sumber:Data Primer yang diolah, 2017

Pada Tabel 5.3 dapat dilihat bahwa nilai  $r_{hitung}$  yang ditunjukkan oleh *Corrected Item Total Correlatiom* pada setiap atribut variabel kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,2043. Oleh sebab itu ke delapan atribut variabel kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) dinyatakan valid dalam uji validitas. Sedangkan pada uji reliabilitas, nilai *Alpha Cronbach* untuk variabel kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) sebesar 0,753 Karena nilai tersebut lebih besar dari 0,7 maka variabel kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) dinyatakan reliabel.

Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap variabel Iklim organisasi (X<sub>2</sub>) yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5.5.

**Tabel 5.5**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas terhadap**  
**Variabel Iklim organisasi (X<sub>2</sub>)**

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	32,4146	7,049	,317	,789	,763
X22	32,2927	6,662	,628	,855	,692
X23	32,2683	7,451	,410	,937	,734
X24	32,1951	7,361	,619	,694	,708
X25	32,5122	6,306	,492	,927	,723
X26	32,1707	7,795	,447	,915	,732
X27	32,3659	7,388	,412	,633	,733
X28	32,2683	7,501	,444	,503	,729

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Pada Tabel 5.5 dapat dilihat bahwa nilai r-hitung pada setiap atribut variabel Iklim organisasi (X<sub>2</sub>) lebih besar dari nilai r tabel sebesar 0,2043. Oleh sebab itu kesebelas atribut variabel Iklim organisasi (X<sub>2</sub>) dinyatakan valid dalam uji validitas. Sedangkan pada uji reliabilitas, nilai Alpha Cronbach untuk variabel Iklim organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar 0,753. Karena nilai tersebut lebih besar dari 0,7 maka variabel Iklim organisasi (X<sub>2</sub>) dinyatakan reliabel.

Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5.6

**Tabel 5.6**

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas terhadap Variabel Kinerja**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	31,88	9,310	,517	,366	,681
Y2	31,98	9,574	,314	,498	,716
Y3	32,02	8,224	,471	,427	,685
Y4	31,76	10,239	,388	,511	,708
Y5	32,12	8,510	,412	,558	,700
Y6	32,05	8,648	,452	,451	,688
Y7	31,88	9,960	,363	,324	,707
Y8	32,07	8,470	,495	,416	,678

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Pada Tabel 5.6 dapat dilihat bahwa nilai  $r_{hitung}$  pada setiap atribut variabel kepuasan kerja lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,2043. Oleh sebab itu kelima atribut variabel kepuasan kerja dinyatakan valid dalam uji validitas. Sedangkan pada uji reliabilitas, nilai *Alpha Cronbach* untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,723. Karena nilai tersebut lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka variabel kinerja karyawan dinyatakan reliabel.

### **5.3. Analisis Data**

#### **1. Uji Koefisien Korelasi**

Untuk mengetahui keeratan hubungan antar variabel digunakan analisis korelasi. Hal ini untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat yang dianalisis kuat atau rendah dan searah atau tidak. Karena apabila hubungan tersebut kuat dan searah, maka analisis selanjutnya dapat

dilakukan. Sebaliknya apabila hubungan yang dianalisis lemah maka dapat dipastikan pengaruh antar variabel juga sangat rendah. Hasil uji korelasi terhadap variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.7.

**Tabel 5.7**

**Uji Koefisien Korelasi**

**Correlations**

		Kinerja	Kepuasan kerja	Iklm Organisasi
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,721	,757
	Kepuasan kerja	,721	1,000	,523
	Iklm Organisasi	,757	,523	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	,000	,000
	Kepuasan kerja	,000	.	,000
	Iklm Organisasi	,000	,000	.
N	Kinerja	41	41	41
	Kepuasan kerja	41	41	41
	Iklm Organisasi	41	41	41

Sumber:Data Primer yang diolah, 2017

Tabel 5.7 menunjukkan bahwa nilai korelasi antara variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) sangat tinggi. Begitu juga nilai korelasi antara variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ), serta yang menunjukkan nilai korelasi yang cukup kuat. Ketiga nilai korelasi yang ditunjukkan pada Tabel 5.7 bernilai positif dan mendekati satu. Hal ini dapat diartikan bahwa hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat penelitian sangat kuat dan searah, dimana jika terjadi kenaikan pada variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) serta akan diikuti kenaikan pada variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). berdasarkan hasil tersebut maka dapat diduga bahwa ke dua variabel bebas memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel kinerja

karyawan (Y). Hal ini akan dibuktikan kebenarannya pada analisis regresi linear berganda, uji F dan uji t.

## 2. Uji Koefisien Determinant

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) berguna untuk mengukur ketepatan atau kecocokan suatu garis regresi yang diterapkan terhadap suatu kelompok data hasil observasi. Makin besar nilai  $R^2$  dikatakan model regresi semakin tepat atau cocok, sebaliknya makin kecil nilai  $R^2$  dikatakan model regresi tidak tepat untuk mewakili data hasil observasi. Selain itu,  $R^2$  juga berguna untuk mengukur proporsi atau persentase dari jumlah variasi Y yang dapat diterangkan oleh model regresi. Hasil uji koefisien determinant simultan dapat dilihat pada Tabel 5.8

**Tabel 5.8**

### Uji Koefisien Determinant Simultan

<b>Korelasi Berganda (R)</b>	<b>Koefisien Determinant (<math>R^2</math>)</b>	<b>Koefisien Determinant yang Disesuaikan (<math>R^2</math>-adjusted)</b>
,847	,718	,703

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Tabel 5.8 menunjukkan bahwa nilai korelasi berganda antara variabel bebas dengan variabel terikat sebesar 0,847. Nilai korelasi tersebut bernilai positif dan mendekati satu. Hal ini membuktikan bahwa hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat sangat kuat dan searah. Hasil tersebut juga mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Dugaan tersebut dapat dibuktikan kebenarannya pada uji F.

Adanya nilai korelasi berganda (*multiple correlation*) sebesar 0,847 mengakibatkan nilai koefisien determinan ( $R^2$ ) sebesar 0,718, karena nilai koefisien determinan merupakan kuadrat dari nilai korelasi berganda. Nilai tersebut menjelaskan bahwa besarnya keragaman data yang mampu dijelaskan oleh variabel bebas dalam model sebesar 71,8%. Sedangkan 28,2% lainnya mampu dijelaskan oleh variabel atau faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Sedangkan nilai terkoreksi dari koefisien determinan ( $R^2$ -*adjusted*) sebesar 0,703 artinya ketepatan model dalam menjelaskan keragaman data sebesar 70,3%.

### **3. Uji Asumsi Klasik**

Secara statistik, model persamaan regresi yang diajukan beserta hasil pengujian hipotesisnya sudah dapat dikatakan memenuhi syarat, dalam arti eratnya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Akan tetapi, agar model persamaan tersebut dapat diterima secara ekonometrika dari estimator-estimator yang diperoleh dengan metode kuadrat terkecil (OLS) dan memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimation* (BLUE), maka harus juga memenuhi asumsi bebas dari multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

#### **a. Uji Multikolinearitas**

Salah satu asumsi model regresi linear klasik adalah tidak terjadinya multikolinearitas antara sesama variabel bebas yang ada dalam modal atau dapat dikatakan tidak adanya hubungan linear yang sempurna antara variabel bebas yang ada dalam model. Pengertian multikolinearitas adalah terjadinya korelasi



yang sempurna maupun korelasi tidak sempurna tetapi relatif sangat tinggi pada variabel bebas yang ada dalam penelitian ini.

Adanya multikolinearitas sempurna akan berakibat bahwa koefisien regresi tidak dapat ditentukan serta standar deviasi akan menjadi tak terhingga. Jika multikolinearitas kurang sempurna, maka koefisien regresi meskipun berhingga akan mempunyai standar deviasi yang besar, yang berarti pula koefisien-koefisiennya tidak dapat ditaksirkan dengan mudah.

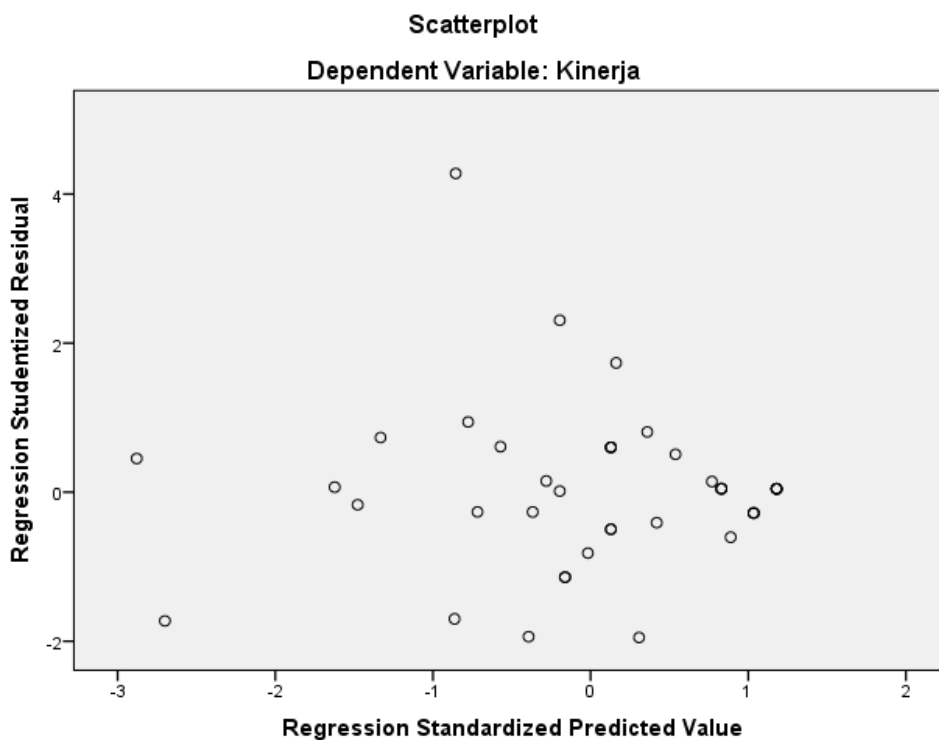
Untuk mendeteksi multikolinieritas tersebut menurut Gujarati (1993:166) salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai VIF lebih besar dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas yang lainnya. Pada penelitian ini diperoleh nilai VIF sebesar 1,376 pada kepuasan kerja, dan 1,376 pada iklim organisasi. Nilai tersebut kurang dari 10, sehingga disimpulkan bahwa berdasarkan VIF, tidak terjadi kasus multikolinearitas pada model regresi yang diperoleh. Berdasarkan uji multikolinearitas yang telah dilakukan maka disimpulkan bahwa model regresi yang diperoleh pada penelitian ini bebas dari gangguan multikolinearitas. Hal ini dibuktikan dengan uji multikolinearitas berdasarkan nilai VIF.

#### **b. Uji Heteroskedastisitas**

Uji asumsi regresi berganda, heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual

dari suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas di dalamnya.

Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas terdapat beberapa metode yang dapat digunakan, seperti metode Grafik, Park, Gleyser, Barlett dan Rank Spearman. Dalam penelitian ini digunakan metode diagram pancar. Dengan menggunakan metode ini, Pemeriksaan terhadap gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat pola diagram pancar. Jika diagram pancar yang ada membentuk pola-pola tertentu yang teratur maka regresi mengalami gangguan heteroskedastisitas. Jika diagram pancar tidak membentuk pola acak maka regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas.



**Gambar 4.1.**  
**Diagram Scatter Plot**

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa diagram pancar tidak membentuk pola acak maka regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas. Dengan kata lain varians residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lainnya pada model regresi adalah sama (*homoskedasticity*).

### c. Uji Autokorelasi

Penggunaan uji autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross sectional*). Jika suatu model regresi terjadi kasus autokorelasi, maka akan menyebabkan uji F dan uji t menjadi tidak akurat. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya korelasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan uji Durbin Watson (DW). Pada penelitian ini diperoleh nilai DW sebesar 1,702.

Pendeteksian autokorelasi dapat dilakukan dengan menggunakan metode statistik dari Durbin-Watson (Uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut (Algifari, 1997:79):

- Pertama : Nilai DW < 1,10 : ada autokorelasi
- Kedua : Nilai DW antara 1,10 dan 1,54 : tanpa kesimpulan
- Ketiga : Nilai DW antara 1,55 dan 2,50 : tidak ada autokorelasi
- Keempat : Nilai DW antara 2,51 dan 2,90 : tanpa kesimpulan
- Kelima : nilai DW > 2,91 : ada autokorelasi

Berdasarkan ketentuan di atas, maka nilai DW yang diperoleh masuk dalam ketentuan ketiga, sehingga disimpulkan tidak terjadi kasus autokorelasi pada data residual.

#### d. Uji Normalitas

Dalam sebuah statistik parametrik, maka diisyaratkan data yang dipergunakan harus berdistribusi normal, atau memiliki tingkat normalitas data yang cukup signifikan, dalam penelitian ini yang mana menggunakan statistik parametrik dalam pengolahan analisis datanya, maka keberadaan data berdistribusi normal mutlak diperlukan.

Pengujian normalitas data dalam penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan prosedur dan teknik statistik, salah satunya adalah menggunakan uji normalitas data dengan metode Kolmogorov Smirnov (K-S), untuk mengetahui data berdistribusi normal atau tidak maka dapat diketahui dari nilai K-S nya atau tingkat (p-value) sig yang harus di atas 5 %, adapun hasil pengujian normalitas data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.9**  
**Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		41
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,22456285
	Absolute	,147
Most Extreme Differences	Positive	,147
	Negative	-,122
Kolmogorov-Smirnov Z		,944
Asymp. Sig. (2-tailed)		,335

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Berdasarkan hasil pengujian dengan metode K-S diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $0,335 > 0,05$  sehingga masing-masing variabel dalam penelitian ini ternyata semuanya berada di atas 5%, sehingga dapat dikemukakan bahwa seluruh data dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi data berdistribusi normal.

#### 4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan. Model yang dihasilkan dari regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Untuk mengetahui besarnya konstanta dan masing-masing koefisien variabel bebas pada hasil analisis regresi linear berganda digunakan tabel *Coefficients* yang dapat diringkas dalam bentuk Tabel 5.10.

**Tabel 5.10**

#### Koefisien Regresi

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,034	,473		-,072	,943
1					
Kepuasan kerja	,417	,094	,447	4,427	,000
Iklim Organisasi	,588	,114	,523	5,178	,000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 5.10 maka dapat disusun suatu model regresi yang menjelaskan hubungan antara variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ), iklim organisasi ( $X_2$ )

serta terhadap kinerja karyawan (Y). Model regresi tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = -0,34 + 0,417X_1 + 0,588X_2$$

Model tersebut menjelaskan bahwa jika variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) serta bernilai nol, maka besarnya variabel kinerja karyawan (Y) yang ada adalah sebesar -0,34. Jika variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) meningkat sebesar satu satuan, maka besarnya variabel kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,417, dengan asumsi besarnya variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) dan tetap atau konstan.

Sedangkan jika variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) yang meningkat sebesar satu satuan, maka variabel kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,588 dengan asumsi besarnya variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan tetap atau konstan.

Berdasarkan model regresi yang diperoleh dapat diketahui bahwa adanya dugaan pada hasil uji korelasi sebelumnya terbukti. Namun kesignifikansian dari pengaruh masing-masing variabel bebas, baik secara simultan maupun parsial, dapat dibuktikan lebih lanjut pada uji F untuk uji simultan dan uji t untuk uji parsial.

#### **4.2.3. Uji F**

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk menguji pengaruh dari variabel kepuasan kerja dan iklim organisasi secara simultan kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan. Hipotesa yang digunakan dalam uji F adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_i = 0$  : Variabel kepuasan kerjasecara simultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

$H_1 : \beta_i \neq 0$  : Variabel kepuasan kerjasecara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

$H_0$  akan ditolak jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Untuk menentukan nilai  $F_{tabel}$  maka harus diketahui nilai toleransi kesalahan ( $\alpha$ ) dan derajat bebas (df) yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan toleransi kesalahan ( $\alpha$ ) sebesar 5% dengan derajat bebas regresi ( $df_1$ ) sebesar  $k = \text{jumlah variabel} = 2$ , dan derajat bebas residual ( $df_2$ ) sebesar  $n - k - 1 = 41 - 2 - 1 = 38$ , sehingga diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,24. Hasil perhitungan uji F dapat dilihat pada Tabel 5.11

**Tabel 5.11**  
**Uji-F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,142	2	2,571	48,435	,000 <sup>b</sup>
Residual	2,017	38	,053		
Total	7,159	40			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Kepuasan kerja

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan yang ada diperoleh nilai F sebesar 48,435. Selain itu nilai *P-value* yang diperoleh kurang dari 0,05. Berdasarkan kedua nilai tersebut maka disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y), karena nilai  $F_{hitung}$  ( $48,435 > F_{tabel}$  (3,24) dan nilai *P-value* ( $0,000 < \alpha$  (0,05)).

#### 4.2.4. Uji T

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) serta terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) pada Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan. Adapun hipotesa yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan ( $Y$ ) adalah sebagai berikut:

Variabel Kepuasan kerja ( $X_1$ )

$H_0 : \beta_1 = 0$  : Variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

$H_1 : \beta_1 \neq 0$  : Variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

Variabel Iklim organisasi ( $X_2$ )

$H_0 : \beta_2 = 0$  : Variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) secara parsial tidak berpengaruh signifikan kinerja karyawan ( $Y$ ).

$H_1 : \beta_2 \neq 0$  : Variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

Dalam uji t digunakan *level of significant* sebesar ( $\alpha$ ) 5% atau  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas (df) sebesar  $n - k - 1 = 41 - 2 = 39$ , dan uji-t yang dilakukan uji dua arah, sehingga diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,6849. Untuk menilai apakah  $H_0$  yang diterima ditolak, ditentukan kriteria sebagai berikut :

- Hipotesa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$
- Hipotesa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$



Hasil uji t terhadap dua variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) serta dapat dilihat pada Tabel 5.12.

**Tabel 5.12**

**Uji t**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Keputusan	Kesimpulan
Kepuasan kerja ( $X_1$ )	4,427	1,6849	$H_0$ ditolak	Signifikan
Iklim organisasi ( $X_2$ )	5,178	1,6849	$H_0$ ditolak	Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Tabel.5.12 menunjukkan bahwa pada hasil analisis regresi linear berganda diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) sebesar 4,427 dan untuk variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) sebesar 5,178 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,6849, sehingga diputuskan untuk menerima  $H_i$  dan menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) serta secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ ).

Untuk mengetahui variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) digunakan  $t_{hitung}$  terbesar. Pada Tabel 5.8 nilai  $t_{hitung}$  terbesar dimiliki oleh variabel iklim organisasi, sehingga diputuskan bahwa variabel yang berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah variabel iklim organisasi.

#### **5.4. Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh dari kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan ( $Y$ ). Variabel kepuasan kerja

( $X_1$ ) terdiri dari delapan atribut, Variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) terdiri dari delapan atribut, serta variabel kinerja juga terdiri dari delapan atribut.

Sebelum dilakukan analisis terhadap ke tiga variabel tersebut mak terlebih dahulu diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Pada uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan terhadap atribut-atribut pertanyaan pada variabel kepuasan kerja, iklim organisasi, dan kinerja karyawan disimpulkan bahwa atribut ke tiga variabel tersebut valid dan reliabel. Hal ini berarti semua pernyataan pada kuesioner mampu mengukur aspek yang sama dan memiliki konsistensi internal jika kuesioner tersebut diajukan kembali kepada responden yang sama dalam waktu yang berbeda. Oleh sebab itu semua atribut pertanyaan pada variabel kepuasan kerja, iklim organisasi, dan kinerja karyawan dapat di analisis dengan menggunakan regresi linear berganda untuk menjawab permasalahan penelitian.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat penelitian. Variabel kepuasan kerja dan iklim organisasi berfungsi sebagai variabel bebas. Sedangkan variabel kinerja karyawan berfungsi sebagai variabel terikat. Analisis regresi linear berganda tersebut akan menghasilkan suatu model regresi yang dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan ditinjau dari adanya faktor kepuasan kerja dan iklim organisasi.

Begitu juga korelasi yang ditunjukkan oleh nilai korelasi antara X dan Y ( $r_{xy}$ ). Korelasi yang dimiliki sangat kuat sehingga diduga model yang diperoleh dari analisis regresi linear berganda nantinya memiliki tingkat akurasi yang tinggi.

Model yang dihasilkan adalah  $Y = -0,34 + 0,417X_1 + 0,588X_2$  Model yang dihasilkan tersebut mempunyai arti bahwa bila faktor kepuasan kerja dan iklim organisasi bernilai nol semua, maka kinerja karyawan yang ada akan menurun sebesar 0,091. Apabila variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,417 dengan asumsi bahwa besarnya variabel yang lain konstan. Apabila variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar + 0,588 dengan asumsi bahwa variabel lainnya besarnya konstan.

Model tersebut mampu memprediksi ATAU nilai terkoreksi dari koefisien determinant ( $R^2$ -adjusted) sebesar 0,703 artinya ketepatan model dalam menjelaskan keragaman data sebesar 70,3%, sedangkan variabel kinerja karyawan sebesar nilai koefisien determinant ( $R^2$ ) sebesar 0,718, karena nilai koefisien determinant merupakan kuadrat dari nilai korelasi berganda. Nilai tersebut menjelaskan bahwa besarnya keragaman data yang mampu dijelaskan oleh variabel bebas dalam model sebesar 71,8%. Sedangkan 28,2% lainnya mampu dijelaskan oleh variabel atau faktor lain yang tidak terdapat dalam model.

Sebelum model tersebut digunakan dan diuji kebenarannya, model tersebut harus memenuhi asumsi klasik, dimana tidak terjadi kasus multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi terhadap residual model tersebut. Pada uji multikolinearitas didapatkan kesimpulan bahwa tidak terjadi kasus multikolinearitas pada model yang ada. Kasus multikolinearitas sendiri diartikan dengan adanya hubungan yang kuat dan saling mempengaruhi antara variabel

bebas sehingga dapat menyebabkan kesalahan prediksi yang tinggi. Hal ini dibuktikan oleh empat hal. Pertama, adanya nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) yang kurang dari 10. Pada uji autokorelasi diperoleh hasil bahwa tidak terjadi kasus autokorelasi, artinya residual data saling independent atau bebas. Hal ini dibuktikan oleh adanya nilai Durbin Watson (DW) yang berada diantara 1,55 dan 2,50. Sedangkan pada uji heteroskedastisitas juga disimpulkan tidak terjadi kasus heteroskedastisitas, karena korelasi antara residual dengan variabel bebas sangat kecil.

Berdasarkan ketiga uji asumsi klasik tersebut, disimpulkan bahwa model yang terbentuk dari analisis regresi linear berganda telah memenuhi asumsi klasik dan dapat digunakan untuk memprediksi perubahan variabel terikat secara efektif.

Namun model tersebut juga harus diuji kebenaran hipotesisnya, dimana adanya dugaan bahwa variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ). Untuk menguji pengaruh dari variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat digunakan uji F. Suatu variabel bebas dinyatakan berpengaruh secara simultan jika nilai  $F_{hitung}$  yang dimiliki lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$ .

### **Pengujian Hipotesis**

Pada penelitian ini diperoleh nilai  $F_{hitung}$  yang lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$ , sehingga variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) disimpulkan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Kesimpulan tersebut membuktikan bahwa hipotesis pertama telah terbukti kebenarannya.

Sedangkan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat digunakan uji t. Variabel bebas yang secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat akan memiliki nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Berdasarkan ketentuan tersebut, maka variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) mempengaruhi secara parsial terhadap kinerja karyawan dan iklim organisasi ( $X_2$ ) secara parsial dinyatakan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) karena memiliki nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Kesimpulan tersebut membuktikan bahwa hipotesis pertama terbukti kebenarannya.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini maka dapat dikemukakan kesimpulan yang diperoleh dari perhitungan analisis statistik adalah sebagai berikut:

1. Keberadaan variabel  $X_1$  yakni kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan, hal ini terbukti dari nilai t-hitung untuk variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) sebesar 5,178 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,6849, sehingga diputuskan untuk menerima  $H_i$  dan menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y). Keberadaan variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan, hal ini terbukti dari nilai t-hitung untuk variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) sebesar 7,355 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,6849, sehingga diputuskan untuk menerima  $H_i$  dan menyimpulkan bahwa variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) serta secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y).
2. Hasil analisis diperoleh nilai F sebesar 48,435. Selain itu nilai *P-value* yang diperoleh kurang dari 0,05. Berdasarkan kedua nilai tersebut maka disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja

karyawan (Y), karena nilai  $F_{hitung}$  (48,435) >  $F_{tabel}$  (3,24) dan nilai  $P-value$  (0,000) <  $\alpha$  (0,05).

## 6.2. Saran

Selanjutnya dapat dikemukakan pula saran-saran yang diharapkan dapat memberikan kontribusi berdasarkan hasil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja pegawai sebaiknya perlu meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM), mengingat kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan, maka seharusnya menjaga tingkat kualitas kepuasan kerja, mengingat dengan kepuasan kerja pegawai yang benar maka kinerja karyawan dapat berjalan sesuai dengan harapan yang ditetapkan.
2. Sebaiknya pihak manajemen Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan juga melakukan inovasi dan terobosan program yang arahnya kepada upaya untuk membangun kinerja secara tim dengan baik. Karena dengan adanya inovasi dan kemampuan menjaga spirit karyawan, etos kerja dan pola pikir yang akan terbukti bahwa iklim organisasi yang baik akan mensupport peningkatan kinerja karyawan secara gradual dan signifikan.
3. Melalui pemberian motivasi yang benar dan sesuai, maka dampak yang diperoleh oleh manajemen ada dua sisi yaitu dari segi internal akan berdampak terhadap kinerja dan suasana kerja yang nyaman bagi karyawan, selain itu juga mampu mendukung terciptanya image positif kepada pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2000. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty
- Cahyono dan Suharto.2008. *Disiplin, Motivasi dan Etika Kerja dalam rangkan meningkatkan produktivitas tenaga kerja (suatu peningkatan sistem), Produktivitas dan mutu kehidupan*, kumpulan kertas kerja Ravianto J (ed) Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas
- Deassler, Gery. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Barat: PT Indeks
- Bacal Robert, 2001, Robert. *Performance Management*, Terj. Surya Dharma dan Yanuar. Irawan. Jakarta: Gramedia *Pustaka* Utama, 2001.
- Blum and Rao. 2003 *Principles of Public Administration*. California : Ronald Press
- Handoko, T. Hani., 2004. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi ke-2. : BPFEE., Yogyakarta
- Hasibuan Malayu. 2002 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Jakarta. (Edisi Revisi).
- Houtte, 2006. *Sourcehood dan Alternatif Its (Continuum Studi dalam bidang Filsafat)*, Amazon.com
- Heidrachman dan Husnan. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Istianto, Bambang. 2011. *Manajemen Pemerintah Dalam Perspektif. Pelayanan Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Kartini Kartono . 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Manullang, 1996, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan : Mangkunegara. Jakarta : Erlangga Edisi Keempat.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Selatan: Salemba Empat
- Mowday, R., Steers, R. dan Potter, L. 1974. *The Measure of Organizational Comitmen*. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2)



- Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Ed. Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Osborn. 1991“*Selective Perceptions : A Note on the Departemental Identification of Executives*”, *Sociometry*, No.21, halaman 140 – 144
- Rivai. 2005.*Teori Organisasi*. Bandung : Insani Press
- Robbins, Stephen. 1996. *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi Edisi 3*. Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta : Arcan.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Silalahi, NB. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua Yogyakarta :STIE YKPN
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukmalana. 2003. *Pengaruh Motivasi Berprestasi Dan Partisipasi Guru Dalam MGMP Terhadap Kompetensi Profesional Guru Matematika SMP Di Kabupaten Jepara*, *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* volume 1 nomor 3,
- Susanto, AB, Koesnadi Kardi. 2003.*Quantum Leadership Kepemimpinan dalam Dunia Bisnis dan Dunia Militer*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Sutermeister. 2006, *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework Administration Society*. Vol.6 No.4 February
- Timpe, A. Dale. 1999. *Performance*, Alih Bahasa Sofyan Cikmat, PT. Alex Media Komputindo (Kelompok Gramedia)
- Wangsaatmaja, Setiawan.  
2016.<http://www.kaltim.tribunnews.com/amp/2016/02/17/siap-siap-mulai-maret-2017-pns-yang-miliki-kinerja-buruk-pasti-dipecat>