658.314
WID
2 ex

ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI VARIABEL INTERVENING KEPUASAN KERJA

(STUDI EMPIRIS PADA DINAS PERTANIAN KOTA SEMARANG)

Tesis

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana
Pada Program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :
ENDANG NUR WIDYASTUTI
NIM : C4 A 003034

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul :

ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI VARIABEL INTERVENING KEPUASAN KERJA
(STUDI EMPIRIS PADA DINAS PERTANIAN KOTA SEMARANG)

Yang disusun oleh Endang Nur Widyastuti, NIM. C4A 003034 telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 27 Desember 2004 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pemimbing Utama

Dra. Hj. Indi Djastuti, MS

Pembimbing Anggota

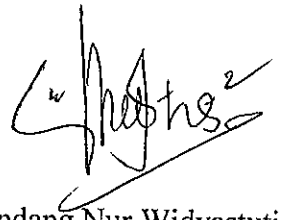
Dr. Dwisetia Poerwono, MSc.

Semarang, 27 Desember 2004
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Sertifikasi

Saya, *Endang Nur Widyastuti* yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya



Endang Nur Widyastuti

Desember, 2004

ABSTRACT

Research on organizational climate and motivation on employee's performance has been done for many times. Some of the result has given the difference result and made a gap research for this topic. This study was done by entering job satisfaction variable as an intervening variable between independent variable of organizational climate and motivation and dependent variable of employee's performance.

The purpose of the study is to know the impact of organizational climate and motivation on employee's performance within and without intervening variable of satisfaction. The study was taken place at The Agricultural Bureau of Semarang City. Sample of the study is taken from all of the employees of the Bureau, which are 117 employees. Questionnaires were used to obtain data which consisting of organizational climate, motivation, job satisfaction and employee's performance.

Exploration if dimension of each variable is based on any previous researches with modification to fit the location where the research taken place. Study of literature obtained any support about the impact of organizational climate and motivation on employee's performance. Previous research also shows the difference about the function of job satisfaction as an intervening variable.

Analysis of Structural Equation Modeling (SEM) was applied to prove the hypothesis of the impacts of organizational climate on motivation, job satisfaction and employee's performance, the impact of motivation on job satisfaction and employee's performance and the impact of job satisfaction on employee's performance.

The result of this study shows that organizational climate impacts positively on motivation. Organizational climate also impact positively on job satisfaction and employee's performance. The other side, it shows that motivation impact positively on job satisfaction and employee's performance. It also shows that job satisfaction impact positively on employee's performance. These results give support to any theories and studies that have done before. This study also show that job satisfaction is not enough strong as an intervening variable.

Keywords : Organizational climate, motivation, job satisfaction, employee's performance.

ABSTRAKSI

Penelitian mengenai iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai maupun kepuasan kerja sudah banyak dilakukan. Beberapa hasil dari penelitian sebelumnya memberikan hasil yang berbeda dan memberikan *gap research* pada beberapa penelitian. Penelitian dilakukan dengan memasukkan variabel kepuasan kerja yang dimungkinkan merupakan satu variabel yang besar sebagai variabel perantara antara iklim organisasi dan motivai terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dan tanpa variabel perantara kepuasan kerja. Penelitian dilakukan pada Dinas Pertanian Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 117 pegawai pada Dinas Pertanian Kota Semarang. Instrumen kuesioner digunakan dalam mendapatkan data mengenai iklim organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Eksplorasi dimensi-dimensi dari masing-masing variabel didasarkan pada beberapa penelitian sebelumnya dengan modifikasi penyesuaian terhadap lokasi penelitian. Beberapa telaah pustaka diperoleh mendukung adanya pengaruh variabel iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Selain itu beberapa teori dan penelitian terdahulu juga memperoleh beberapa hasil yang berbeda akan berfungsinya kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Analisis SEM digunakan untuk membuktikan hipotesis adanya pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian mendapatkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai. Diperoleh bahwa iklim organisasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Di sisi lain ditunjukkan pula bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Demikian pula diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan dukungan terhadap teori dan hasil penelitian sebelumnya. Hasil ini juga menunjukkan kurang kuatnya variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Kata kunci : Iklim organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul : Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Dinas Pertanian Kota Semarang).

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaian program pasca sarjana (S_2) di Magister Manaemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penulisan dan penyusunan tesis ini, tidak terlepas dari bimbingan, pengarahan, bantuan serta dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

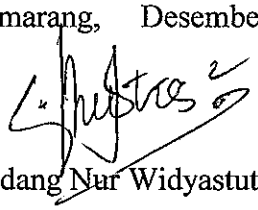
1. Ibu Dra. Hj. Indi Djastuti, MS sebagai Dosen Pembimbing Utama, yang diantara kesibukannya bersedia meluangkan waktu untuk penulis dari awal hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.
2. Bapak Dr. Dwisetia Poerwono, MSc selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak pula membantu dan membimbing penulis dengan sabar dalam penyusunan tesis ini.
3. Para dosen Program Pascasarjana Magister Manajemen yang membuka wacana penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Kepala Dinas, Wakil Kepala Dinas, Kepala Bagian Tata Usaha, para Kepala Sub Dinas, fungsional serta rekan-rekan pada jajaran Dinas Pertanian Kota Semarang yang membantu dan memberikan dukungan agar penyusunan tesis ini selesai.
5. Suamiku dan anak-anakku tercinta yang telah banyak memberikan dukungan dan pengertiannya yang selalu menciptakan suasana ceria yang telah memberi semangat sehingga penyusunan tesis ini berjalan dengan lancar.

6. Rekan-rekan Angkatan XX Sore A dan B yang telah memberikan motivasi untuk segera menyelesaikan tesis ini.

Semoga termasuk amal yang mendapatkan balasan setimpal dari Allah SWT.

Akhirnya semoga tesis ini bermanfaat bagi upaya pengembangan ilmu pengetahuan dan siapa saja yang membutuhkan.

Semarang, Desember 2004



Endang Nur Widyastuti

MOTTO

- **Kesabaran itu pahit, tetapi buahnya manis**
- **Tujuan utama kita adalah tetap di jalan lurus ketika orang lain melakukan kecurangan**

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Tesis	ii
Halaman Sertifikasi	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Halaman Motto	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Kegunaan Penelitian	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
2.1 Iklim Organisasi	13
2.1.1 Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja	16
2.1.2 Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai	18
2.1.3 Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja	19
2.2 Motivasi	20
2.2.1 Motivasi dan Kinerja Pegawai	23
2.2.2 Motivasi dan Kepuasan Kerja	24
2.3 Kepuasan Kerja	26
2.3.1 Kepuasan Kerja dan Kinerja	29
2.4 Kinerja	30
2.5 Penelitian Terdahulu	32
2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis	36
2.7 Hipotesis	37
2.8 Definisi Operasional	37
2.8.1 Iklim Organisasi	37
2.8.2 Motivasi	39
2.8.3 Kepuasan Kerja	39

2.8.4 Kinerja Pegawai 40

BAB III METODE PENELITIAN
3.1 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel 42
3.2 Jenis dan Sumber Data 43

3.3 Metode Pengumpulan Data 44
3.4 Teknik Analisa Data 45
3.4.1 Uji Validitas 45
3.4.2 Uji Reliabilitas 46
3.5 Uji SEM 46

BAB IV ANALISIS DATA
4.1 Data Responden 57
4.2 Proses dan Hasil Analisis Data 60
4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori 61
4.2.2 Analisis Structural Equation Modelling (SEM) 68
4.2.3 Pengujian Asumsi SEM 70
4.2.3.1Evaluasi Atas Outlier 70
4.2.3.2Normalitas Data 72
4.2.3.3Evaluasi Multicolinearity dan Singularity 74
4.2.3.4Evaluasi Nilai Residual 74
4.2.3.5Reliability dan Variance Extract 76
4.3 Pengujian Hipotesis 79

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI
5.1 Simpulan 87
5.2 Implikasi Teoritis 88
5.3 Implikasi Manajerial 92
5.4 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang 93

DAFTAR REFERENSI

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Matrix Penelitian Terdahulu	35
Tabel 2.2	Variabel dan Indikator Iklim Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja	41
Tabel 3.1	Jumlah Pegawai Dinas Pertanian Periode tahun 2001 – 2003	43
Tabel 3.2	Model Persamaan Struktural	49
Tabel 3.3	Model Pengukuran	49
Tabel 3.4	*Goodnes of Fit Index*	55
Tabel 4.1	Kelompok Umur Responden	58
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden	58
Tabel 4.3	Pendidikan Responden	59
Tabel 4.4	Jabatan Responden	59
Tabel 4.5	Masa Kerja Responden	60
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk	65
Tabel 4.7	Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori-1	66
Tabel 4.8	Hasil Oengujian Kelayakan Model Pada Analisis Konfirmatori-2	68
Tabel 4.9	Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori-2	69
Tabel 4.10	Hasil Pengujian Kelayakan Model *Structural Equation Model* (SEM)	71
Tabel 4.11	Statistik Deskriptif	74
Tabel 4.12	Normalitas Data	74
Tabel 4.13	*Standardized Residual Covariance*	76
Tabel 4.14	*Reliability* dan *Variance Extract*	78
Tabel 4.15	*Regression Weight Structural Equation Model*	80

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Variabel Iklim Organisasi	15
Gambar 2.2	Model Variabel Motivasi	23
Gambar 2.3	Model Variabel Kepuasan Kerja	29
Gambar 2.4	Model Variabel Kinerja	31
Gambar 2.5	Kerangka Pemikiran Teoritis	36
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori-1	64
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori-2	67
Gambar 4.3	Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 3 Hasil SEM

Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sangat dibutuhkan organisasi, karena tanpa adanya manajemen semua kegiatan dalam organisasi tidak akan berjalan lancar, sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Manajemen juga dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan, sasaran, sarana dan untuk menjaga keseimbangan antara efisiensi dan efektivitas organisasi.

Kegiatan manajemen yang paling besar peranannya dalam kelancaran organisasi adalah dibidang manajemen sumber daya manusia. Organisasi yang berkembang memerlukan sumber daya manusia yang bisa dikembangkan pula. Pengelolaan sumber daya manusia ini dipengaruhi oleh banyak hal, selain kualita sumber daya manusia, sistim yang ada dalam organisasi, prosedur kerja, keterlibatan atau partisipasi merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh bagi efektivitas organisasi (Robbins, 1996 p. 53).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan para ahli organisasi, seperti dilakukan oleh (Church, 1995, p. 173). Iklim organisasi yang ada dalam kelompok kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap rasa puas, kontribusi karyawan dan semangat tim dalam organisasi.

Perkembangan lingkungan strategis pada lingkungan global dan nasional mendorong terjadinya reformasi terhadap Penyelenggaraan Pemerintahan yang dilaksanakan dengan prinsip otonomi luas, nyata dan bertanggungjawab yang

UPT-PUSTAK-UNDIP

dilandasi semangat dan jiwa demokrasi yang diharapkan dapat memunculkan perubahan, perbaikan dan koreksi terhadap tatanan lama. Dengan demikian setiap daerah di dalam penyelengaraan pemerintahan dan pembangunan diharapkan dapat menghadapi dan menyelesaikan segala permasalahan yang semakin kompleks, khususnya dalam menghadapi milenium baru yaitu pada saat tidak ada lagi batas antar negara.

Dalam mewujudkan hal tersebut telah diterbitkan ketetapan MPR nomor XV/MPR/1998 tentang penyelenggaraan Otonomi Daerah, pengaturan, pembagian serta perimbangan keuangan pusat dan daerah dalam kerangka negara Kesatuan Republik Indonesia, kemudian diterbitkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dengan prinsip otonomi pada Daerah Kabupaten dan Kota lebih luas yang disertai dengan alokasi perkembangan keuangan yang proporsional sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah (Biro Otonomi Daerah Jateng, 2001, p.1)

Paradigma otonomi daerah tersebut berimplikasi pada penataan struktur dan kultur kehidupan system penyelengaraan pemerintah, pembangunan dan kemasyarakatan, harapannya adalah dapat menumbuhkan peningkatan pelayanan kepada masyarakat, disamping itu dengan adanya perubahan tersebut maka daerah propinsi seperti kota Semarang menjadi berstatus ganda yaitu disamping daerah otonom juga berstatus sebagai daerah administrasi dan konsekuensinya adalah bahwa Bupati dan Walikota hanya merupakan Pemerintah Daerah (Otonom)

sedangkan Gubernur mengemban peran ganda sebagai Pemerintah Daerah (Otonom) dan Wakil Pemerintah Pusat.

Permasalahan yang timbul di bidang sumber daya manusia tidak saja menyangkut masalah kuantitas dan kualitasnya saja tetapi seberapa jauh pelaku pemerintahan dan pembangunan tersebut dapat memahami dan memiliki wawasan, pola pikir dan kinerja yang sejalan dengan landasan dan prinsip-prinsip dasar pelaksanaan otonomi daerah, hal ini mengingat perubahan paradigma otonomi membawa konsekuensi perubahan struktur organisasi Pemerintah Daerah dan manajemennya.

Dengan diberlakukan Otonomi Daerah di seluruh Indonesia, maka di jajaran Pemerintahan juga mengalami perubahan dalam Struktur Organisasinya yang disesuaikan dengan kebutuhan di masing – masing daerah. Demikian halnya untuk Pemerintah Kota Semarang seperti Dinas Pertanian Kota Semarang merupakan gabungan dari Dinas Peternakan, Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Dinas Perkebunan, Bimbingan Massal, dan Badan Informasi Penyuluhan Pertanian.

Berkaitan dengan hal tersebut diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor : 2 Tahun 2001 yang mengatur tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kota Semarang. Di dalam lingkungan Dinas Pertanian Pemerintah Kota Semarang, adanya perubahan tersebut diharapkan dapat lebih mengoptimalkan perumusan kebijakan teknis di bidang pertanian tanaman pangan, peternakan, perkebunan dan kehutanan, memberi perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum, membina Unit Pelaksana Teknis Dinas, mengelola

urusan Ketata Usahaan Dinas dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota. Iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja pegawai secara maksimal. Adapun faktor-faktor yang mempengarui terciptannya iklim organisasi antara lain adanya kesempatan untuk promosi sesuai dengan prestasinya serta adanya suatu penghargaan dan kekompakan dalam bekerja, seperti dikatakan oleh (Steers, 1985) bahwa bila ingin membahas iklim organisasi sebenarnya berbicara mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegitan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak sadar yang dianggap mempengaruhi tingkah laku individu. Dengan adanya penggabungan tersebut kebutuhan pegawai disesuaikan Tugas Pokok dan Fungsi (TuPokSi) Dinas yang baru, sehingga mengalami perubahan dalam penempatan pegawai yang seringkali tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki.

Ada beberapa aspek yang berpengaruh terhadap situasi organisasi antara lain iklim organisasi yaitu rekan kerja, arahan, pekerjaan itu sendiri dan perhatian organisasi yang mempunyai konsep penting bagi pemimpin, karena melalui iklim kerja yang nyaman dapat mendukung dan memacu organisasi (Moh. Affandi, 2002 p.90). Hal ini diperkuat oleh Mc Cue & Gianikis (1997 p. 178) yaitu bahwa konsep iklim organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor rekan kerja, arahan (supervisor), pekerjaan itu sendiri serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai. Iklim organisasi menurut Gani dan Shah (2991, p. 301-322); Williams dan Chritopher (1989, p. 186) ada beberapa indikator yaitu keramahan (*warmth*), tanggung jawab (*responsibility*), standarisasi (*standardized*), pelatihan dan pengembangan (*innovation*), tunjangan (*reward*),

struktur (*structure*), resiko (*risk*), dukungan (*support*), konflik (*conflict*). Dengan demikian iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Iklim tersebut merupakan persepsi dan pengamatan pegawai terhadap situasi organisasi dalam periode tertentu (Steers, 1980). Disamping itu Iklim organisasi dipengaruhi oleh persepsi anggota organisasi tersebut dan bersifat subyektif, sehingga struktur organisasi yang berbeda menimbulkan iklim organisasi yang berbeda pula (Poyne dan Pugh, yang dikutip Dunnete, 1976 p. 1136).

Seorang karyawan tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan dan juga harapan bagi dirinya sendiri dari tempatnya bekerja. Situasi ini sering dialami oleh para karyawan bahkan berkaitan erat dengan kualitas hasil kerja mereka, motivasi kerja mereka terkait erat dengan persoalan-persoalan manusiawi yang ada pada sikap individu.

Motivasi merupakan sesuatu yang mendoromg seseorang untuk bertindak dan berperilaku tertentu. Tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorang inilah yang disebut motivasi. Motivasi membuat orang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu sehingga motivasi harus benar-benar dipahami oleh seorang manajer karena seorang manajer adalah orang yang bertindak dengan menggunakan orang lain.

Memahami motivasi kerja yang ada pada personel karyawan merupakan tugas manajer disemua perusahaan baik disektor swasta atau pemerintah. Pemahaman mengenai motivasi bukanlah hal yang mudah, motivasi merupakan

sesuatu yang ada dalam diri manusia dan tidak tampak dari luar namun motivasi seseorang bisa dinilai melalui perilaku orang tersebut.

Mengingat motivasi kerja pegawai sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, maka perlu diupayakan agar motivasi pegawai pada Dinas Pertanian Kota Semarang dapat ditingkatkan. Pegawai yang mempunyai motivai tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik dan berprestasi lebih baik daripada pegawai yang tidak termotivasi kerja dengan baik. Pegawai yang tidak pernahg mencapai kondisi tersebut maka tidak pernah mencapai kematangan psicologis dan pada gilirannya akan menurunkan semangat kerjanya. Dalam hal ini tingkat absensi, kehadiran tidak tepat waktu dan kemangkiran jam kerja pegawai dilingkunga Dinas Pertanian Kota Semarang periode tahun 2001 – 2003 bisa dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1

Tingkat Absensi, Kehadiran Tidak Tepat Waktu dan Kemangkiran Jam Kerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pertanian Kota Semarang Periode Tahun 2001 – 2003

Tingkat Pendidikan Pegawai	Jumlah Pegawai			Rata – Rata Tingkat Absensi			Rata – Rata Kehadiran Tidak Tepat Waktu			Rata –Rata Kemangkiran Pada Jam Kerja		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
S2	-	-	2	0%	0%	0%	-	-	0%	-	-	0%
S1	38	38	35	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%
Sarmud	28	28	15	1%	1.5%	1%	1%	1,5%	1%	1%	1.5%	2%
SLTA	64	64	46	1%	1%	1.5%	1,5%	2%	2.5%	1%	1%	2%
SMP	16	16	16	1%	1%	1.5%	2%	1.5%	2%	1.5%	1%	1.5%
SD	5	5	5	1%	1%	1%	2%	2%	2%	1%	1%	2%
JUMLAH	**151**	**151**	**119**	**4%**	**4.5%**	**5%**	**6,5%**	**7%**	**7,5%**	**5,5%**	**6%**	**7,5%**

Sumber : Kepegawaian Dinas Pertanian Kota Semarang (2003)

Dari tabel 1 di atas dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi, kehadiran tidak tepat waktu dan kemangkiran pada jam kerja karyawan masih cukup tinggi yaitu sejak tahun 2001 s/d 2003 sebesar 4 sampai dengan 7,5 %

Di samping persoalan tersebut di atas, permasalahan lainnya adalah adanya keterlambatan pembuatan laporan serta terhentinya kegiatan apel pagi dan siang seperti ditunjukkan pada tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 1.2

Keterlambatan pembuatan laporan dan terhentinya kegiatan apel Pegawai di Lingkungan Dinas Pertanian Kota Semarang Periode Tahun 2001 – 2003

No.	Keterangan	Periode Tahun		
		2001	2002	2003
1.	Keterlambatan pembuatan laporan bulanan.	Tinggi Rata – Rata (7,5% per bln)	Tinggi Rata – Rata (9,5% per bln)	Tinggi Rata – Rata (12,5% per bln)
2.	Waktu apel yang tidak disepakati hal ini dibuktikan dengan terhenti nya kegiatan apel pagi dan siang	Sangat Sering Dilakukan Rata - Rata 15% per bln)	Sangat Sering Dilakukan Rata - Rata (12,5% per bln)	Sangat Sering Dilakukan Rata - Rata (10% per bln)

Sumber : Kepegawaian Dinas Pertanian Kota Semarang (2003)

Dari tabel 2 di atas dapat dijelaskan bahwa keterlambatan pembuatan laporan bulanan dan terhentinya kegiatan apel pagi dan siang menunjukkan angka yang tinggi walaupun dari tahun 2001 s/d 2003 mengalami penurunan.

Motivasi pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan terhadap bawahan, sehingga para pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi kerja. Sejumlah tantangan dan peluang yang harus dihadapi dalam meningkatkan motivasi para pegawai antara lain dengan adanya kesan-kesan tertentu terhadap *performance* kerja . Menurut

Ganeshan et.al (1996. p. 31 – 56) motivasi dapat dibagi menjadi dua yaitu motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Motivasi ektrinsik adalah pendorong manusia untuk bekerja, dipandang sebagai faktor yang secara aktual mendasari tingkah laku kerja para pegawai, karena motivasi orang itulah yang memberi bentuk pekerjaan dan hasil yang diperolehnya. Sedangkan motivasi intrinsik yaitu motivasi yang ditimbulkan dari faktor internal seperti etos kerja individu, minat terhadap pekerjaan, atau keterkaitan mempelajari ketrampilam kerja baru. Pendapat Mc Cleland dalam Atkinson (1958 p.438) bahwa timbulnya motivasi untuk melakukan sesuatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motiv dengan faktor-faktor situasi yang dihadapi.

Bila iklim organisasi merangsang motivasi dan prestasi serta menyediakan sarana bagi pemuasan berbagai kebutuhan para pegawai, maka dengan harapan sumbangan iklim organisasi bagi prestasi dan kepuasan kerja cukup besar. Keinginan yang wajar dari setiap pegawai untuk meniti karier dengan sebaik-baiknya, yang dalam hal ini diimplementasikan dengan keinginan untuk dapat meraih pangkat yang setingi-tingginya dalam strata kepegawaian yang ada. Namun dengan keterbatasan jabatan struktural yang ada di lingkungan Dinas Pertanian Kota Semarang maka perlu diciptakan peluang-peluang untuk meningkatkan motivasi dari pegawai. Dan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai diperlukan iklim organisasi yang dapat menciptakan suasana kesejahteraan secara kekeluargaan dalam bekerja.

Kepuasan kerja telah diidentifikasikan sebagai variabel yang intuitif saling berkaitan dengan kinerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja saling

berkaitan dengan kepuasan kerja menurut Petty dkk, 1984 (dalam McCue, 1997 p. 173). Secara umum masalah kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan adanya respon emosional terhadap situasi kerja, seberapa baik hasil yang diperoleh, mempresentasikan berapa sikap yang terkait sebagai kepuasan kerja (Frone, Russel dan Cooper 1994). Menurut Celluci *et.al* (1978) indikator kepuasan kerja adalah gaji, promosi, rekan kerja, atasan (supervisor) dan pekerjaan itu sendiri. Selanjutnya Brayfiled dan Crocket dalam Mc.Cue & Gianakis menyatakan bahwa antara kepuasan dengan kinerja tidak terdapat hubungan yang riil atau bahwa hubungan tersebut hanya dapat dijabarkan secara lemah olen Ianffaldano & Muchinsky, 1985 (dalam McCue, 1997 p. 172) sehingga dengan adanya perbedaan pendapat ini menjustifikasi *research gap* dalam penelitian ini.

Pelaksanaan tugas aparatur Pemerintah Kota Semarang dalam menghadapi tantangan otonomi daerah dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan tugas aparat. Iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh pada motivasi pegawai, akan mendorong kepuasan pegawai dan kinerja pegawai. Di lain pihak motivasi akan mendorong kepuaan kerja dan kinerja pegawai.

Dengan penelitian ini diharapkan hasilnya dapat memberikan masukan pada perencanaan strategi pengelolaan sumber daya manusia pada Dinas Pertanian Pemerintah Kota Semarang atau pada Dinas lainnya yang mempunyai struktur sama.

1.2 Perumusan Masalah

Bahwa iklim organisasi dan motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja serta dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Penelitian terhadap iklim organisasi dan motivasi yang mempengaruhi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai akan melibatkan faktor-faktor lain yang erat pengaruhnya terhadap iklim organisasi maupun individu dalam memunculkan motivasi pegawai. Adapun dasar penelitian ini adalah adanya *research gap* antara penelitian Petty dkk, 1984 (dalam McCue, 1997 p. 172) yang menunjukkan bahwa kinerja saling berkaitan dengan kepuasan kerja dengan penelitian Brayfiled dan Crocket yang menyatakan bahwa antara kepuasan dengan kinerja tidak terdapat hubungan yang riil, penelitian Ianffaldano & Muchinsky, 1985 (dalam McCue, 1997 p. 173) yang menunjukkan bahwa hubungan kepuasan dan kinerja hanya dapat dijabarkan secara lemah sehingga perlu diadakan penelitian sejenis serta untuk mengetahui bagaimana hasilnya apabila penerapannya dilakukan dengan obyek Dinas Pertanian Pemerintah Kota Semarang, sehingga perumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang
2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang.
3. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pertanian Kota Semarang.

4. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang.
5. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang.
6. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang.

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang ada, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang.
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang.
6. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan sumbangan pikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan dibidang peningkatan sumber daya manusia dan sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kota Semarang, khususnya Dinas Pertanian dalam upaya menentukan kebijakan dan langkah-langkah pelaksanaan yang perlu dilakukan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan instansi terutama yang berkaitan dengan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan Dinas Pertanian Pemerintah Kota Semarang.
3. Sebagai bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkaitan dengan pembangunan topik penelitian selanjutnya.

BAB II
TELAAH PUSTAKA
DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Iklim Organisasi

Iklim organisasi menjadi permasalahan yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi berbagai kepentingan antara lain individu, masyarakat maupun industri. Bagi individu, iklim organisasi yang efektif akan meningkatkan motivasi. Bagi industri dengan iklim organisasi manajer akan mampu menetapkan bagaimana pegawai pada umumnya merasakan manajemen organisasi. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil maksimum dari industri serta naiknya nilai yang maksimum dari industri serta naiknya nilai individu di dalam konteks pekerjaan.

Faktor - faktor keberhasilan melibatkan pegawai dalam hubungan organisasional seperti komunikasi, kelompok kerja dan partisipasi dalam pelaksanaan kebijakan organisasi merupakan kesatuan dari konteks organisasi. Efektifitas pelaksanaan program-program organisasi akan kurang berhasil apabila iklim organisasi tidak kondusif atau kurang memenuhi harapan pihak-pihak yang terlibat dalam program-program organisasional tersebut (Shadur *et.al*, 1999, p. 484). Iklim organisasi adalah suatu istilah yang menunjukan isi dan kekuatan pengaruh antara nilai, sikap, perilaku dan perasaan dari anggota suatu sistim sosial yang secara operasional dapat diukur melalui persepsi (Dunnete, 1976.p. 1126).

Dalam penelitian Litwin dan Stringer seperti yang dikutip oleh Vardi (2001 p. 327), bahwa iklim organisasi yang otoriter dengan sentralisasi

pengambilan keputusan serta sebagian perilaku pegawai ditentukan oleh peraturan atau prosedur standar, bukan hanya menjurus pada produktivitas yang rendah tetapi juga menghasilkan kepuasan kerja, kreatifitas serta sikap terhadap kelompok menjadi negatif. Iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku, dan perasaan dari anggota organisasi.

Menurut Razali, 1997 (dalam Ong, 1997, p. 6), iklim organisasi secara relatif merupakan kualitas lingkungan internal dari organisasi yang dipertahankan dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, meliputi (a) hasil dari perilaku dan kebijakan anggota organisasi khususnya top manajemen, (b) sesuatu yang dirasakan dan diterima oleh anggota organisasi, (c) dijadikan dasar dalam menafsirkan situasi dan (d) bertindak sebagai sumber tekanan untuk aktifitas yang sebenarnya.

Definisi iklim organisasi menurut Payne dan Pugh (1976, p. 1136), iklim organisasi terutama berkenan dengan sikap-sikap yang lazim, nilai-nilai, norma-norma dan perasaan yangh dimiliki para pegawai dalam suatu organisasi. Pendapat lain oleh Glimer (1971 p.28), iklim organisasi dapat disamakan dengan "*organizational culture*" ataupun "*company personality*",

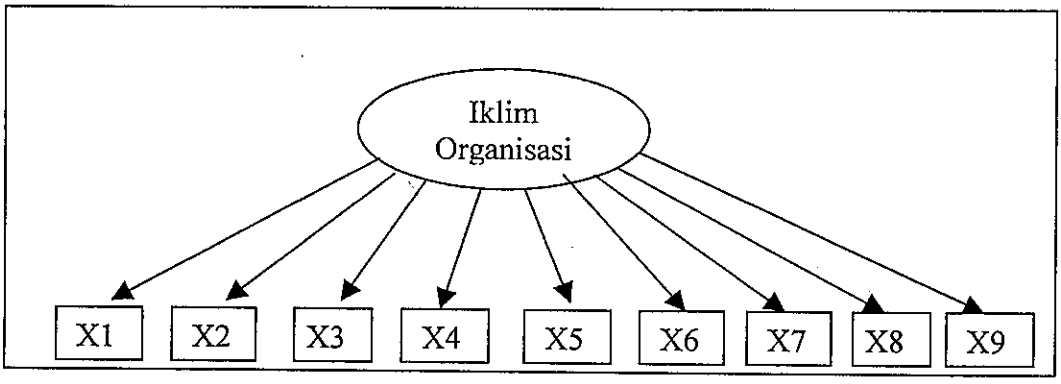
Iklim organisasi merupakan karakteristik tertentu dalam suatu organisasi yang membedakannya dari organisasi lain yang juga mempengaruhi tingkah laku orang-orang dalam organisasi tersebut. Dikatakannya bahwa iklim organisasi tidak saja memepengaruhi tingkah laku individu dalam suatu organisasi, tetapi

juga menggambarkan bagaimana organisasi tersebut berinteraksi dengan yang lain.

Bila membahas konsep organisasi sebenarnya adalah berbicara mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak yang dianggap mempengaruhi tingkah laku individu kemudian dengan perkataan iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Hal ini bukanlah iklim sebenarnya, tetapi merupakan persepsi atau pengamatan pegawai terhadap situasi organisasi dalam periode tertentu (Steers, 1980.p. 112).

Menurut Gani dan Shah (2001,p. 301-322); William dan Cristoper (1989,p. 186) ada beberapa indikator yaitu : keramahan (*warmth*) , tanggung jawab (*responsibility*), standarisasi (*standard*), pelatihan dan pengembangan, (*inovation*), tunjangan (*Reward*), struktur (*Structure*), resiko (*Risk*), dukungan (*Support*), konflik (*Conflict*).

Gambar 2.1
Variabel Iklim Organisasi



Sumber : Gani dan Shah (2001); William dan Christopher (1989)

Keterangan:

X1: Keramahan *(Warmth)*

X2: Tanggung Jawab *(Responbility)*

X3: Standarisasi*(Standard)*

X4: Pelatihan dan pengembangan(*Inovasi)*

X5: Tunjangan*(Reward)*

X6: Struktur*(Structure*)

X7: Resiko*(Risk)*

X8: Dukungan*(Support)*

X9: Konflik*(Conflict*)

2.1.1 Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja

Mc. Clelland (dalam Atkinson, 1958 p. 438) mengemukakan, bahwa timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor situasi yang dihadapi.

Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan tingkah laku para pekerja. Bilamana iklum bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi), maka dapat diharapkan artinya peningkatan prestasi kerja yang lebih baik daripada sebelumnya. Sebaliknya bila mana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan kebutuhan dan motivasi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan kerja berkurang. Dengan perkataan lain tingkah

laku pekerja dan suatu organisasi ditentukan interaksi antara kebutuhan individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan.

Oleh karena itu hanya pada iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi dimana tekanan diletakan pada pencapaian tujuan akan timbul tingkah laku kreatif dan produksi yang tinggi, iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi mengakibatkan kepuasan kerja tinggi sikap kelompok yang positif dan tingkat motivasi yang tinggi.

Individu yang memotivasi berprestasi yang tinggi mengenai pekerjaan yang menuntut tanggung jawab pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan atau menemukan pemecahan masalah dalam pekerjaannya oleh karena itu dengan menciptakan iklim organisasi dimana anggota diberi tanggung jawab melaksanakan tugas serta dapat mengambil keputusan dan memecahkan masalah yang dihadapi tanpa harus melibatkan atasan atau orang lain akan menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih berprestasi lagi dalam bekerja.

Davis (1962, p. 437) mengemukakan bahwa dengan mengikutsertakan karyawan untuk pemecahan masalah dalam suatu organisasi kerja akan mempertinggi motivasi kerja yang lebih baik. Perwujudan taraf motivasi yang tinggi dalam bentuk tingkah laku yang berorientasi pada pencapaian prestasi terutama pada pekerjaan yang tidak menuntut kemampuan individual dan upaya mental yang tinggi serta peranan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah (MC. Clelland, 1961 p.216-226).

Dari uraian diatas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H.1 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

2.1.2. Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai

Lafolette (1975) menggambarkan iklim organisasi sebagai lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat satu dengan yang lainnya. Seperti yang dikemukakan oleh Campbell, dkk (1970, hal 398), Gilmen (1971,hal 28)bahwa iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya yang mempengaruhi individu-individu didalmnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka panjang.

Lebih lanjut Pritchard dan Karasich, seperti yang ditulis Batlis (1980) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu sifat atau ciri-ciri yang relatif tetap pada lingkungan internal organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Adapun ciri-ciri iklim organisasi tersebut adalah dihasilkan oleh tingkah laku dan kebijaksanaan organisasi dirasakan oleh anggota organisasi dapat digunakan untuk menafsirkan organisasi, dan sebagai sumber tekanan untuk mengarah aktifitas.

Iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja pegawai yang maksimal . Iklim yang kondusif diharapkan mampu meningkatan komitmen pegawai pada pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Adanya iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dari uraian diatas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H.2 : Iklim organisai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.1.3 Iklim Organisasi dan Kepuasaan Kerja

Perilaku yang ditunjukkan oleh manager pimpinan dan anggota kelompok semuanya memiliki dampak pada sikap persepsi pegawai tentang pekerjaan dan organisasi mereka (Church, 1995 p. 173). Pegawai yang merasakan kepuasan kerja lebih cenderung menjadi produktif dan untuk bertahan pada pekerjaan (Cohen, Likert dan Katz dalam Mc Nesse-Smith, 1996 p.163). Sedangkan ketidakpuasan kerja dikaitkan dengan ketidakhadiran (*absenteeism)*, keluhan (*grievances*), dan perpindahan (*turn over*) merupakan biaya yang sangat mahal bagi organisasi (Judge, 1993). Cook dan Wall (1979) dalam Staples *et al* (1998) berpendapat kepuasan kerja dipengaruhi oleh indikator-indikator pengakuan terhadadap hasil kerja serta hubungan kerja antara staff dengan pimpinan. Kepuasan kerja biasanya didefinisikan secara luas yaitu dimana tenaga kerja atau pegawai mempunyai orientasi yang positif terhadap pekerjaan mereka.

Perilaku individu pada pegawai dapat didekati dengan tiga tingkat analisis yang berbeda : eksekutif atau manajemen senior, atasan langsung pegawai dan anggota kelompok kerja atau tim. Adapun mekanisme yang mengawali perilaku pada masing-masing tingkatan ini dapat membentuk persepsi tentang kualitas lingkungan kerja organisasi (Church, 1995, p. 175). Sering kali, individu-individu dalam satu kelompok kerja berbeda dalam persepsi tentang lingkungan kerjanya (Hersberger *et.al* , 1994, p. 24). Meskipun persepsi atas kepuasan kerja dan iklim organisasi berhubungan dan memberikan timbal balik antara satu dengan yang lainnya, namun kepuasan kerja merupakan konsep yang berbeda

dengan iklim organisasi. Menurut Rogga *et. al* (2001, p. 79) melakukan iklim organisasi dan kepuasan pelanggan dengan sampel para manager di perusahaan kecil yang menjadi objek penelitian dan pegawai sebagai pelanggan. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa iklim organisasi dengan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat. Dari uraian di atas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut :

H.3 : Iklim organisasi berpengaruh positip terhadap kepuasan kerja

2.2 Motivasi

Motivasi dapat pula diartikan setiap perasaan atau keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan orang. Dalam pengertian ini motivasi berfokus pada kekuatan yang mempengaruhi perilaku yang terjadi pada diri dan individu manusia. Motivasi dapat dimanifestasikan dalam bentuk sikap mental seseorang dalama mencapai tujuannya.

Motivasi dapat dilihat sebagai kegiatan atau bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen. Sehingga sesuatunya dapat ditujukan kepada pengarahan, potensi, daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun kelompok dalam organisasi (Buchari Zainun, 1989). Menurut Davis (1981, p. 437) mengemukakan bahwa dengan mengikutsertakan karyawan dalam pemecahan masalah disuatu organisasi kerja akan mempertinggi motivasi kerja mereka.

Menurut A Dale Timpe (1992, p.4) dalam membahas motivasi penting untuk diingat bahwa motivasi tidak dapat dipaksakan. Motivasi harus datang dari diri sendiri bersifat individual. Motivasi bersifat individual dalam arti setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat, motivasi bersifat sengaja karena individu mengendalikan tingkat motivasinya sendiri.

Motiv merupakan dasar kegiatan dan menggunakan serta mengarahkan tingkah laku seseorang (Gerungan, 1978. p. 143). Pengertian motivasi sangat erat kaitannya dengan motiv, seperti yang dikemukakan oleh Atkinson (1958), bahwa motivasi dapat diartikan sebagai kondisi aktif dari individu. Mc Clelland (dalam Sri Mulyani Martinah, 1982 hal 116 menggunakan istilah motivasi dalam arti yang sama atau sinonim, berpendapat bahwa motivasi adalah pemberian dorongan kepada motiv contoh dari dalam, contoh dari luar untuk mencapai suatu tujuan.

Proses dimana seseorang bertingkah laku mencapai tujuan tertentu dalam memuaskan kebutuhan atau keinginan disebut motivasi (Ghiselli dan Brown, 1973. p. 421). Motivasi mempunyai empat karakteristik sebagai pola tingkah laku serta dapat memberikan perubahan tingkah laku yaitu : a) sebagai penyebab tingkah laku ; b) sebagai pendorong tingkah laku ; c) sebagai usaha mencapai tujuan ; d) sebagai usaha mencapai keselarasan. Karena dalam tingkah laku seseorang mempunyai sebab mengapa ia melakukan hal itu dan tingkah laku tersebut dibantu oleh adanya dorongan sebagai usaha mencapai tujuan (Edwards, 1972 p. 25-26).

Teori kebutuhan Maslow menyebutkan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu tingkat kebutuhan yang paling rendah ialah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan akan perwujudan diri (*self actualization needs*). Teori ini mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku yang lebih rendah dipenuhi terlebih dahulu. Sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan dari diri mengendalikan perilaku seseorang. Hal penting dalam pemikiran Maslow ialah kebutuhan yang telah terpenuhi daya motivasinya mereda.

Hirarki kebutuhan dari Maslow adalah bahwa kebutuhan yang terpenuhi tidak memotivasi dibanding dengan kebutuhan yang belum terpenuhi. Dengan demikian pegawai jauh lebih termotivasi dengan hal-hal yang ingin mereka miliki daripada hal-hal yang mereka peroleh. Sedangkan menurut teori Frederick Hersberg (akhir tahun 1950) mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi. Teori dua faktor dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfer*) dan faktor yang membuat orang merasa puas (*satister)*. Teori ini menjelaskan adanya kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*) yang menghasilkan ketidakpuasan dikalangan pegawai jika kondisi tersebut tidak ada.

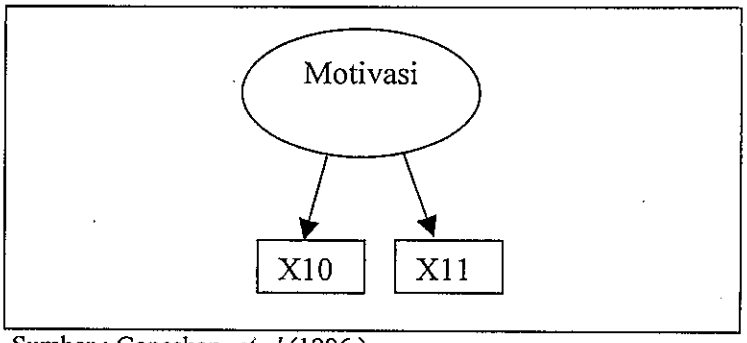
Jika kondisi tersebut ada maka tidak perlu memotivasi pegawai. Kondisi tersebut ialah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas. Faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu tidak adanya kepuasan. Faktor ini menurut Frederick Hersberg dalam Gibson (1995) yang mencakup : upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur

pekerjaan, supervisi, mutu hubungan antar pribadi diantara rekan kerja dengan atasan dan dengan bawahan.

Menurut Ganeshan *et. al* (1996, p. 31-56), motivasi ada dua yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik

Gambar 2.2

Model Variabel Motivasi Ekstrinsik



Sumber : Ganeshan *et.al* (1996)

Keterangan :

X10 : Motivasi ekstrinsik

X11 : Motivasi intrinsik

2.2.1 Motivasi dan Kinerja Pegawai

Hakikat pendekatan-pendekatan sifat atau ciri dalam perilaku organisasi adalah bahwa para pegawai mempunyai karakteristik kepribadian yang mantap seperti misalnya ketergantungan, kecemasan, dan mudah bergaul yang secara bermakna mempengaruhi sikap-sikap mereka terhadap reaksi organisasi. Organisasi dengan ciri-ciri tertentu cenderung relatif konsisten dalam perilaku dengan berjalannya waktu dan dalam melintasi situasi (BM Staw Rose, 1985 dalam Robbins 1996). Menurut Hani Handoko (1997, p. 365), ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan bekerja dengan baik atau tidak

tergantung sampai sejauh mana faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan.

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Reksohadiprojo, 1972 p.256). Motivasi yang ditimbulkan dari individu disebut motivasi intrinsik, sedangkan motivasi yang ditimbulkan dari luar individu disebut motivasi ekstrinsik. Dari uraian di atas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut :

H.4 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.2.2 Motivasi Dan Kepuasan Kerja

Koontz & Donnel (1992 p. 443) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keingingan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Menurut As'ad (1995, p. 104) kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian pegawai professional mengenai pekerjaannya khususnya mengenai kondisi kerjanya dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan kebutuhan dan keinginannya.

Motivasi kerja antara lain ditandai dengan dorongan untuk bekerja baik dan mempertahankan umpan balik. Seseorang pegawai yang masuk kerja pada suatu kantor bertujuan untuk mendapatkan penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidupnya, juga mempunyai beberapa harapan hasrat dan cita-cita yang

diharapkan bisa dipenuhi dari kantor tempat bekerja. Jika di dalam menjalani pekerjaan tersebut ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dihadapi maka akan timbul kepuasan dalam diri pegawai (Agus Dharma, 1996 p. 105)

Menurut Stoner (1986 p. 454), faktor penting yang berhubungan dengan faktor kerja adalah imbalan, termasuk di dalamnya upah, tunjangan, insentif dan penghargaan lainnya yang berupa materi. Apabila kebutuhan dasar pegawai terpenuhi dan taraf hidupnya makin meningkat maka imbalan yang berupa materi berkurang. Dalam tahap selanjutnya pegawai akan membutuhkan imbalan berbentuk lain, seperti pengakuan dalam bentuk status atau jabatan, lingkungan kerja yang menyenangkan pimpinan yang bijak dan adil, rasa diakui, penghargaan dan lain-lainnya.

Kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pegawai mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan maka kepuasan kerja bersifat dinamik. Artinya dapat naik turun, karena itu faktor-faktor dalam organisasi yang berhubungan dengan perasaan dan kepuasan perlu diperhatikan secara berkesinambungan. Hal ini menjadi sangat penting karena kepuasan dan perasaan sebagai bagian dari tuntunan hidup. Dengan demikian maka kepuasan kerja sangat mempengaruhi perasaan pegawai dalam melaksanakan aktifitas kerjanya (Green Berg J & Robert A. Barone, 1995 p. 177)

Yuan Ting (1996) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai yang beraneka macam dalam kepuasan kerja tersebut dapat diidentifikasikan sebagai bagian faktor pekerjaan dan organisasi

UPT-PUSTAK-UNDIP

yang sama baik dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja, khususnya mengenai kepuasan bekerjanya pegawai di kantor. Dari uraian di atas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

H.5 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.3 Kepuasan Kerja

Church (1995, p. 189) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dipunyai seorang pekerja. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap adalah yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan, upah, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengakuan terhadap kecakapan, penilaian kerja yang sehat, hubungan sosial di dalam pekerjaan, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan, dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap para pekerja. Pengertian yang lebih baik tentang kepuasan kerja baru dapat dicapai melalui suatu pendekatan yang lebih luas dengan lebih banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah faktor usia pekerja, temperamen, keinginan, kesehatan, bagaimana hubungan pekerja dengan keluarganya, tingkat aspirasi, status sosial dan bagaimana aktivitas pekerja tersebut di dalam kehidupan berorganisasi dan politik.

Mc.Nesse-Smith (1996, p.163) dan Kirkman & Shapiro (2001, p.558) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan

pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapannya di masa mendatang. Judge *et.al* (1993, p. 211) dan Luthans (1981) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap (*attitude*), suatu keadaan kognitif yang ada dalam diri seseorang (*internal cognitive state*). Luthans mengatakan bahwa dalam model content, kepuasan kerja merupakan penjumlahan dari berbagai faktor yang menimbulkan kepuasan seperti tanggung jawab dan pengembangan potensi seseorang. Dalam model Lawler dan Porter (1979, p.125), kepuasan merupakan suatu variabel yang berasal dari sesuai tidaknya antara imbalan yang diharapkan. Individu akan merasa tidak puas apabila imbalan yang diterima lebih rendah dari imbalan yang diharapkan. Dari penjelasan tentang kepuasan tadi, terdapat dua hal penting yang berasal dari pemikiran tradisional tentang kepuasan, yaitu :

a. Kepuasan hanya ditentukan oleh imbalan nyata yang diterima oleh seseorang, dan perasaan seseorang terhadap imbalan yang seharusnya diberikan oleh organisasi sehubungan dengan pelaksanaan kerja yang telah dia tunjukkan.
b. Kepuasan lebih banyak tergantung pada pelaksanaan kerja dari pada sebaliknya, yaitu pelaksanaan kerja tergantung pada kepuasan.

Walaupun telah banyak penelitian tentang sikap kerja (*job attitude*), ternyata tidak berhasil menetapkan secara tepat bagaimana kepuasan kerja itu ditentukan. Lawler *et.al* (1979, p.122) menyimpulkan bahwa pada umumnya penelitian yang dilakukan oleh perusahaan hanya untuk menemukan sesuatu yang

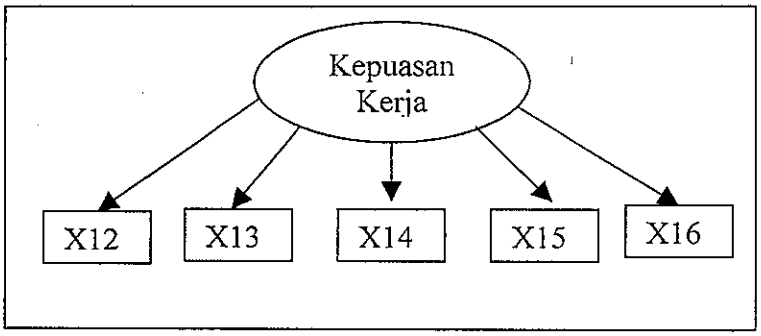
berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan kadar penyebab hubungan tersebut biasanya diabaikan.

Kepuasan kerja mendapat tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi (Luthans, 1998, p. 176). Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) individu pada pekerjaannya. Secara komprehensif Locke (dalam Luthans, 1998) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman kerjanya. Seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya mengindikasikan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Selanjutnya menurut Frone, Russel dan Copper (1994, p.65), kepuasan kerja dapat dilihat dari indikator-indikator (1) Kepuasan pekerjaan merupakan respon emosional terhadap situasi kerja; (2) Kepuasan pekerjaan sering kali ditentukan oleh seberapa baik hasil yang diperoleh atau yang diharapkan; (3) Kepuasan pekerjaan mempresentasikan beberapa sikap terkait sebagai sumber kepuasan pekerjaan.

Menurut Celluci *et. al* (1978) indikator-indikator yang mempengaruhi tenaga kerja adalah gaji, kesempatan untuk maju, rekan kerja, supervisor dan pekerjaan itu sendiri.

Gambar 2.3

Model Variabel Kepuasan Kerja



Sumber : Celluci *et.al* (1978)

Keterangan :

X12: Gaji

X13: Peluang untuk maju

X14: Rekan kerja

X15: Supervisor

X16:Pekerjaan itu sendiri

2.3.1 Kepuasan Kerja Dan Kinerja

Kepuasan kerja telah diidentifikasikan sebagai variabel yang paling banyak dipelajari dalam penelitian-penelitian organisasi (Rainey , 1991 dalam Mc.Cue dan Gianakis, 1997 p. 172). Konsep tersebut telah menjadi sasaran sebagian besar pengamatan karena hipotesis antara kepuasan kerja dan kinerja secara intuitif saling berkaitan dan merupakan hal yang dapat dimanipulasi untuk keuntungan organisasi maupun perorangan (Mc Cue dan Gianakis, 1997 p. 172).

Brayfield dan Crocket, 1995 dalam Mc Cue (1997, p. 173) dalam penelitiannya pada awalnya ada hubungan yang nyata antara kepuasan kerja dengan kinerja. Dalam penelitian Ostroff, 1992 memberikan bukti empiris, bahwa

kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan, melainkan mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja secara organisasional.

Dari uraian di atas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut :

H.6 : Kepuasaan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.4 Kinerja

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria dan dievaluasi oleh orang tertentu pula. Menurut Simamora (1997, p. 56) penetapan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Robbins (1996, p.113) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Davis dan Newtroms (1996, p. 361) menjelaskan bahwa pegawai membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai panduan perilaku mereka dimasa mendatang. Bagi pegawai baru prestasi kerja merupakan bukti pemahaman mereka terhadap pekerjaan, sedangkan bagi pegawai lama prestasi kerja merupakan umpan balik terhadap perilaku baik mereka. Menurut Robbins (1996, p. 113) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Sedangkan As' ad (1995, p.46) menyatakan kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu

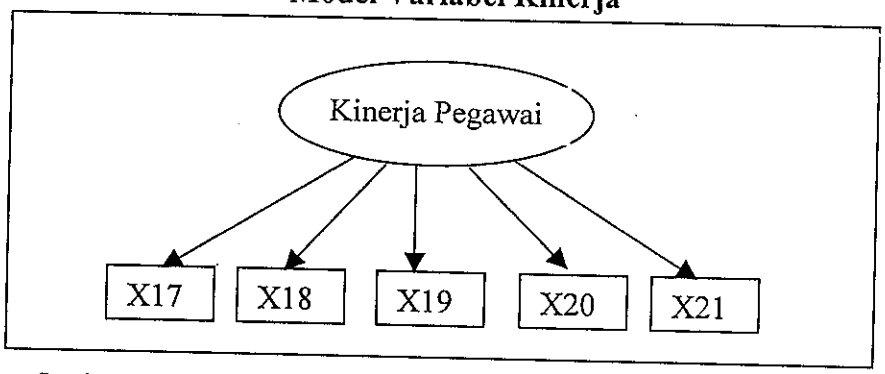
pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu.

Berdasarkan penetapan sasaran kerja, Gerry Dessler (1992 p. 20), menyatakan bahwa alasan perlunya menilai kinerja pegawai yaitu : (1) untuk menyediakan informasi sebagai dasar mengambil keputusan tentang promosi dan gaji, (2) untuk menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk bersama-sama meninjau iklim organisasi bagi pegawai yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Menurut John Bernadin (1993, p. 75 dan Campbell *et. al*, 1996 p. 270) mengatakan bahwa berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Selanjutnya mengatakan ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja. Indikator - indikator tersebut dijelaskan pada gambar 2.4

Gambar 2.4

Model Variabel Kinerja



Sumber : Tsui *et al* (1997)

Keterangan :

X17 : Kualitas

X18 : Kuantitas

X19 : Pengetahuan dan Ketrampilan

X20 : Ketepatan Waktu

X21 : Komunikasi

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan para ahli untuk mengetahui iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Rongga *et. al* (2001 p. 79) membuktikan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim dan kepuasan kerja. Didapatkan bahwa iklim organisasi yang lebih berorientasi pada pekerja, lebih terbuka dan lebih bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sifat yang lebih positif. Walaupun hubungan antar itu dengan kepuasan yang tidak terlalu kuat. Kenyataan menunjukkan bahwa faktor-faktor lain juga menyokong secara signifikan pada kepuasan kerja secara keseluruhan, penemuan ini secara tetap berada dalam suatu arah dan dapat diramalkan. Penelitian lain menunjukkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan diakibatkan oleh cara-cara yang ditunjukkan pada manager dalam memperhatikan dan meminta pendapat serta keikutsertaan para bawahannya. Bila para pekerja merasa bahwa mereka merupakan bagian integral dari organisasinya dan merasa bahwa atasannya memperhatikan kesejahteraan masing-masing individu, tidak aneh bila mencapai derajat yang lebih tinggi.

Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Moh Affandi (2001, p.87). Hasilnya menunjukan bahwa iklim organisasi yang meliputi struktur (*structure*), tanggung jawab (*responbility*), penghargaan (*reward*), resiko (*risk*), keramahan (*warmth*), dukungan (*support*), standarisasi (*standard*), konflik (*conflict*),

pelatihan dan pengembangan (*innovation*), mempunyai pengaruh positif yang singnifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai.

Penelitian tentang motivasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Emily Huling (2000 p. 31), dengan agen asuransi di New York Amerika Serikat sebagai objek penelitiannya. Dalam rekomendasinya Emily Huling menyarankan agar perusahaan asuransi Amerika Serikat lebih memperhatikan kepuasan kerja pegawai khususnya para agen asuransinya agar mereka tidak sering absen (meninggalkan pekerjaan). Upaya yang disarankan oleh Emily Huling untuk meningkatkan kepuasan kerja para agen asuransi adalah berupa pemberian peningkatan gaji (*salary*), kesempatan promosi (*promotion work opportunity*) dan perbaikan kondisi kerja (*working condition*). Menurut Huling jika ketiga unsur motivasi tersebut terpenuhi maka para agen asuransi akan bekerja lebih baik. Keterkaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja tampak pada hasil penelitian Barbara K. H (1989 p. 33), dengan perhatian utamanya pada keseimbangan antara efisiensi dengan tugas objek pekerjaan menunjukkan bahwa selain faktor-faktor yang memotivasi pegawai adapula keseimbangan antara dorongan dan kontrol yang ada dalam perasaan manusia. Perasaan membutuhkan dorongan, perasaan memiliki kebutuhan bagi tercapainya kesuksesan yang akan menimbulkan kepuasan kerja. Dalam rekomendasinya mengatakan bahwa gaji dan promosi merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai tersebut agar pegawai dapat berprestasi dalam bekerja. Apabila gaji dan promosi tersebut tidak memuaskan pegawai maka akan

terjadi peningkatan keluar masuk pegawai yang cukup tinggi di perusahaan tersebut (Barbara K. H, 1989 p. 34).

Penelitian Lafollete dan Sums (Fraser, 1983 p. 129) tentang hubungan antara Iklim organisasi dengan kinerja didapatkan hasil bahwa kondisi yang menghasilkan tingkat *performance* paling tinggi, kondisi demokratis dan bersahabat akan menghasilkan kepuasan kerja serta produktifitas yang tinggi.

Yuan Ting (1996) telah melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai yang beraneka ragam. Dalam kepuasan kerja tersebut dapat diidentifikasikan sebagai bagian faktor pekerjaan dan organisasi yang sama baik dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja khususnya mengenai bekerjanya pegawai kantor di Negara federal. Penelitian ini menggunakan *Survey of Ferderal Employees*, yang menggambarkan tentang karakteristik pekerjaan dengan kepuasan gaji kesempatan promosi dan klarifikasi pekerjaan yang mempunyai efek signifikan yang konsisten dengan kepuasan kerja pegawai pada pemerintahan federal.

Penelitian yang dilakukan oleh Robert Heller (1998 p. 24), cara membahas tentang cara memotivasi pegawai agar pegawai tersebut terpuaskan kebutuhan yang mereka inginkan. Lebih lanjut Robert Heller menekankan kepada pemberian imbalan atau *rewards* kepada pegawai berupa gaji dan promosi. Sedangkan keterkaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja tampak pada hasil penelitiannya tentang pengaruh karakteristik kerja terhadap motivasi dan kepuasan kerja bagi pegawai profesional dan pegawai biasa, menunjukkan bahwa pegawai negeri profesional memiliki kepuasan kerja yang lebih

rendah dari pegawai biasa. Sehingga telah mengakibatkan rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai negeri tersebut dibandingkan dengan pegawai biasa.

Adapun secara garis besar penelitian terdahulu disajikan dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1.
Matrik Penelitian Terdahulu

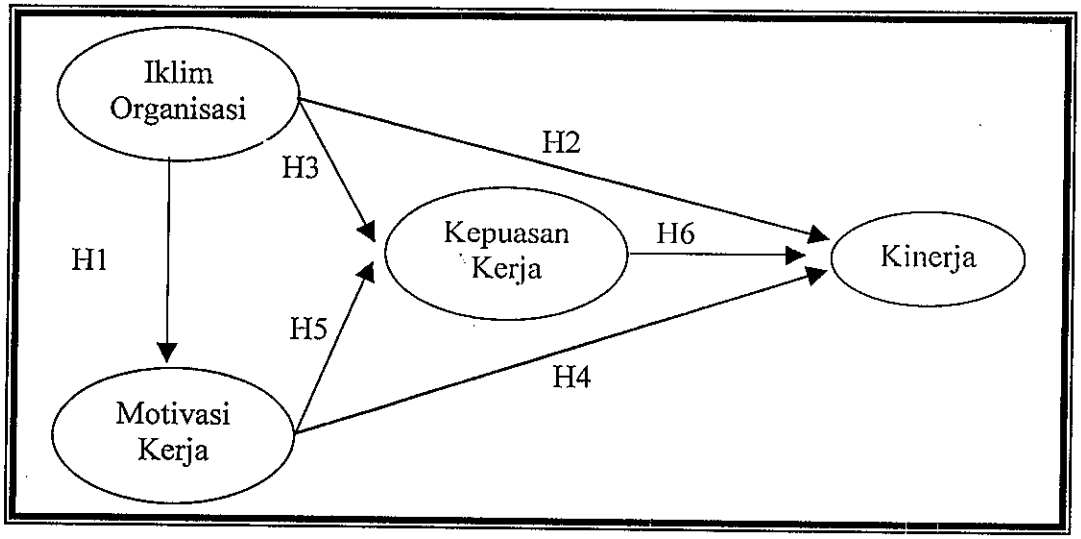
Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode
H.M. Affandi (2002)	Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, kinerja pegawai	Iklim organisasi yang meliputi struktur (*structure*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*reward*), resiko (*risk*), keramahan (*warmth*), dukungan (*support*), standarisasi (*standard*), konflik (*conflict*) dan pelatihan dan pegembangan (*innovation*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda
Kukuh (2001)	Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan pegawai	Hasil analisa statistik dimensi – dimensi iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan *factor compormity, responsibility; standard, dan team spirit, reward* dan *clarity* bepengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.	Analisis Regresi Linier Berganda.
Emily Huling (2000)	Motivasi ekstrinsik dengan kepuasan kerja	Jika unsur motivasi terpenuhi maka para agen asuransi akan bekerja lebih baik.	Analisis Regresi
Yuan Ting (1996)	Motivasi dengan kinerja	Bahwa karakteristik pekerjaan, dengan kepuasan gaji, kesempatan promosi dan klarifikasi pekerjaan mempunyai efek signifikan yang konsisten dengan kepuasan kerja pegawai pada pemerintahan federal	Analisis Regresi
Dwi Agung Nugroho (2004)	Pengaruh motivasi, daya kerja terhadap kinerja karyawan	Kepuasan kerja mempunyai hubungan kerja yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. NYONYA MENIR di Semarang	S E M
Bayi P (2001)	Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Analisis Linier Berganda

Mc.Cue & Gianakis (1997)	Hubungan antara kepuasan dan kinerja	Elemen profesionalisme menjadi faktor penentu kepuasan iklim kerja	Regresi Linier Berganda, Korelasi Spearman
Ferry Agustian (2001)	Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi thd kinerja	Kepuasan kerja dan Motivasi kerja berpengaruh positi terhadap kinerja karyawan di PT. PUSRI PPD Jateng	S E M

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Atas dasar latar belakang masalah dan telaah pustaka yang telah diuraikan bahwa Iklim organisasi dan motivasi ekstrisnsik akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh positif pula terhadap kinerja karyawan selanjutnya kepuasan kerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Gani dan Shali (2001); William dan Christopher (1989); Ganeshan *et.al* (1996); Celluci (1978(; Tsui *et.al* (1997) dikembangkan untuk penelitian ini

2.7 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang disajikan seperti di atas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:.

H1 : Diduga ada pengaruh positif iklim organisasi terhadap motivasi.

H2 : Diduga ada pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja pegawai

H3 : Diduga ada pengaruh positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

H4 : Diduga ada pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai

H5 : Diduga ada pengaruh positif motivasi terhadap kepuasan kerja

H6 : Diduga ada pengaruh positip kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

2.8 Definisi Operasional

Untuk memperjelas pengertian / istilah dalam pengolahan data dan interprestasi hasil penelitian, dirumuskan beberapa definisi operasional peristilahan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu:

2.8.1 Iklim Organisasi

Adalah segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan organisasi yang dapat dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut, diukur dengan 9 (sembilan) indikator meliputi :

1. Keramahan (*Warmth*) adalah situasi kerja yang bersifat positif sehingga menumbuhkan rasa tentram dalam bekerja. Para anggota organisasi saling mempercayai dan membantu.
2. Tanggung jawab (*Responsibility*) adalah tanggung jawab dari anggota organisasi untuk berprestasi karena adanya tantangan, tuntutan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Standart (*Standards*) adalah kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang anggota organisasi untuk berprestasi.
4. Pelatihan dan pengembangan (*Innovation*) adalah organisasi yang mencoba membantu meningkatkan hasil kerja seseorang melalui pelatihan dan pengembangan.
5. Tunjangan (*Reward*) adalah penghargaan dan imbalan suatu pekerja yang dilaksanakan dengan baik.
6. Struktur (*Structure*) adalah aturan-aturan terhadap anggota organisasi, adanya pembatasan oleh atasan atau organisasi terhadap anggotanya.
7. Resiko (*Risk*) adalah kebijaksanaan menejemen tentang adanya kemingkinan-kemingkinan ataupun resiko yang dihadapi oleh organisasi.
8. Dukungan (*Support*) adalah dukungan organisasi yang bersifat positif.
9. Konflik (*Conflict*) adalah suasana mencari menang sendiri diantara sejumlah individu dan persaingan antara bagian dalam organisasi.

2.8.2 Motivasi

Adalah sesuatu yang memulai gerakan sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Untuk mengukur motivasi ada 2 (dua) indikator yaitu:

1. Motivasi Ekstrinsik adalah motivasi yang ditemukan dari luar individu
2. Motivasi Intrinsik adalah motivasi yang ditimbulkan dari diri individu.

2.8.3 Kepuasan kerja

Adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi memenuhi standar kinerja organisasi. Kepuasan kerja diukur dengan 5(lima) indikator yaitu:

1. Gaji diukur dari persepsi masing-masing pegawai terhadap gaji termasuk tunjangan dan bonus yang dapat diterimanya pada suatu oeriode tertentu secara teratur.
2. Kesempatan untuk maju dapat diukur melalui cakrawala dan titik pandang pegawai dari sisi sikap dan pola kerja. Ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai sikap yang konsisten terhadap motif bekerja untuk pengembangan karir serta pengembangan ilmu pengrtahuan.
3. Rekan kerja dapat diukur melalui tanggapan dan perasaan pegawai terhadap rekan kerja berkaitan dengan kerja sam, penyesuaian diri dalam suasana kerja.

4. Arahan (supervisor) diukur melalui cara atasan memberikan petunjuk dan tanggapan terhadap pekerjaan yang dilakukan serta menanggapi pendapat pegawai dan sejauh mana pegawai merasa terdorong untuk bekerja lebih baik.
5. Pekerjaan itu sendiri diukur melalui persepsi pegawai terhadap pekerjaan yang berkaitan seberapa jauh fokus pegawai terhadap pekerjaannya

5.8.4 Kinerja Pegawai

Suatu hasil yang dicaoai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu kinerja pegawai dapat diukur dengan 5(lima) indikator meliputi:

1. Kualitas adalah hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas adalah jumlah/target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Pengetahuan dan ketrampilan adalah pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh para pegawai dari suatu organisasi.
4. Ketepatan waktu adalah aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
5. Komunikasi adlah hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.

Tabel 2.2
Variabel dan Indikator Iklim Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinreja

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1	Iklim organisasi	• Keramahan *(Warmth)* • Tanggung jawab *(Responbility)* • Standart *(Standard)* • Pelatihan dan pengembangan *(inovation)* • Tunjangan *(Rewards)* • Struktur *(Structure)* • Resiko *(Risk)* • Dukungan *(Support)* • Konflik *(Conflict)*	10 point skala digunakan mulai dari 1(sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
2	Motivasi	• Ekstrinsik • Intrinsik	10 point skala digunakan mulai dari 1(sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
3	Kepuasan	• Gaji • Peluang untuk maju • Rekan kerja • Arahan (Supervisor) • Pekerjaan itu sendiri	10 point skala digunakan mulai dari 1(sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
	Kinerja	• Kualitas • Kuantitas • Pengetahuan dan ketrampilan • Sikap dan ketepatan waktu • komunikasi	10 point skala digunakan mulai dari 1(sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu: rasional, empirik, dan sistematik (Sugiyono, 1999 p. 1). Rasional berarti masuk akal, atau terjangkau oleh penalaran manusia. Empirik berarti dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sedangkan sistematik berarti menggunakan langkah tertentu yang bersifat logis.

Bab ini mendeskripsikan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Sistematika bahasan dalam bab ini mencakup populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

3.1. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah sekumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah diterapkan berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 1996). Populasi dalam penelitian ini jumlah keseluruhan pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang. Sehingga merupakan metode sensus.

Tabel 3.1.
Jumlah Pegawai Dinas Pertanian
Periode Tahun 2001 – 2003

No	Periode	Tingkat Pendidikan						Jenis Kelamin		Jumlah Pegawai
		S2	S1	Sarmud/ Diploma	SLTA	SMP	SD	L	P	LP
1	2001	-	38	28	64	16	5	90	61	151
2	2002	-	38	28	64	16	5	90	61	151
3	2003	2	35	15	46	16	5	74	45	119

Sumber : Kepegawaian Dinas Pertanian Kota Semarang (2003)

Menurut Ferdinand (2000 p. 47), ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sampel terlalu besar, misalnya saja 400, maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik. Sehingga disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak lima sampai delapan observasi untuk setiap *estimated parameter.* Sebagai contoh, bila *estimated parameter*-nya berjumlah 21, maka jumlah sampel minimum adalah 105. Maka dalam penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 105.

3.2. Jenis dan Sumber data

Jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli dan dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti

(Cooper dan Emory, 1995). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok tentang variabel iklim organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja yang mereka alami secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah pegawai Dinas Pertanian kota Semarang.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak secara langsung dari nara sumber. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari catatan/historis Dinas Pertanian seperti struktur organisasi dan data-data lain yang dibutuhkan.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah selesai diisi oleh responden.

Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-10 dan nilai sebagai berikut :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

3.4. Teknik Analisa Data

Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan alat analisis SEM, dimana untuk menggunakan alat analisis ini diperlukan bantuan program AMOS. Hasil analisis berupa Statistik deskriptif, uji kualitas data dilakukan dan analisis SEM dengan bantuan AMOS.

3.4.1. Uji Validitas

Pada dasarnya terdapat dua alat untuk menguji kebaikan pengukuran (*Test Goodness of Measures*) yaitu validitas (*validity*) dan reliabilitas (*reliability*). Validitas menurut Sekaran (1992) menguji seberapa baik suatu instrumen mengukur konsep yang harus diukur atau melakukan fungsi ukurannya. Dalam penelitian ini uji validitas dipergunakan untuk menguji apakah kuesioner sebagai alat ukur yang digunakan suda sesuai atau benar.

Pada dasarnya uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor dari masing – masing data dibandingkan dengan skor totalnya. Rumus perhitungannya menurut Azwar (1997) adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{N \Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{N \Sigma x^2 - (\Sigma x^2)\ N \Sigma y^2 - (\Sigma y)^2}} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots (1)$$

Keterangan :

r = koefisien validitas

x = skor subyek pada item data nomer x

y = skor total subyek

xy = skor data subyek nomer x dikalikan total

N = banyaknya subyek

3.4.2. Uji Relialibitas

Menurut Sekaran (1992) bahwa reliabilitas (*reliability*) mengukur konsistensi suatu insrumen pengukuran dalam mengukur konsep yang hendak diukur. Jadi dengan kata lain reliabilitas akan menitik beratkan pada stabilitas dan konsistensi dalam pengukuran alat ukur.

3.5. Uji SEM

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interprestasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap

fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterprestasikan.

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM *(Structural Equation Modeling).* Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasikan dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2000).

Menurut Ferdinand (2000), untuk melakukan permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini:

1. Pengembangan Model Teoritis

   Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, 2000 : 31-32).

2. Membentuk Diagram Alur *(Path Diagram)*

   Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah

untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

a. Konstruk Eksogen *(Exogenous Constructs),* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
b. Konstruk Endogen *(Endogenous Construct),* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambar pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengubah spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T, 2000 : 41) :

a. Persamaan-Persamaan Struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai

konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

V endogen = V eksogen + V endogen + error

Tabel 3.2
Model Persamaan Struktural

Kepuasan Kerja = $\gamma 1$ Motivasi + $\gamma 2$ Iklim Organisasi + z1
Kinerja pegawai = $\beta 1$ Motivasi + $\beta 2$ Iklim Organisasi + $\beta 2$ Kepuasan Kerja + z2

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran *(Measurement Model)*

Pada tahap ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.3
Model Pengukuran

Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
$X_1 = \lambda_1$ Iklim Organisasi + e_1 $X_2 = \lambda_2$ Iklim Organisasi + e_2 $X_3 = \lambda_3$ Iklim Organisasi + e_3 $X_4 = \lambda_4$ Iklim Organisasi + e_4 $X_5 = \lambda_5$ Iklim Organisasi + e_5 $X_6 = \lambda_6$ Iklim Organisasi + e_6 $X_7 = \lambda_7$ Iklim Organisasi + e_7 $X_8 = \lambda_8$ Iklim Organisasi + e_8 $X_9 = \lambda_9$ Iklim Organisasi + e_9	$X_{12} = \lambda_{12}$ Kepuasan + e_{12} $X_{13} = \lambda_{13}$ Kepuasan + e_{13} $X_{14} = \lambda_{14}$ Kepuasan + e_{14} $X_{15} = \lambda_{15}$ Kepuasan + e_{15} $X_{16} = \lambda_{16}$ Kepuasan + e_{16}
$X_{10} = \lambda_{10}$ Motivasi + e_{10} $X_{11} = \lambda_{11}$ Motivasi + e_{11}	$X_{17} = \lambda_{17}$ Kinerja + e_{17} $X_{18} = \lambda_{18}$ Kinerja + e_{18} $X_{19} = \lambda_{19}$ Kinerja + e_{19} $X_{20} = \lambda_{20}$ Kinerja + e_{20} $X_{21} = \lambda_{21}$ Kinerja + e_{21}

4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matrik kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matrik kovarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matrik korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000 : 42). Pada penelitian ini matrik *input*-nya adalah matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimastion* (ML). Penggunaan sampel 105 responden dikarenakan ukuran sampel yang representatif berkisar antara 100-200 responden (Hair,1995 dalam Ferdinand, 2000 : 43) muncul ukuran 105 berasal dari perhitungan sampel minimum adalah sebanyak lima observasi untuk setiap *parameter yang diestimasi.* Sehingga dengan batasan tersebut, bila *parameter yang diestimasi* berjumlah 21 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 105.

5. Meneliti Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, 2000 : 46-47):

UPT-PUSTAK-UNDIP

a. Dengan *starting value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah indentifikasi.

b. Model diestimasi dan angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah identifikasi.

Untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis, yang berarti adalah mengeliminasi jumlah *estimated coeficients.* Dan hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified.* Sehingga apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan kembali, yaitu antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2000 : 46).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit.* Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, 2000 : 48), yaitu :

1. Ukuran sampel minimum adalah 105 yang diperoleh dari perhitungan lima observasi untuk setiap *parameter yang diestimasi.* Sehingga

apabila model yang dikembangkan memiliki 21 *parameter yang diestimasi,* maka jumlah minimal sampel adalah 105.

2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji Linearitas melalui *scatterplots* dari data melalui pemilihan pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya Linearitas.
3. *Outliers*, adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. Kemudian *outliers* diketahui melalui empat kategori :
   a. *Outliers* muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam *entry* data ataupun karena kesalahan mengkoding data.
   b. *Outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data yang dimiliki lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
   c. *Outliers* muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
   d. *Outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel yang lainnya, memunculkan

kombinasi yang tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan *multivariate outliers.*

4. Mendeteksi kemunculan multikolinearitas atau singularitas dari determinan matrik kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.

Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya untuk digunakan dalam pengujian sebuah model :

a. *Chi-Square*

Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *chi-square* yang rendah. Semakin kecil nilai *chi-square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland, dalam Ferdinand, 2000 : 52).

b. GFI *(Goodness of Fit Index)*

Merupakan pengukuran non-statistikal yang memiliki nilai berkisar antara 0 *(poor fit)* sampai dengan 1.0 *(perfect fit).* Sehingga nilai yang tinggi menandakan fit yang baik *(better fit)* (Ferdinand, 2000 : 54).

c. AGFI *(Adjusted Goodness of Fit Index)*

Adalah tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Ferdinand, 2000 : 55).

d. CMIN / DF

Merupakan *The Minimum Sample Discrepacy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom.* CMIN / DF tidak lain adalah statistik *chi square,* X^2 dibagi DF disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000 : 54).

e. RMSEA *(Root Square Error of Aproximation)*

Menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair,1994). nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterima model yang menunjukkan *close fit* dari model tersbeut berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, dalam Ferdinand, 2000 : 53).

f. Tucker Lewis Index (TLI)

Adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuag baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan ≥ 0,95 (Hair,1995 dalam Ferdinand, 2000 : 57).

g. CFI *(Comparative Fit Index)*

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000 : 58). Nilai yang direkomendasikan

bagi CFI adalah ≥ 0.95.

Tabel 3.4
Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut-off value
X^2-Chi-square	Diharapkan kecil (Lebih kecil dari Chi Square) Tabel df, Signifikan 5%
Significance Probability	≥ 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
TLI	≥ 0,95
CMIN / DF	≤ 2,00
CFI	≥ 0,95

Sumber : Ferdinand A.T (2002)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterprestasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair,1995 dalam Ferdinand,, 2000 : 62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

Indeks Modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti tingkat pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2000 : 63-64).

BAB IV

ANALISIS DATA

Bab ini merupakan sajian dari hasil analisis data yang disajikan dalam analisis kualitatif dan kuantitatif. Gambaran umum obyek penelitian dalam hal ini akan terlebih dahulu disajikan gambaran mengenai Dinas Pertanian Kota Semarang dan selanjutnya akan juga disajikan mengenai gambaran responden dan analisis data hasil penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *full model of Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis* yang merupakan langkah awal pada proses analisis SEM. Kedua analisis yang dilakukan ini terdiri dari tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit* dari model penelitian yang diajukan. Selanjutnya setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

4.1. Data Responden

Subyek dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Dinas Pertanian Kota Semarang. Data penelitian ini selain dengan menggunakan kusioner, juga dengan tambahan wawancara kepada pegawai untuk mengetahui kondisi data diri responden. Pada bagian ini terlebih dahulu akan ditinjau mengenai data-data demografis yang menjadi responden dalam penelitian ini. Seluruh responden adalah pegawai di lingkungan Dinas Pertanian Kota Semarang. Tinjauan faktor demografis responden menyangkut umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja.

Tabel 4.1
Kelompok Umur Responden

Kategori umur	Jumlah	Persentase
≤ 25 tahun	1	0,9
26 – 35 tahun	10	8,5
36 – 45 tahun	48	41,0
46 – 55 tahun	52	44,4
≥ 55 tahun	6	5,1
Jumlah	117	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Berdasarkan Tabel 4.1, menunjukkan bahwa sebagaian besar pegawai berada pada rentang umur 46 – 55 yang mencapai 44,4% dan diikuti oleh kelompok umur 36 – 45 tahun sebanyak 41,0%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia yang sudah matang dalam bekerja dan memiliki pemikiran yang matang. Pada kelompok usia tersebut produktivitas kerja karyawan masih cukup baik dan pegawai akan mampu menguasai bidang pekerjaannya.

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	80	68,4
Perempuan	37	31,6
Jumlah	117	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Berdasarkan jenis kelamin, pegawai laki-laki menunjukkan jumlah yang lebih banyak yang mencapai 68,4% dari seluruh pegawai.

Tabel 4.3
Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Persentase
≤ SLTA	62	53,0
D3	13	11,1
S1	41	35,0
S2	1	0,9
Jumlah	117	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Berdasarkan tingkat pendidikannya, pegawai dengan pendidikan setara SLTA atau di bawahnya, menunjukkan jumlah yang paling besar. Kenyataan bahwa banyaknya pegawai Dinas Pertaniaan yang hanya berpendidikan SLTA, menunjukkan bahwa pada beberapa tahun yang lalu, rekrutmen pegawai pada Dinas masih memberikan kesempatan pada yang berpendidikan SLTA. Hal ini ditujukkan bahwa sebagaian pegawai yang berpendidikan SLTA rata-rata memiliki umur yang relatif tua. Namun demikian pegawai yang memiliki jenjang pendidikan Sarjana (S1) juga cukup besar yaitu berada pada urutan kedua dengan jumlah 35,0% dari jumlah pegawai.

Tabel 4.4
Jabatan Responden

Jabatan	Jumlah	persentase
Struktural	28	23,5
Fungsional	22	18,8
Staf	67	57,3
Jumlah	117	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Jabatan yang dipegang oleh pegawai pada Dinas Pertaniaan, ini cukup banyak, namun secara umum hanya diuraikan untuk jenis jabatan struktural, fungsional atau staf. Dari seluruh pegawai, 28 orang atau 23,9% pegawai memegang struktural, 22 orang atau 18,8% lainnya memegang jabatan fungsional pada Dinas, dan 67 orang lainnya atau 57,3% hanya sebagai staf.

Tabel 4.5
Masa Kerja Responden

Masa kerja	Jumlah	Persentase
≤ 5 tahun	2	1,7
6 – 10 tahun	4	3,4
11 – 15 tahun	23	19,7
16 – 20 tahun	37	31,6
21 – 25 tahun	38	32,5
≥ 25 tahun	13	11,1
Jumlah	117	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Pengalaman kerja (lama kerja) pegawai di Dinas Pertanian Kota Semarang, menunjukkan bahwa sebagian besar sudah bekerja pada rentang waktu yang lama, pegawai dengan pengalaman kerja selama 21 – 25 tahun yang merupakan komposisi paling besar (32,5%) dan diikuti oleh pegawai dengan masa kerja 16 – 20 tahun yaitu sebesar 31,6%.

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa penelitian ini menerapkan analisis dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* sebagai upaya pengujian hipotesis. Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada bab II dimana model penelitian tersebut terdiri dari 21 indikator untuk menguji adanya hubungan *kausalitas* antara variabel-variabel yang dihipotesiskan.

Dalam analisis SEM terdapat dua metode penggunaan jenis matrik data input yang digunakan yaitu matrik varians/kovarians dan matriks korelasi. Analisis ini akan menggunakan input matriks kovarians untuk estimasi selanjutnya. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala masalah identifikasi antara lain :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
4. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

Teknik estimasi yang akan digunakan dalam perhitungan SEM adalah dengan menggunakan *maximum likelihood*. Namun sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk confirmatory factor analysis juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

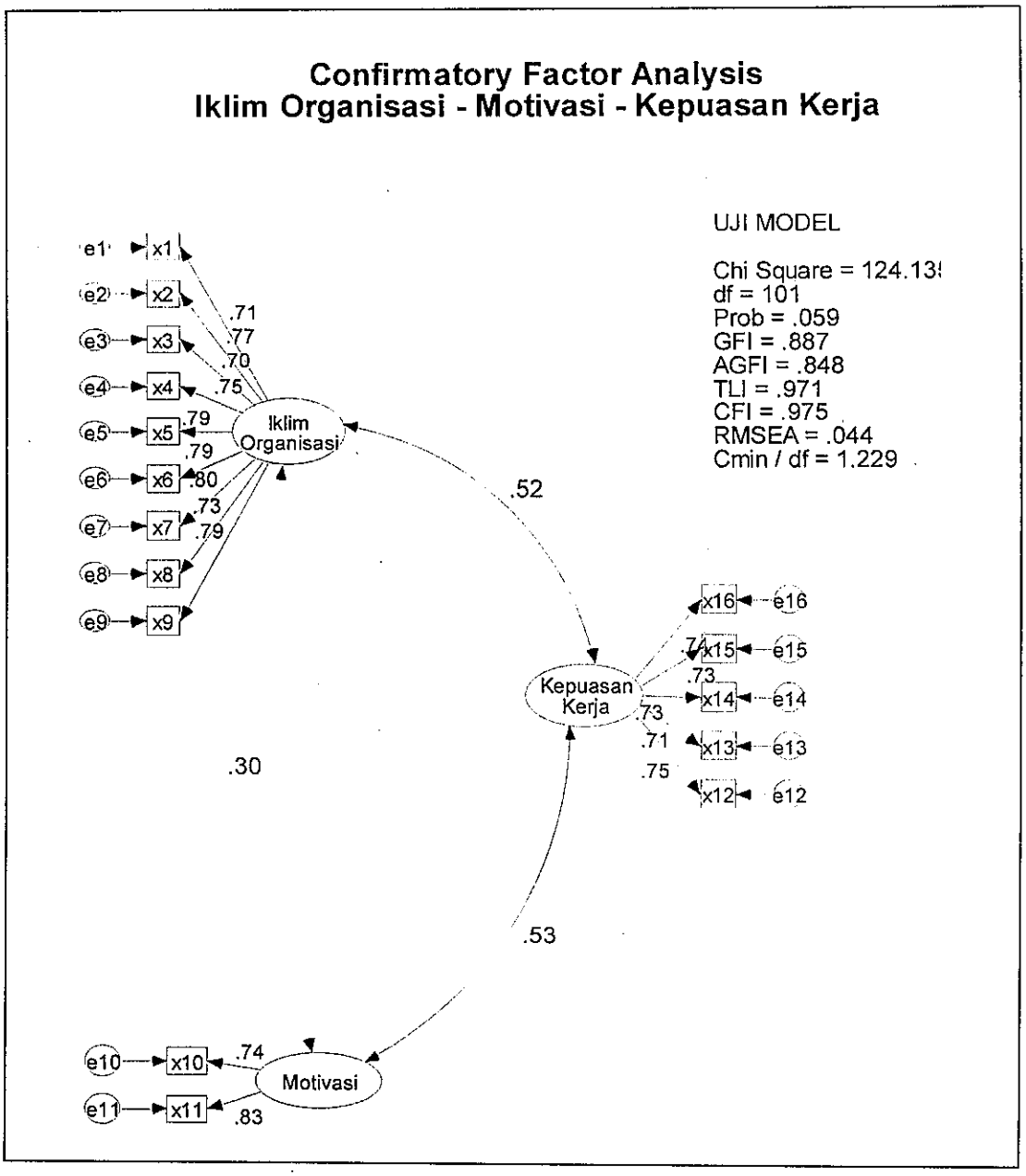
Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 dengan jumlah seluruh dimensi berjumlah 21. Sebagaiana analisis faktor biasa, Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas

dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

1) Analisis Faktor Konfirmatori Model 1

Tahap analisis faktor konfirmatori model 1 ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten pada kontruk yang membentuk model pertama. Variabel–variabel laten atau konstruk eksogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 3 variabel laten dengan 16 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori ini adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi – dimensi pembentuk masing – masing variabel laten.. Hasil pengolahan data untuk *confirmatory fantor analysis* model 1 tampilkan pada Gambar 4.1 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.6 dan Tabel 4.7

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori - 1



Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk 1

Goodness of Fit Indeks	*Cut-off Value*	*Hasil*	*Evaluasi Model*
Chi - Square	Kecil (< 126.458)	124.135	Baik
Probability	≥ 0.05	0.059	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.044	Baik
GFI	≥ 0.90	0.887	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.848	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.229	Baik
TLI	≥ 0.95	0.971	Baik
CFI	≥ 0.95	0.975	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,059, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik kecuali untuk GFI dan AGFI yang diterima pada kategori Marginal atau masih berada dalam batas-batas penerimaan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi syarat. Nilai GFI dan AGFI yang marginal menunjukkan kurangnya jumlah sampel untuk memenuhi kecocokan data pengamatan dengan data hasil estimasi.

Untuk mendapatkan kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.7
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - 1

Regression Weights

		Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x9 <--	Iklim_Organisasi	1.000	0.788			
x8 <--	Iklim_Organisasi	0.931	0.734	0.110	8.481	0.000
x7 <--	Iklim_Organisasi	1.065	0.798	0.113	9.420	0.000
x6 <--	Iklim_Organisasi	1.096	0.788	0.118	9.277	0.000
x5 <--	Iklim_Organisasi	1.140	0.793	0.122	9.349	0.000
x4 <--	Iklim_Organisasi	0.974	0.746	0.113	8.660	0.000
x3 <--	Iklim_Organisasi	0.918	0.704	0.114	8.063	0.000
x2 <--	Iklim_Organisasi	1.115	0.773	0.123	9.045	0.000
x1 <--	Iklim_Organisasi	0.900	0.706	0.111	8.090	0.000
x11 <--	Motivasi	1.000	0.832			
x10 <--	Motivasi	0.870	0.745	0.182	4.766	0.000
x16 <--	Kepuasan_Kerja	1.000	0.735			
x15 <--	Kepuasan_Kerja	0.997	0.728	0.136	7.325	0.000
x14 <--	Kepuasan_Kerja	0.996	0.732	0.135	7.366	0.000
x13 <--	Kepuasan_Kerja	0.909	0.712	0.127	7.168	0.000
x12 <--	Kepuasan_Kerja	1.134	0.754	0.150	7.574	0.000

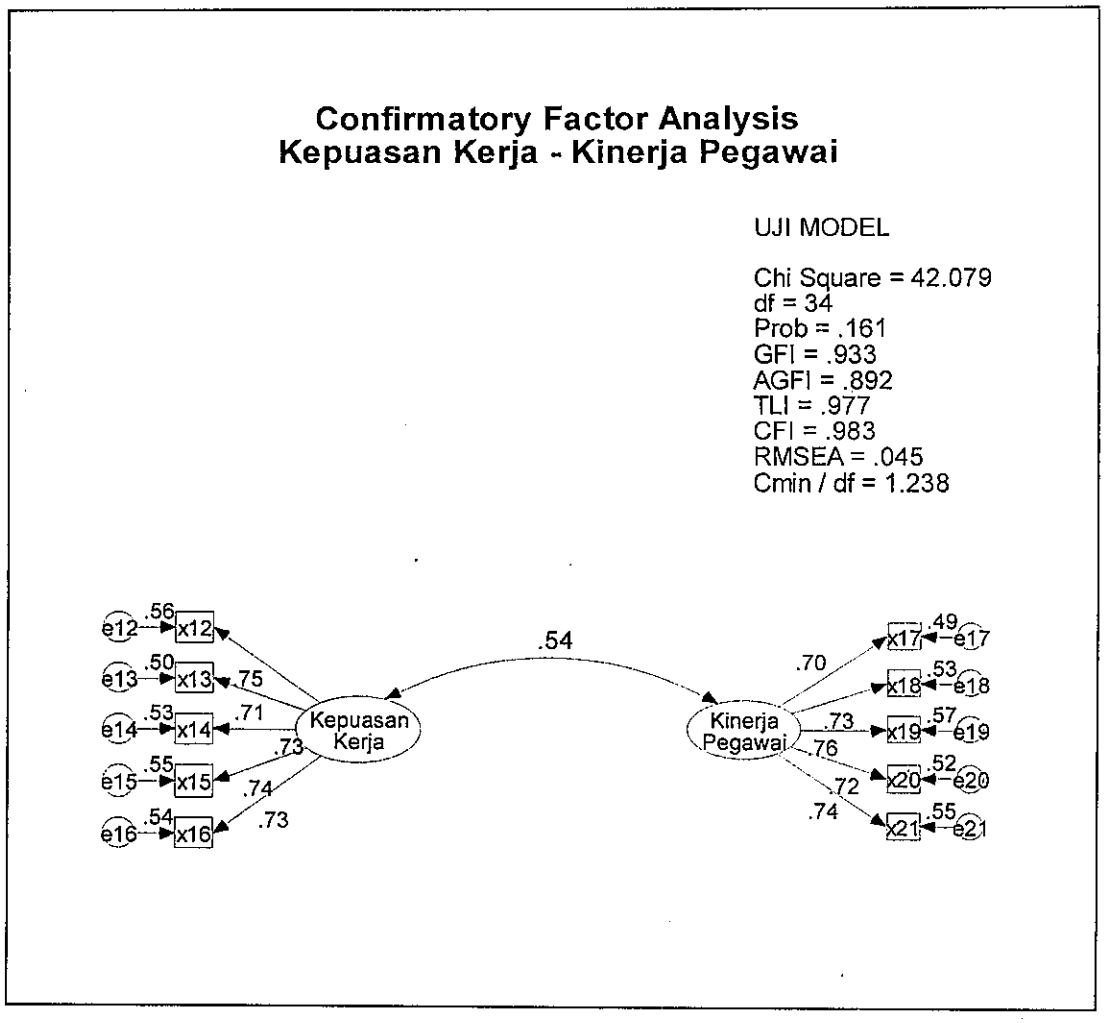
Sumber : Data primer yang diolah

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu kosntruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabiltas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

2) Analisis Faktor Konfirmatori Model 2

Variabel – variabel laten atau konstruk endogen yang digunakan pada model konfirmatori ini terdiri dari 2 variabel laten dengan 10 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen di tampilkan pada Gambar 4.2, Tabel 4.8 dan Tabel 4.9

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori - 2



Sumber : Data primer yang diolah

Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori - 2

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (< 48.602)	42.079	Baik
Probability	≥ 0.05	0.161	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.045	Baik
GFI	≥ 0.90	0.933	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.892	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.238	Baik
TLI	≥ 0.95	0.977	Baik
CFI	≥ 0.95	0.983	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,161, dengan pengujian-pengujian kelayakan model yang memenuhi syarat sebagai model yang baikm kecuali AGFI yang diterima pada kategori Marginal atau masih berada dalam batas-batas penerimaan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi kecocokan modelnya.

Untuk mendapatkan kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.9
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori – 2

Regression Weights

		Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x16	<-- Kepuasan_Kerja	1.000	0.734			
x15	<-- Kepuasan_Kerja	1.015	0.739	0.138	7.374	0.000
x14	<-- Kepuasan_Kerja	0.993	0.729	0.137	7.274	0.000
x13	<-- Kepuasan_Kerja	0.907	0.709	0.128	7.087	0.000
x12	<-- Kepuasan_Kerja	1.130	0.750	0.151	7.471	0.000
x17	<-- Kinerja_Pegawai	1.000	0.702			
x18	<-- Kinerja_Pegawai	1.100	0.729	0.158	6.964	0.000
x19	<-- Kinerja_Pegawai	1.231	0.756	0.171	7.183	0.000
x20	<-- Kinerja_Pegawai	1.114	0.723	0.161	6.914	0.000
x21	<-- Kinerja_Pegawai	1.087	0.741	0.154	7.057	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

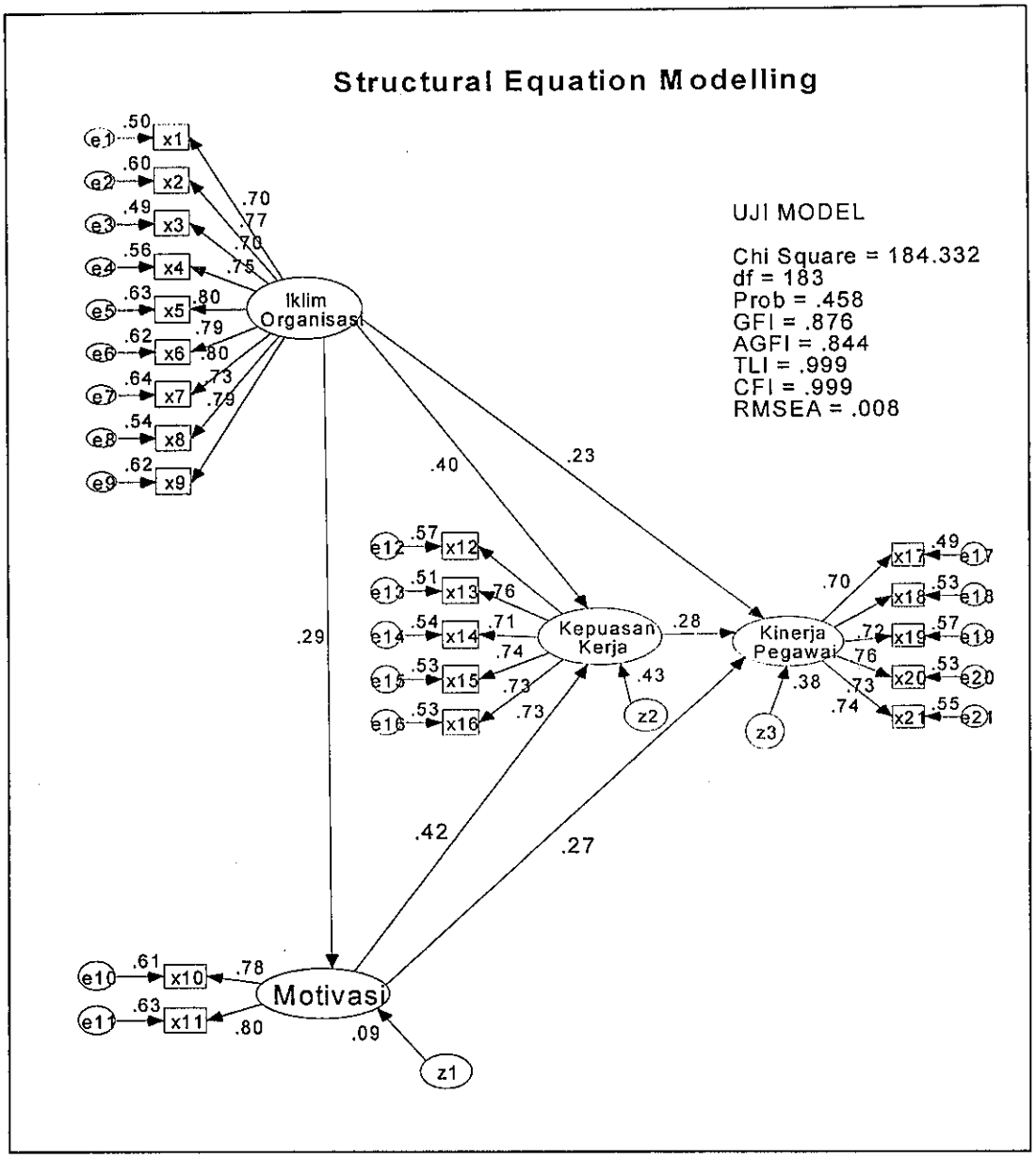
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabiltas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.3.2. Analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis.* Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan

dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.10

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang

diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, sebagaimana dalam tabel 4.6 , berikut :

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (< 215.563)	184.332	Baik
Probability	≥ 0.05	0.458	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.008	Baik
GFI	≥ 0.90	0.876	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.844	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.007	Baik
TLI	≥ 0.95	0.999	Baik
CFI	≥ 0.95	0.999	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,458 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal.

4.3.3. Pengujian Asumsi SEM

4.3.3.1. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai stdandardizes (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang ≥ ±3, maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.11

Tabel 4.11
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	117	-1.89720	1.87037	.000000	1.0000000
Zscore(X2)	117	-1.80798	1.51890	.000000	1.0000000
Zscore(X3)	117	-2.03017	1.65247	.000000	1.0000000
Zscore(X4)	117	-2.07788	1.60099	.000000	1.0000000
Zscore(X5)	117	-1.77581	1.56633	.000000	1.0000000
Zscore(X6)	117	-1.96979	1.48288	.000000	1.0000000
Zscore(X7)	117	-1.91960	1.67869	.000000	1.0000000
Zscore(X8)	117	-2.12231	1.66387	.000000	1.0000000
Zscore(X9)	117	-2.05315	1.72982	.000000	1.0000000
Zscore(X10)	117	-1.57297	2.03561	.000000	1.0000000
Zscore(X11)	117	-1.35169	2.15621	.000000	1.0000000
Zscore(X12)	117	-1.56614	1.90757	.000000	1.0000000
Zscore(X13)	117	-1.90732	2.18730	.000000	1.0000000
Zscore(X14)	117	-1.70977	2.13106	.000000	1.0000000
Zscore(X15)	117	-1.78235	2.03231	.000000	1.0000000
Zscore(X16)	117	-1.77929	2.06398	.000000	1.0000000
Zscore(X17)	117	-1.85527	2.42190	.000000	1.0000000
Zscore(X18)	117	-1.96678	2.07621	.000000	1.0000000
Zscore(X19)	117	-1.87173	1.87173	.000000	1.0000000
Zscore(X20)	117	-1.82608	2.13043	.000000	1.0000000
Zscore(X21)	117	-1.96494	2.18985	.000000	1.0000000
Valid N (listwise)	117				

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Hasil pengujian menunjukkan adanya tidak satupun dimensi yang memiliki adanyaoutlier. Dengan demikian apat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

b. *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakuakan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalonobis (*Mahalonobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajad bebas sebesar 21 (indikator) pada tingkat $p<0.001$ adalah $\chi^2_{(21\ ,0.001)}$ = 46,797 (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah **37.166**. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariat*e.

4.3.3.2. Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara $\pm$ 2.58 atau berada pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.12

Tabel 4.12
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x21	4.000	10.000	0.283	1.252	-0.562	-1.241
x20	4.000	10.000	0.334	1.473	-0.662	-1.461
x19	4.000	10.000	0.229	1.010	-0.768	-1.697
x18	4.000	10.000	0.391	1.727	-0.501	-1.106
x17	4.000	10.000	0.290	1.280	-0.579	-1.278
x12	4.000	10.000	0.383	1.690	-0.740	-1.635
x13	4.000	10.000	0.251	1.109	-0.323	-0.714
x14	4.000	10.000	0.207	0.913	-0.550	-1.215
x15	4.000	10.000	0.251	1.107	-0.422	-0.932
x16	4.000	10.000	0.192	0.847	-0.569	-1.257
x10	4.000	10.000	0.437	1.929	-0.734	-1.621
x11	4.000	10.000	0.573	2.532	-0.474	-1.046
x1	4.000	10.000	0.106	0.466	-0.517	-1.141
x2	4.000	10.000	-0.058	-0.254	-0.901	-1.990
x3	4.000	10.000	0.161	0.713	-0.964	-2.127
x4	4.000	10.000	0.061	0.271	-0.769	-1.697
x5	4.000	10.000	-0.137	-0.604	-0.950	-2.098
x6	4.000	10.000	-0.030	-0.132	-1.046	-2.310
x7	4.000	10.000	0.169	0.745	-0.801	-1.768
x8	4.000	10.000	0.007	0.032	-0.869	-1.919
x9	4.000	10.000	0.023	0.101	-0.713	-1.574
Multivariate					11.284	1.964

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* dan *kurtosis value*., dimana nilai kedua ratio yang memiliki nilai yang lebih besar dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi tidak normal. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.12. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang $\pm$2.58. Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.3.3.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

Determinant of sample covariance matrix = 2.2560e+003= 2256

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.3.3.4. Evaluasi Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tiinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.13

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel 4.13

Standardized Residual Covariances

	x21	x20	x19	x18	x17	x12	x13
x21	0.000						
x20	-0.404	0.000					
x19	0.217	-0.106	0.000				
x18	-0.028	0.137	0.000	0.000			
x17	0.173	0.304	-0.281	0.040	0.000		
x12	-0.361	0.283	0.877	0.065	-0.790	0.000	
x13	0.279	0.677	0.163	0.170	-0.148	-0.549	0.000
x14	0.275	0.592	0.259	0.053	0.168	0.093	-0.121
x15	0.249	-0.087	0.342	-0.297	-0.573	0.910	-0.849
x16	-0.168	-0.815	-0.742	-0.400	-0.418	-0.673	1.406
x10	0.175	0.337	0.930	-0.295	-0.592	-0.020	0.105
x11	0.492	-0.255	0.127	-0.426	-0.794	-0.240	0.380
x1	-0.790	-0.369	-1.343	-0.582	-0.486	0.774	-0.296
x2	-0.850	0.472	-0.453	-0.507	0.260	0.306	0.439
x3	-0.548	-0.549	-0.328	-0.405	0.281	0.701	0.542
x4	-1.053	0.784	-1.156	0.163	0.173	-0.029	-0.318
x5	0.438	1.146	0.648	0.890	1.331	0.994	0.640
x6	0.539	0.114	0.295	-0.468	0.345	0.322	-0.275
x7	0.708	1.042	0.239	0.477	0.654	0.878	0.802
x8	-0.828	-0.228	-0.723	-0.484	0.048	0.377	-0.479
x9	-0.657	0.156	-0.116	-0.406	-0.146	-0.110	-0.512

	x14	x15	x16	x10	x11	x1	x2
x14	0.000						
x15	-0.043	0.000					
x16	-0.220	0.071	0.000				
x10	0.346	-0.358	-0.657	0.000			
x11	0.445	-0.117	0.114	0.000	0.000		
x1	-0.414	0.028	-0.506	-1.783	-0.535	0.000	
x2	0.773	-0.273	-0.186	-0.331	0.523	0.211	0.000
x3	0.365	-0.124	-0.167	-0.911	0.009	0.379	0.161
x4	-0.151	-1.375	-0.759	-0.986	-1.042	0.242	-0.162
x5	0.366	-0.101	0.148	0.451	1.051	-0.850	0.090
x6	-0.014	-0.841	-0.649	0.105	0.565	-0.115	-0.298
x7	0.288	-0.136	0.148	0.545	1.018	0.021	0.362
x8	-0.072	-0.153	-0.254	-0.141	0.772	0.354	-0.218
x9	-0.289	-0.870	-0.492	-0.521	-0.442	0.241	-0.148

	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
x3	0.000						
x4	-0.287	0.000					
x5	0.172	-0.066	0.000				
x6	-0.198	-0.142	0.721	0.000			
x7	-0.455	0.097	-0.060	0.095	0.000		
x8	1.029	-1.035	0.024	0.162	-0.449	0.000	
x9	-0.443	1.251	-0.541	-0.347	-0.047	0.533	-0.000

Sumber : Data primer yang diolah

4.3.3.5. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar adalah 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$Construct\ Reliability = \frac{(\Sigma\ Standard\ Loading)^2}{(\Sigma\ Standard\ Loading)^2 + \Sigma\ \varepsilon j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari standardized loading utnuk tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- Σεj adalah measurement error dari tiap indicator. Measurement error dapat diperoleh dari 1 – (*standard loading*)^2

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk table untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel.

Dari tabel tersebut diperoleh reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,7. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi.

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh kosntruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance

extract yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai variance extract adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\Sigma \text{ Standard Loading}^2)}{(\Sigma \text{ Standard Loading}^2) + \Sigma \varepsilon j}$$

Untuk menilai tingkat variance extract dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data.

Hasil pengolahan data Reliability dan Variance Extract tersebut ditampilkan pada Tabel 4.14

Tabel 4.14
Reliability* dan *Variance Extract

Iklim_Organisasi

	Std. Loading	Std.Loading ^{2}	1 - Std.Loading ^{2}	Reliability	Variance Extract
x9	0.787	0.619	0.381	0.924	0.577
x8	0.732	0.536	0.464		
x7	0.799	0.638	0.362		
x6	0.789	0.623	0.377		
x5	0.796	0.634	0.366		
x4	0.747	0.558	0.442		
x3	0.703	0.494	0.506		
x2	0.771	0.594	0.406		
x1	0.704	0.496	0.504		
Σ	**6.828**	**5.192**	**3.808**		
(Σstd.loadng)^2	**46.622**				

Motivasi

	Std. Loading	Std.Loading ^{2}	1 - Std.Loading ^{2}	Reliability	Variance Extract
x11	0.795	0.632	0.368	0.766	0.620
x10	0.780	0.608	0.392		
Σ	**1.575**	**1.240**	**0.760**		
(Σstd.loadng)^2	**2.481**				

Kepuasan_Kerja

	Std. Loading	Std.Loading^2	1 - Std.Loading^2	Reliability	Variance Extract
x16	0.728	0.530	0.470	0.852	0.536
x15	0.729	0.531	0.469		
x14	0.735	0.540	0.460		
x13	0.712	0.507	0.493		
x12	0.755	0.570	0.430		
Σ	3.659	2.679	2.321		
(Σstd.loadng)^2	13.388				

Kinerja_Pegawai

	Std. Loading	Std.Loading^2	1 - Std.Loading^2	Reliability	Variance Extract
x17	0.701	0.491	0.509	0.851	0.533
x18	0.725	0.526	0.474		
x19	0.757	0.573	0.427		
x20	0.727	0.529	0.471		
x21	0.740	0.548	0.452		
Σ	3.650	2.666	2.334		
(Σstd.loadng)^2	13.323				

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian *reliabiliy* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki reliability yang lebih besar dari 0,7.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai variance extract dari masiong-amsing variabel adalah lebih dari 0,5.

4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 6 hipotesis

penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15
Regression Weight Structural Equational Model

			Estimate				
				Std	S.E.	C.R.	P
Motivasi	<--	Iklim_Organisasi	0.318	0.292	0.122	2.608	0.009
Kepuasan_Kerja	<--	Iklim_Organisasi	0.364	0.400	0.094	3.891	0.000
Kepuasan_Kerja	<--	Motivasi	0.348	0.417	0.098	3.571	0.000
Kinerja_Pegawai	<--	Kepuasan_Kerja	0.243	0.281	0.120	2.022	0.043
Kinerja_Pegawai	<--	Iklim_Organisasi	0.177	0.225	0.087	2.034	0.042
Kinerja_Pegawai	<--	Motivasi	0.194	0.268	0.093	2.082	0.037

Sumber : Data primer yang diolah

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh iklim organiasi terhadap motivasi pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2,608 dan dengan probabilitas sebesar 0,009. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,608 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pagawai.

Estimasi parameter bentuk standar dari hubungan iklim organisasi dengan motivasi pegawai adalah bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi seperti : keramahan, tanggung jawab, standarisasi, pelatihan dan pengembangan, tunjangan, struktur, resiko, dukungan dan konflik yang ada dalam organisasi, dikelola dengan baik dan memberikan satu kondisi iklim bekerja yang baik, maka secara langsung kondisi tersebut akan memberikan

peningkatan terhadap motivasi kerja pegawai baik dalam bentuk motivasi intrinksik maupun motivasi ekstrinsik.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh iklim organiasi terhadap motivasi pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2,034 dan dengan probabilitas sebesar 0,042. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 2,034 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pagawai.

Parameter bentuk standar dari hubungan iklim organisasi dengan kinerja pegawai diperoleh bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi seperti : keramahan, tanggung jawab, standarisasi, pelatihan dan pengembangan, tunjangan, struktur, resiko, dukungan dan konflik yang ada dalam organisasi, memiliki bentuk yang dinilai kondusif oleh pegawai maka hal ini akan memberikan secara langsung peningkatan kinerja pegawai baik kualitas, maupun kuantitas, pengetahuan dan ketrampilan, ketepatan waktu kerja maupun komunikasi kerja pegawai.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh iklim organiasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 3,891 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 3,891 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Parameter bentuk standar dari hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja pegawai diperoleh bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi seperti : keramahan, tanggung jawab, standarisasi, pelatihan dan pengembangan, tunjangan, struktur, resiko, dukungan dan konflik yang ada dalam organisasi, memiliki bentuk yang dinilai baik oleh pegawai akan memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai yang dalam hal ini diukur berdasarkan kepuasan terhadap gaji, kesempatan untuk maju, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap supervisi maupun kepuasan terhadap pekerjaan yang selama ini digeluti oleh pegawai.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2,082 dan dengan probabilitas sebesar 0,037. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR

sebesar 2,082 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi motivasi akan berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja pegawai.

Arah tanda parameter standar dari hubungan motivasi dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa motivasi yang muncul dalam diri pegawai (*intrinsik*) maupun dorongan dari luar (*ekstrinsik*) dapat memicu secara langsung terhadap upaya untuk memenuhi tugasnya sebagai pegawai, sehingga hasil kerja (kinerja) sebagai pegawai akan berhubungan secara langsung dengan motivasi tersebut. Dengan bekal motiv yang ada dalam diri pegawai, bentuk peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan dan ketrampilan pegawai, ketepatan waktu dalam bekerja maupun komunikasi kerja pegawai akan mengalami peningkatan.

4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

H5 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 3,571 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 3,571 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi motivasi akan berpengaruh positif terhadap terhadap kepuasan kerja.

Parameter standar dari hubungan motivai dengan kepuasan kerja pegawai diperoleh bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi motivasi yang berupa motivai intrinsik maupun ekstrinsik yang meningkat dan muncul dalam

diri pegawai dapat mengakibatkan pula meningkatnya berbagai bentuk kepuasan kerja pegawai yang diukur dari kepuasan terhadap gaji, kesempatan untuk maju, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap supervisi maupun kepuasan terhadap pekerjaan yang selama ini digeluti oleh pegawai.

4.4.6. Pengujian Hipotesis 6

H6 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2,022 dan dengan probabilitas sebesar 0,043. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H6 yaitu nilai CR sebesar 2,022 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kepuasan kerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Parameter hubungan yang bertanda positif mengindikasikan adanya kesamaan arah yang terjadi jika salah satu variabel mengalami peningkatan. Kepuasan kerja dalam berbagai bentuknya, akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai. Kondisi demikian nampaknya akan bertindak sebagai upaya timbal balik antara bentuk kepuasan yang diterima oleh pegawai dengan produktivitas berupa peningkatan kinerja bagi organisasi

4.4. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak

langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, motivasi dan iklim organisasi akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung dari kedua variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati kepuasan kerja, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja pagawai. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut dapat diringkas sebagai berikut.

Tabel 4.12
Pengaruh langsung

	Iklim Organisasi	Motivasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Motivasi	0.292	0.000	0.000	0.000
Kepuasan_Kerja	0.400	0.417	0.000	0.000
Kinerja_Pegawai	**0.225**	**0.268**	0.281	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.13
Pengaruh tidak langsung

	Iklim Organisasi	Motivasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Motivasi	0.000	0.000	0.000	0.000
Kepuasan_Kerja	0.122	0.000	0.000	0.000
Kinerja_Pegawai	**0.224**	**0.117**	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung motivasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Diperoleh pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 0,225 sedangkan secara

tidak langsung diperoleh sebesar 0,224. Demikian pula untuk pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, dimana diperoleh pengaruh langsung sebesar 0,268 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,117.

Melihat bahwa Dinas Pertanian yang merupakan suatu organisasi pemerintah, masalah gaji dan *reward* diatur di luar sistem. Dengan demikian iklim organisasi dan motivasi dinyatakan berpengaruh langsung yang lebih kuat untuk menciptakan kinerja pegawai dari pada melalui pengaruh tidak langsungnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Simpulan

Dari analisis data dan pembahasan yang dilakukan, beberapa hal dapat disimpulkan sebagaimana berikut ini.

1. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Iklim organisasi yang lebih berorientasi pada orang bisa menciptakan motivasi yang lebih tinggi bagi pegawai.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dukungan dari organisasi dalam menciptakan dan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pegawai bisa memacu pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya.
3. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Dukungan dari organisasi dalam menciptakan dan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pegawai mampu memberikan kepuasan yang lebih tinggi kepada pegawai.
4. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang lebih besar untuk membuat lebih baik, akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.
5. Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai . Motivasi yang muncul dari dalam diri atau yang dipengaruhi dari luar akan memberikan kepuasan yang lebih besar kepada pegawai.

6. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepuasan yang lebih besar yang diperoleh dari kerja akan memberikan satu perasaan untuk bekerja lebih baik.
7. Iklim organisasi dan motivasi memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai dari pada pengaruh tidak langsungnya.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi ini konsisten dengan penelitian yang dinyatakan oleh Mc. Clelland (dalam Atkinson ,1958 p 438) yang mengemukakan bahwa timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor situasi yang dihadapi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan tingkah laku para pekerja. Bilamana iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi), maka dapat diharapkan artinya peningkatan prestasi kerja yang lebih baik daripada sebelumnya. Sebaliknya bila mana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan kebutuhan dan motivasi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan kerja berkurang. Dengan perkataan lain tingkah laku pekerja dan suatu organisasi ditentukan interaksi antara kebutuhan individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan.

Hasil ini mengimplikasikan bahwa pada iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi dimana tekanan diletakan pada pencapaian tujuan akan timbul tingkah laku kreatif dan produksi yang tinggi, iklim organisasi yang berorientasi pada

prestasi mengakibatkan kepuasan kerja tinggi sikap kelompok yang positif dan tingkat motivasi yang tinggi. Dukungan teori Davis (1962, p. 437) yang mengemukakan bahwa dengan mengikutsertakan karyawan dalam pemecahan masalah dalam suatu organisasi kerja akan mempertinggi motivasi kerja yang lebih baik, karena perwujudan taraf motivasi yang tinggi dalam bentuk tingkah laku yang berorientasi pasa pencapaian prestasi terutama pada pekerjaan yang tidak menuntut kemampuan individual dan upaya mental yang tinggi serta peranan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah (MC..Clelland, 1961 p.216-226).

Hasil penelitian terhadap pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja juga memberikan hasil yang konsisten dengan penelitian Moh Affandi (2001, p.87), dimana dengan dimensi yang sama dari iklim organisasi yang meliputi struktur (structure), tanggung jawab (responbility), penghargaan (rewavel), resiko (risk), keramahan (warmth), dukungan (support), standarisasi (standard), konflik (conflict), pelatihan dan pengembangan (inovation), mempunyai pengaruh positif yang singnifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai.

Secara teoritis, iklim organisasi tidak dapat dilihat secara nyata tetapi adanya iklim organisasi akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki lingkungan atau situasi organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan Campbell, *et al* (1970, hal 398) dan Glimer (1971, p. 28) bahwa iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya , mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka panjang. Iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja pegawai yang maksimal . Iklim yang kondusif diharapkan mampu meningkatan komitmen pegawai

pada pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Adanya iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian mengenai pengaruh iklim organisai terhadap kepuasan kerja ini mendukung penelitian Rongga et.al (2001 p. 79) yang berhasil membuktikan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dan kepuasan kerja. Didapatkan bahwa iklim organisasi yang lebih berorientasi pada pekerja, lebih terbuka dan lebih bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sifat yang lebih positif. Berbeda dengan penelitian Rongga yang berhasil mendapatkan adanya hubungan yang tidak terlalu kuat, penelitian ini justru memperoleh adanya hubungan yang lebih kuat dibanding dengan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja lebih merupakan variabel moderating dalam pengaruh iklim organiasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lain menunjukkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan diakibatkan oleh cara-cara yang ditunjukkan pada manager dalam memperhatikan dan meminta pendapat serta keikutsertaan para bawahannya. Bila para pekerja merasa bahwa mereka merupakan bagian integral dari organisasinya dan merasa bahwa atasannya memperhatikan kesejahteraan masing-masing individu, tidak aneh bila mencapai derajat yang lebih tinggi.

Hasil yang sama juga terjadi untuk pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Sebagaimana diungkapkan oleh Handoko (1997, p. 365), yang menjelaskan banyaknya faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan bekerja dengan baik atau tidak tergantung sampai sejauh mana faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan. Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi

seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan -- kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Signifikannya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja adalam penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Huling (2000) dan Yuan Ting (1996), pada berbagai jenis organisasi. Penelitian Huling dalam penelitiannya pada perusahaan agen asuransi di New York, sesuai dengan hasil penelitiannya merekomendasikan agar perusahaan asuransi lebih memperhatikan kepuasan kerja pegawai khususnya para agen asuransinya agar mereka tidak sering absen (meninggalkan pekerjaan). Upaya yang disarankan oleh Huling diantarnya adalah berupa pemberian peningkatan gaji (*salary*), kesempatan promosi (*promotion work opportunity*) dan perbaikan kondisi kerja (*working condition*). Menurut Huling jika ketiga unsur motivasi tersebut terpenuhi maka para agen asuransi akan bekerja lebih baik.

Penelitian Yuan Ting (1996) tentang pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai memberikan hasil yang beraneka ragam. Kepuasan kerja tersebut dapat diidentifikasikan sebagai bagian faktor pekerjaan dan organisasi yang sama baik dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja khususnya mengenai bekerjanya pegawai kantor di Negara federal. Hasil penelitian menggambarkan tentang karakteristik pekerjaan dengan kepuasan gaji kesempatan promosi dan klarifikasi pekerjaan yang mempunyai efek signifikan yang konsisten dengan kepuasan kerja pegawai pada pemerintahan federal.

Keterkaitan antara motivasi dengan kepuasan kerja perhatian utamanya adalah terletak pada perasaan membutuhkan dorongan, perasaan memiliki kebutuhan

bagi tercapainya kesuksesan yang akan menimbulkan kepuasan kerja. Dalam hal ini gaji dan promosi merupakan imbalan yang hendaknya diberikan kepada pegawai agar pegawai dapat berprestasi dalam bekerja. Apabila gaji dan promosi tersebut tidak memuaskan pegawai maka akan terjadi peningkatan keluar masuk pegawai yang cukup tinggi di perusahaan tersebut Barbara K. H (1989. p. 33).

Pegawai membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai panduan perilaku mereka dimasa mendatang. Bagi pegawai baru prestasi kerja merupakan bukti pemahaman mereka terhadap pekerjaan, sedangkan bagi pegawai lama prestasi kerja merupakan umpan balik terhadap perilaku baik mereka. Menurut Robbins (1996, p. 113) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, sedangkan As'ad (1995, p.46) menyatakan kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu.

5.3. Implikasi Manajerial

Dinas Pertanian yang merupakan salah satu institusi pemerintah yang mengurusi masalah pertanian di Kota Semarang, nampaknya memerlukan satu bentuk langkah manajerial untuk meningkatkan produktivitas pegawainya.

1. Pengaruh iklim organisasi terhdap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai tidak lepas dari dukungan indikator-indikator yang membentuk iklim organisasi yang meliputi : keramahan (*warmth*), tanggung jawab (*responsibility*), standarisasi (*standard*), pelatihan dan pengembangan, (*inovation*), tunjangan (*Reward*), struktur (*Structure*), resiko (*Risk*), dukungan (*Support*), konflik (*Conflict*) yang ada dan diterapkan oleh organisasi. Tinjauan yang kontinyu

terhadap masing-masing indikator nampaknya adalah menjadi langkah awal dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya. Indikator-indikator negatif seperti konflik dan risiko nampaknya harus diminimalkan keberadaannya. Perlu ditekankan bahwa iklim organisasi merupakan awal terbentuknya motivasi, kepuasan dan kinerja yang lebih baik.

2. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai tidak terlepas dari dukungan indikator-indikator yang membentuk motivasi. Indikator tersebut meliputi : (1) motivasi intrinsik dan (2) motivasi ekstrinsik. Organisasi secara terus menerus dapat memberikan motivasi pada pegawai. Dengan demikian adanya motivasi bisa memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai khususnya pegawai Dinas Pertanian Kota Semarang.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini hanya melingkupi areal penelitian yang terbatas (Dinas Pertanian Kota Semarang). Analisis dengan menggunakan jumlah sampel sebanyak 117 merupakan sampel minimal untuk SEM dengan 21 dimensi.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian sebaiknya diperluas lingkupnya untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui variabel intervening kepuasan kerja. Sehingga saran untuk penelitian mendatang perlu diajukan faktor-faktor lainnya seperti skill, teknologi beserta kelengkapannya.

DAFTAR REFERENSI

Agustian, Ferry, 2001, **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**.

Arianto, Dwi Agung nugroho, **Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.**

As'ad Moh, 1995, **Psikologi Industri**, Edisi keempat, Penerbit Liberty Yogyakarta

Atkinson, J.W, 1964, **Motives in Fantasy, Action and Society**, D. Van Nonstrand Cp, Princeton, New York.

Bayi P. 2000, **Pengaruh Analisis Jabatan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Asisten Administrasi Setda Pemkot Semarang**.

Betlis N.C, 1980, "The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, and Propensity to Leave". **The Journal of Psychology**. 104, 233 – 240.

Buchairi, Zainun, 1989, **Manajemen dan Motivasi**, Edisi Revisi, Penerbit Balai Aksara, Jakarta.

Campbell JP, Gasser MB, Oswald F, 1996, **The Subtantive Nature of Job Performance Variability**, In Individual Differences and Behavior in Organizations, ed. KR Murphy, San Fransisco. Jossey-Bass.

Celluci, Antony J dan Vries, David L De, 1978, "Measuring Managerial Satisfaction A Manual for the MJSQ Technical Report II", **Centre of Creative Leadership**.

Cureh, Allan H, 1995, "**Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes Human Resources Development Quanteply"** vol 6 No. 2 Summer 1995.

Dale Timpe, A. 1992, **Kinerja (Performance)**, Penerbit PT. Gramedia, Asri Media, Jakarta.

Davis, K, 1981, **Human Behaviour at Work**, Organizational Behaviour. Mc Graw Hill Publishing Company, Ltd New Delhi.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Dharma, Agus, 1996, **Perilaku Dalam Organisasi**, jilid 1 dan 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Dunnete, MD, 1976. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** Rand McNally College Publishing Co. Chicago.

Erdward, DS 1972, **General Psychology**. Mac. Millan Publishing. Co Inc New York.

Emily, Huling, 2000, " Motivate Employees To Grow Your Agency " **Journal Property and Casualty / Risk and Benefite Management.**

Farland, M. C & Dalton, E, 1974, **Principles and Practises Management**, Fourth Edition, Coller Mc Millan Publishing, Co. London.

Ferdinand, Augusty, 2002, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen,** BP. UNDIP.

Frone, Michael R ; Russel, Marcia, Cooper, Yh. Lynne, 1992, " Antecedents and Out Comes of Work Family Conflict : Testing a Model of The Work Family Interface ", **Journal of Applied Psychology,** Vol. 77, No. 1.

Ganeshan, Shankar dan Weitz, Barton A, 1996, Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behavior, **Journal of Retailing**, 72(1), 31-56.

Gerungan, W.A, 1978, **Psikologi Sosial**, PT. Eresco, Bandung.

Ghiselli, EE & CW Brown, 1973. **Personel and Industrial Psycology**. McGraw Hill Book Co. Inc, New York.

Gibson Ivancevich, Donnelly, 1995, **Organisasi Perilaku-Struktur-Proses,** Terjemahan Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Surabaya.

Gibson, James L, John M Ivancevich dan James H Donelly Jr, 1996, **Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses,** Binarupa Aksara, edisi kedelapan, Jakarta.

Glimer, B. Van Haller, 1971, **Industrial Psychology**, Second Edition, McGraw-Hill Kogakusha Company, Ltd. Tokyo.

Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron, 1995, **Behaviour in Organization : Understanding and Managing the Human Side of Work,** 5th Ed. Englewood Cliff : Prenticxe-Hall.

Hani, Handoko. 1995, **Management Personalia dan Sumber Daya Manusia.** Edisi kedua. BPFE, Yogyakarta.

Hershberger Scoot L, Lichtenstein P, Knox Sarah S, 1994, "Genetic and Environmental Influences on Perceptions of Organizantional Climate", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, No. 1 pp. 24-33.

Heller, Robert, 1998, "How To Motive Your Employees", **HR Magazines**.

H. M. Affandi, 2002, **"Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang)".**

Judge Timothy A, Watanable Shinichiro, 1993, "Another Lock at The Job Satisfaction – Life Satisfaction Relationship". **Journal of Applied sychology**, Vol 78 939 – 948.

J.Q. Williams dan Christopher P, 1989, "Organizational Climate and Decision Framing An Integrated Approach to Analyzing Industrial Decisions", **Journal of Marketing Research**, May Vol 26.

Kirkman, Bradley L; Shafiro, Debra, L 2001,"The impact of Cultural values on Job Satisfaction and Organizational Comitment in Self - Managing Work Teams, The Mediating Role of Employer Resistance", **Academy of Management Journal**, Vol 44, P 557.

Koontz Harorld, O'Donnel Cyrill dan Weihrich Heinz, 1991, **Management**, New York : The Free Pres.

La Folette W, 1975, "How is The Climate on Your Organization", **Personal Journal**, 54, 376- 379.

Lawler, E and Porter, L, 1979, " Organizational Behaviour and Human Performance ", **Organizational Behaviour and Human Decision Processes,** Vol. 2, pp. 122-142.

Likert R, 1967, **The Human Organizational**, Mc Graw Hill, New York.

Litwin & Meyer, 1971, **Motivation Research Group of Me Beer Company,** Original from GH.

Luthan, F, 1998, **Organizantional Behavior**, Eight Edition, Singapore, Mc Graw Hill International Edition.

Maslow A., H, 1970, **"Motivation and Personality"**, Second Edition : Harper & Row Publisher, New York.

Mc Cue Clifford P. & Gianakis Gerasimos A., 1997, "The Relationship between Job Satisfaction and Performance : The Case of Local Government Finance officers in Ohio", **Public Productivity & Management Review**, Vol. 21 No. 2, pp. 170 – 191, December, (1997 Sage Publications, Inc.

Mc. Cleland D.C, 1961, **The Achieving Society**, D. Van Nastrand Company Inc., New Jersey.

Mc Nesse-Smith, D., 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", **Hospital & Health Services Administration**, 41 : 2, pp. 160 – 175, Summer.

Ong, BP, 1997, "Organizational Climate and Teacher Job Satisfactions in Residential and Non Residential Schools", **Master Thesis, Department of Extension Education Faculty of Educational Studies**, Universiti Putra Malaysia, Oktober available on : www. Geocities. Com / CollegePark / Classroom/

Payne, R.L and Pugh, D.S, 1976, "Organizational Structure and Climate", In M.D Dunnette (Ed)", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand Mc Nally, Chicago, pp. 1125 – 1173.

Perda No.2 Tahun 2001, **"Tentang Pembentukan Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Semarang".**

Pelaksanaan Otonomi Daerah, Biro Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, Desember 2001

Reksohadiprojo, Sukanto, 1992, **Organisasi Perusahaan**, Yogyakarta, BPFE.

Robbins, Stephens P, 1996, **Perilaku Organisasi**, Jilid 1 dan 2, Prehallindo, Jakarta.

Rogga, K. L, Schmidt, D. B, Shull, C. and Schmitt, N, 2001, "Human Resources Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction", **Journal of Management**, July, 2001, pp.70 – 89.

Sekaran, Uma , 1992 **Research Methods for Bussiness,** A Skill Building Approach, Second Edition.

Shadur Mark A, Kienzle Rene, & Rodwell John J, 1999, "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement : The Importance of Support", **Group & Organization Management**, Vol. 24, No. 4, December, pp. 479 – 503, (1999 Sage Publications, Inc.

Simamora, Henry, 1997, **Manajemen Sumberdaya Manusia**, Edisi Kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.

Staples D.S. (1996), **"An Investigation of Some Key Information Technology Enable Remote Management and Remote Work Issues".** Conference Proceding of the Australasian Conference on Information System University of Tasmania, Hobart.

Steers R.M, Porter L. W, 1979. **Motivation and Work Behavior**, Second Edition, International Student Edition, Mc Graw – Hill Inc, Tokyo.

Stoner ; JAF, 1986, **Management,** Second Edition Penerjemah Artarikso dkk, di edit oleh Gunawan Hutahuruk, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Bisnis**, CV.Alfabeta, Bandung.

Tsui, Anne S, Pearce, Jone L dan Porter, Lymen W, 1997, "Alterbative Approache to Employee", Organization Relationship Does Investment in Employee Pay Off?", **Academy of Management Journal**, vol, 40 No. 5, 1089-1121.

Vardi Yoav, 2001, "The Effect of Organizational Climates on Misconduct at Work", **Journal of Business Ethics**, 29: 325 – 337, (1998 Kluwer) Academic Publishers, Printed in the Netherlands.

Yuan Ting, 1996, "Analysis of Job Satisfaction of the Federal White Collor Work Force : Findings From The Survey of Federal Employee", **Journal American Review of Public Administration**, Vol. 26, no. 4.