

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KETERIKATAN PEGAWAI
SETDA PROPINSI JAWA TENGAH**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S – 2**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Disusun oleh :

Sumaryati

Angkatan IX / Intensif

NIM: D4E003020

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2004

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KETERIKATAN PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH (SETDA)
PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

SUMARYATI

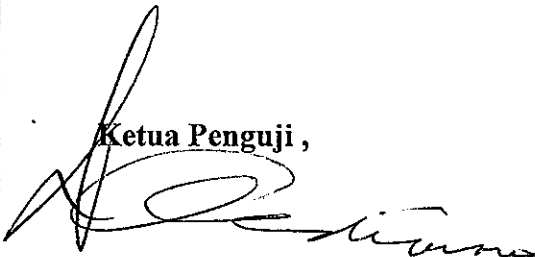
D4E003020

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal : 22 Desember 2004

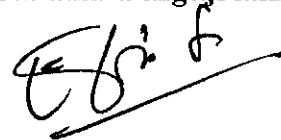
Susunan Tim Penguji :

Ketua Penguji ,



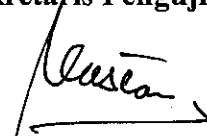
Drs. WAHYU PUJOYONO, SU

Anggota Tim Penguji lain :



1. Dra. ENDANG LARASATI, MS

Sekretaris Penguji ,



Drs. MUSTAM, MS



2. Dra. M. SURYANINGSIH, MS

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 22 Desember 2004

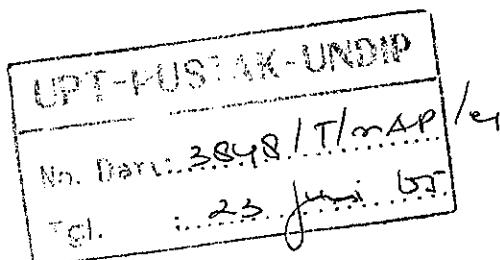
Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro

Semarang



Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD



PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang,

Oktober 2004



SUMARYATI

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas perkenan-Nya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETERIKATAN PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**. Tugas tersebut untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik

Meskipun penulis telah mencurahkan segenap pengetahuan yang ada, namun penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun.

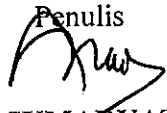
Penulisan ini dapat diselesaikan berkat bimbingan, dari Bapak Drs. Wahyu Pujoyono, SU dan Bapak Drs. M. Mustam, MS selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah memberikan pimbinga dari awal sampai akhir penulisan ini, untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih

Begitu pula penyusun sampaikan terima kasih kepada:

- a. Prof. Dr. Y. Warella, MPA, PhD Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang yang memberikan bimbingan dan saran guna penyempurnaan tesis ini.
- b. Para Dosen penguji, Ibu Dra. M. Suryaningsih, MS dan Ibu Dra. Endang Larasati, MS Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang .
- c. Para Dosen serta segenap Staf Sekretariat Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu serta berbagai bantuan dan kemudahan yang telah diberikan kepada penyusun selama studi.
- d. Segenap pihak yang belum disebutkan di atas yang juga telah memberikan bantuan kepada penulis baik langsung maupun tidak langsung.

Akhirnya penulis berharap agar tesis ini bermanfaat bagi pembaca dan pemerhati penulisan-penulisan ilmiah.

Semarang, Desember 2004

Penulis

SUMARYATI

ABSTRAKSI

Birokrasi sebutan untuk organisasi Pemerintah, untuk mewujudkan pemerintahan yang baik peran Sumber Daya Manusia (SDM) / Pegawai sangat penting untuk menentukan keberhasilan organisasi , oleh karenanya semangat kerja, semangat berprestasi, kepuasan kerja , suasana kerja yang kondusif , kejelasan tugas dan tanggungjawab merupakan indikator yang penting untuk meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi .

Hasil penelitian dengan lokus pada organisasi Sekretariat Daerah (Setda) Propinsi Jawa Tengah, yang berangkat dari menurunnya keterikatan pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada faktor lingkungan organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan faktor pribadi. Metode penelitian dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan instrumen penelitian questioner dengan uji hipotesis menggunakan analisa statistik korelasi dan regresi serta diolah dengan komputer melalui program SPSS (*Statistical package for Social Scientists*) . Hasil analisa menunjukkan ada hubungan positif antar variabel dan lemahnya keterikatan 58,2 % dipengaruhi oleh 4 (empat) faktor independen tersebut dan selebihnya 41,8 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian .

Hasil penelitian tersebut valid, berbagai fenomena yang berkaitan dengan variabel penelitian menunjukkan pengangkatan dalam jabatan masih mengedepankan hubungan personal , kepuasan kerja belum memiliki standard penilaian pekerjaan yang obyektif, tidak ada penyegaran yang kontinyu bagi staf, kejelasan peran dan tugas belum dituangkan secara tertulis dan terinci, pengukuran standard kinerja yang baku dan dapat diketahui seluruh pegawai belum ada..

Rekomendasi yang diberikan kepada pembuat kebijakan di organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah antara lain :

- a. Agar disusun standar penilaian pegawai yang terukur, diinformasikan, dikomunikasikan kepada Pegawai dan hasilnya diketahui oleh pegawai.
- b. Evaluasi kinerja pegawai dilaksanakan secara konsisten
- c. Penerapan sanksi yang tegas.

Kata kunci : Keterikatan, lingkungan organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan faktor pribadi.

ABSTRACT

Bureaucracy is a nama for Government Organizations, Human Resources / employees have major role to create a good government and a successful organization, therefore, working spirit, achievement will, working achievement, condusive working atmosphere, clear duty and responsibility are important indicators to increase commitment of employees for their organization.

The research is focused on Region Secretariat of Central Java Province, which started from the decrease of research limited at the factors of organization and working environment, duty extent, and private. The research methods is quantitative research method with questioner instruments, with hypothesis test, that is using correlations statistic analysis and regression, that are evaluated by SPSS (*Statistic Package for Social Scientists*) computer program. The analysis results show the positive relation for each variable, and fragile of the bound as of 58,2 % is infected by the 4 independent factors mentioned above and 41,8 % from the rest is infected by another outside research factors.

The results of research is valid, several phenomena from the research variables show that, there are personal relationships in job promotion, working achievement does not have objectivity for job assessment standard, it does not have a regularly refreshing movement for the employees, the role and duty do not have a clear written and detail tasks, it does not have a familiar measurement of exact working standard.

The recommendations that are given to the policy planners in Region Secretariat Organizations of Central Java Province are :

- a. To standardize the employees " assessment that is measurable, well informed, communicated with the employees, and the result are transparent for the employees.
- b. The employees working evaluation has to be done consistently,
- c. Clear punishment application.

Key Words : Commitment, organizational and working environment , details of duty, and individual factors.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
KATA PENGANTAR	
ABSTRAKSI	
DAFTAR ISI	

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	5
B.1. Identifikasi Masalah	5
B.2. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
C.1. Tujuan Penelitian.....	8
C.2. Kegunaan Penelitian.....	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori.....	9
A.1. Teori Yang Mendasari	9
A.2. Komponen Keterikatan Organisasi	12
A.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterikatan Pegawai	17
A.4. Hubungan Antar Variabel Penelitian	22
B. Pembahasan Yang Relevan	26
C. Hipotesis.....	27

BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian	29
B. Ruang Lingkup Penelitian.....	29

C. Lokasi Penelitian	30
D. Variabel Penelitian	30
1. Klasifikasi Variabel Penelitian.....	30
2. Definisi Konseptual.....	30
3. Definisi Operasional	31
E. Jenis Data	35
F. Instrumen Penelitian	35
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	37
H. Teknik Pengumpulan Data.....	38
I. Teknik Analisa Data	38

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Identitas Responden	40
B. Hasil Penelitian	41
1. Uji Reliabilitas	42
2. Uji Validitas	42
3. Uji Normalitas	42
C. Analisa Hubungan Antar Variabel	59
D. Diskusi	71

BAB PENUTUP

A. Kesimpulan	78
B. Rekomendasi	79

Daftar Pustaka

Lampiran – lampiran

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Gerakan reformasi yang diawali pada tahun 1998 telah membawa arus perubahan yang fundamental dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Perubahan tersebut pada akhirnya menuntut dilakukannya tindak lanjut reformasi di bidang politik, hukum dan pemerintahan. Rangkaian perubahan yang diawali dengan perubahan sistem pemerintahan dari sentralisasi ke-arah desentralisasi atau otonomi, perubahan tersebut merupakan reformasi kebijakan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintah Daerah sebagai langkah menuju pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik, peran sumberdaya manusia yang dalam hal ini pegawai mempunyai kedudukan yang strategis, karena harus mampu mengaplikasikan paradigma baru fungsi pemerintahan yakni : Fungsi pelayanan masyarakat, fungsi pengaturan, fungsi pemberdayaan masyarakat dan fungsi pembangunan. Dengan demikian peran pegawai dalam birokrasi merupakan faktor penentu untuk tercapainya suatu keberhasilan. Oleh karena itu birokrasi sebagai organisasi yang besar dalam mengelola sumber daya aparatur harus dapat secara profesional agar dalam melaksanakan tugas-tugas penyelenggaraan pemerintahan dapat berjalan secara efektif dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi sehingga fungsi-

fungsi pemerintahan akan dapat berjalan dan semua kegiatan yang dilaksanakan dapat mempunyai impact terhadap kepentingan publik. Isu yang ada dari berbagai pandangan menyatakan bahwa kinerja birokrasi belum dapat memenuhi harapan masyarakat, bahkan Presiden Republik Indonesia telah memberikan pernyataan birokrasi merupakan “ Keranjang Sampah “

Kenyataan inilah, isu kinerja birokrasi menjadi semakin strategis hal ini dikarenakan kinerja birokrasi mempunyai implikasi yang luas terhadap kehidupan masyarakat, seperti di bidang ekonomi, perbaikan kinerja birokrasi akan dapat memperbaiki iklim investasi yang sangat diperlukan oleh bangsa Indonesia untuk keluar dari keterpurukan krisis ekonomi yang berkepanjangan, sehingga buruknya kinerja birokrasi sering menjadi determinan yang penting dalam penurunan minat investasi. Dalam kehidupan berpolitik, perbaikan kinerja birokrasi akan dapat mempengaruhi implikasi terhadap tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Peningkatan kinerja birokrasi dalam era globalisasi ini, diperlukan sosok aparatur pemerintah yang mempunyai skill, profesional, semangat kerja, semangat berprestasi dan mempunyai komitmen yang tinggi, loyalitas terhadap organisasi. Disinilah perlunya keikatan individu terhadap organisasi, dengan keikatan pegawai yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja yang akan berdampak meningkatkan kemajuan kinerja pemerintahan, yang kemudian juga bagi individu bisa ikut mendapatkan kemajuan dan menikmati hasil kerjanya. Rendahnya kinerja birokrasi ini mengindikasikan semakin rendahnya derajat keikatan atau komitmen aparatur pemerintah.

komitmen aparatur pemerintah.

Ada sejumlah permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi Pemerintah dalam hal ini Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah berkenaan dengan Sumber Daya Manusianya yaitu Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan sehingga dapat dikatakan adanya indikasi rendahnya derajat keterikatan Pegawai terhadap organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Permasalahan tersebut antara lain kurang dipatuhinya peraturan kepegawaian, rendahnya kualitas, kurangnya tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan, ketidakjelasan jalur karier, komunikasi yang kaku, ketidakjelasan wewenang dan peran masing-masing pegawai, belum diterapkannya sanksi administrasi kepegawaian secara menyeluruh. Permasalahan-permasalahan tersebut saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Rendahnya keterikatan pegawai nampaknya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain :

Faktor organisasi, seperti pembayaran upah yang masih relatif belum mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup yang layak, kurangnya pegawai mentaati terhadap peraturan perundang-undangan yang menjadi ketetapan, hal ini dapat kita tunjukkan dengan adanya berbagai fenomena seperti banyaknya pegawai pada jam-jam kerja, ke luar kantor dengan tujuan yang tidak jelas, penyelesaian tugas-tugas pekerjaan tidak dapat tepat waktu, para pegawai yang selalu berupaya mencari celah-celah waktu pada jam kerja untuk mendapatkan penghasilan melalui berbagai kegiatan di luar kantor, tidak adanya tanggung jawab dan tugas pegawai yang jelas, pengangkatan pegawai

dalam suatu jabatan lebih cenderung dengan pendekatan hubungan personal dengan penguasa.

Faktor lingkungan kerja, kecenderungan pegawai mendapatkan tugas pekerjaan tidak sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki, loyalitas yang dibangun adalah loyal terhadap individu pimpinan bukan loyalitas terhadap organisasi, tidak adanya perincian tugas masing-masing pegawai, sehingga pegawai tidak mempunyai tanggung jawab dan wewenang secara jelas terhadap beban dan tugas, kurang dilibatkannya dalam pengambilan keputusan maupun dalam penyelesaian masalah organisasi ..

Faktor kandungan tugas, seperti para pegawai nampaknya tidak bersedia untuk bekerja secara maksimal seperti apa yang menjadi tuntutan pekerjaan organisasi contoh kerja lembur, tidak pernah dilakukan penyegaran sehingga mengalami kejenuhan akan tetapi mereka tidak dapat berbuat banyak sehingga berimplikasi pada iklim kerja yang kurang kondusif.

Faktor kepribadian, rendahnya tingkat kesadaran masing-masing individu pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai organisasi, serta adanya para pejabat yang usianya lebih muda sebagai atasan, sedang bawahan merasa lebih senior dan berpengalaman sehingga terkesan mereka kurang menghargai dan kurang loyal terhadap pimpinan.

Berangkat dari berbagai fenomena di atas, kiranya perlu penanganan secara menyeluruh dan tidak diselesaikan secara parsial dan manakah yang menjadi prioritas penanganan yang sesuai dengan perkembangan untuk menuju *good governance* agar mampu dan mempunyai komitmen yang tinggi

terhadap organisasi sehingga mampu berkompetisi dalam era globalisasi dewasa ini. Berdasarkan kondisi itulah maka peneliti tertarik untuk mengambil judul “ANALISIS FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETERIKATAN PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH “

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

B 1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di lapangan telah teridentifikasi beberapa fenomena sebagai berikut :

- 1) Rendahnya disiplin pegawai dapat ditunjukkan data rekapitulasi apel yakni rata-rata tiap bulan pegawai yang mengikuti apel pagi berkisar 70% sdangkan 30% tidak mengikuti apel dengan berbagai alasan. Penggunaan jam kerja yang belum optimal, hal ini dapat dilihat berdasarkan sidak aparatur berkisar 5% - 10 % pada saat jam kerja terdapat pegawai yang selalu meninggalkan meja tugas, hubungan kerja (*human relations*) yang kaku antara atasan dan bawahan seperti bawahan akan menyampaikan sebuah inovasi/gagasan tidak dapat langsung kepada pucuk pimpinan akan tetapi harus melalui pejabat struktural atau pejabat yang lebih tinggi tingkatnya, gagasan bisa sampai pucuk pimpinan atau tidak tergantung pada pejabat struktural (pendekatan struktural).
- 2) Tidak adanya kejelasan peran dan tanggung jawab pegawai, hal ini dapat diperlihatkan tidak adanya uraian tugas yang jelas pada masing-

masing staf, akibatnya mereka tidak tahu apa yang harus dikerjakan sehingga para bawahan cenderung bersifat menunggu pekerjaan dari atasan.

- 3) Kurangnya kejelasan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing pegawai atau otonomi pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga pada umumnya mereka kurang bertanggung jawab, penyelesaian pekerjaan yang sederhana bisa selesai lebih dari satu minggu seharusnya paling lama 3 hari sedang pekerjaan yang membutuhkan analisa diselesaikan lebih dari satu bulan seharusnya satu minggu dapat selesai.
- 4) Kurang memahami tujuan organisasi, hal ini terlihat penyelesaian pekerjaan kurang maksimal tidak ada keinginan untuk kerja lembur.
- 5) Beberapa pimpinan merasa enggan menegur bawahan dikarenakan faktor usia bawahan yang lebih tua dan masa kerja yang lebih lama (senior).
- 6) Kurangnya penghargaan kepada pegawai. Penghargaan ini khususnya pada masalah promosi untuk menduduki satu jabatan, promosi bukan karena prestasi sehingga membuat mereka tidak bersemangat untuk bekerja, mereka bekerja tidak karena mereka punya tanggung jawab profesional tetapi hanya karena menghormati pimpinan.
- 7) Masalah-masalah lain yang bisa diamati seperti kurang efektifnya praktek manajemen terutama gaya penyelia, kurang efektifnya pengelolaan teknologi organisasi dan tidak kalah pentingnya adalah

adanya lingkungan kerja organisasi yang belum sepenuhnya mendukung budaya kerja yang professional. Meskipun sarana dan prasarana kerja sudah cukup lengkap, namun pengelolaannya kurang efektif ditambah lagi pegawai-pegawai dalam penggunaan teknologi tersebut juga kurang professional maka tidak heran jika pelaksanaan kerja menjadi kurang efektif.

B 2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah ada hubungan antara faktor organisasi dengan keterikatan pegawai ?
- 2) Apakah ada hubungan antara faktor lingkungan kerja dengan keterikatan pegawai ?
- 3) Apakah ada hubungan antara faktor kandungan tugas dengan keterikatan pegawai ?
- 4) Apakah ada hubungan antara faktor pribadi dengan keterikatan pegawai ?
- 5) Apakah ada hubungan antara faktor organisasi, lingkungan kerja, faktor kandungan tugas dan faktor pribadi secara bersama dengan keterikatan pegawai.

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

C 1. Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel organisasi dengan variabel Keterikatan pegawai.
- 2) Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel lingkungan kerja dengan variabel Keterikatan pegawai.
- 3) Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel kandungan tugas dengan variabel Keterikatan pegawai.
- 4) Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel pribadi dengan variabel Keterikatan pegawai.
- 5) Untuk mengetahui seberapa besar hubungan secara bersama variabel organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan faktor pribadi dengan variabel Keterikatan pegawai.

C 2. Kegunaan Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara akademik kepada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam pengambilan kebijakan dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya upaya peningkatan keterikatan pegawai kepada organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Pada bab ini akan dijelaskan konsep dan teori yang menjadi dasar dan penuntun dalam berfikir untuk memecahkan masalah rendahnya keterikatan pegawai. Pembahasan terhadap keterikatan merupakan domain yang sangat penting dalam kajian organisasi publik, hal ini karena keterikatan merupakan aspek yang multi dimensional dalam organisasi publik.

A 1. Teori-teori yang Mendasarinya

Luthans (1998) Mendefinisikan keterikatan adalah suatu sikap yang merefleksikan kesetiaan pegawai terhadap organisasinya, dan merupakan suatu proses yang berkelanjutan dimana anggota-anggota organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi yang berlanjut pada pencapaian kesuksesan serta kesejahteraan.

Mitchell (1983) menyatakan bahwa keterikatan kerja adalah kesetiaan dan identifikasi seseorang dengan organisasi tempat ia bekerja. Hal ini tampak sebagai kekuatan pengikat pegawai untuk melaksanakan setiap kebijaksanaan, norma dan falsafah organisasi serta tetap setia pada organisasi. Pegawai yang mempunyai keterikatan kerja yang tinggi akan berkeyakinan untuk tetap bekerja di organisasi dan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi, menunjukkan kehadiran yang tinggi, mempunyai keinginan untuk selalu taat kepada kebijaksanaan dan nilai-nilai organisasi.

Dilmy (2000) keterikatan adalah bentuk nyata dari rasa kepemilikan dan rasa kebersamaan yang diberikan oleh pegawai kepada organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Keterikatan ini mencakup kesediaan pegawai untuk turut berubah kejalan berubahnya kondisi lingkungan bisnis serta cara berbisnis pada umumnya.

Sukanto dan Handoko (1989), keterikatan (*commitment*) terhadap organisasi dapat didefinisikan melalui dua pendekatan yakni :

Pertama, memandang keterikatan terhadap organisasi sebagai perilaku. Pegawai dikatakan mempunyai keterikatan terhadap organisasi jika karyawan tersebut membuat keputusan yang tidak dapat ditarik lagi atau dia tidak akan mengundurkan diri dari organisasi tanpa alasan atau kepentingan yang dapat diterima. Keterikatan sebagai suatu perilaku tidak dapat dipisahkan dengan motivasi. Motivasi merupakan keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan kehendak. Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan diwujudkan dalam suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan sasaran kepuasan dirinya.

Mc Clelland dalam Hasibuan (2002) timbulnya tingkah laku dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada pada diri manusia. Konsep motivasi McClelland ini terkenal dengan "*Social Motives Theory*" Mc Clelland menyatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku, yaitu kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan kekuasaan. Kebutuhan untuk berprestasi (*need of achievement*)

merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses atau berprestasi. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku seseorang untuk mencapai suatu prestasi tertentu. Kebutuhan untuk berafiliasi (*need of affiliation*) merupakan kebutuhan akan kehangatan dan dukungan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku seseorang untuk mengadakan hubungan yang akrab dengan orang lain. Kebutuhan untuk berkuasa (*need of power*) merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini dapat menyebabkan seseorang kurang atau bahkan tidak memperdulikan orang lain. Dalam hubungan dengan perilaku ini, maka keterikatan pegawai dapat dijelaskan bahwa pegawai mau bergabung dengan organisasi adalah dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhannya tersebut.

Kedua, keterikatan terhadap organisasi sebagai sikap dimana keterikatan tampak sebagai suatu keadaan dimana individu mengadakan identifikasi dengan tujuan organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi tersebut. (Steers dan Porter, 1983).

Porter (1983) mendefinisikan keterikatan organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan dirinya ke dalam bagian organisasi. Sebagai suatu sikap, keterikatan ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- (1) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dari suatu organisasi, tetap menjadi bagian dari organisasi ;

- (2) Kesiapan dan kesediaan untuk melakukan usaha yang sungguh-sungguh demi kepentingan dan atas nama organisasi ;
- (3) Suatu kepercayaan dalam hal ini persepsi yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Steers (1983) mendefinisikan keterikatan organisasi sebagai tiga hal yang saling terkait, yaitu :

- (1) Rasa identifikasi artinya kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi,
- (2) Keterlibatan artinya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi;
- (3) Loyalitas artinya keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya;

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan keterikatan terhadap organisasi adalah tingkat identifikasi diri pegawai kepada organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang merupakan sikap positif yang kuat mengarah pada organisasi disertai perilaku untuk bekerja keras demi kepentingan organisasi.

A 2. Komponen Keterikatan Organisasi

Meyer, Allen dan Smith (1993) membagi keterikatan menjadi tiga komponen, yaitu :

- 1) Keterikatan Afektif (*Affective Commitment*)

Keterikatan ini muncul ketika pegawai berkeinginan untuk tetap berada di

organisasi karena adanya kelekatan emosional. Keterikatan ini melibatkan kelekatan secara emosional dari para pegawai terhadap organisasi, identifikasi terhadap organisasi dan keterlibatan di dalam organisasi. Faktor kondisi kerja dan pemenuhan kebutuhan sangat berpengaruh terhadap munculnya keterikatan ini. Pegawai dengan komponen keterikatan afektif yang tinggi akan tetap bergabung dengan organisasi karena keinginannya untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi tersebut.

2) Keterikatan Continuance (*Continuance Commitment*)

Keterikatan ini timbul ketika pegawai harus tetap berada di organisasi karena ia membutuhkan keuntungan dan upah, atau karena ia tidak memiliki atau mendapatkan pekerjaan yang lain. Keterikatan ini merupakan keterikatan yang didasarkan pada kerugian-kerugian yang ditimbulkan jika pegawai tersebut meninggalkan organisasi dan keuntungan yang dapat diperoleh jika tetap tinggal di organisasi. Pegawai dengan komponen *continuance* yang tinggi, akan tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut.

3) Keterikatan Normatif (*Normative Commitment*)

Keterikatan ini datang dari kesadaran atau nilai-nilai yang dimiliki oleh pegawai sendiri. Keterikatan ini melibatkan adanya rasa tanggungjawab dan kewajiban dari pegawai untuk tetap tinggal di organisasi. Rasa kewajiban ini berasal dari kebaikan yang telah dilakukan organisasi terhadap pegawainya. Pegawai dengan komponen normatif yang tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena mereka harus melakukannya.

Porter dan Steers (1983) Keterikatan pegawai ini memiliki dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku.

1) Komponen sikap mencakup :

- a) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar keterikatan organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai organisasi, dan rasa kebanggaan menjadi bagian dan organisasi.
- b) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai dengan keterikatan yang tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap keterikatan. Disertai adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan keterikatan yang tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

2) Komponen kehendak mencakup :

- a) Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan keterikatan tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.

- b) Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki keterikatan tinggi, hanya memiliki sedikit alasan untuk keluar dan organisasi.

Steers dan Porter (1983), aspek-aspek keterikatan kerja terdiri dari tiga hal, yaitu :

- a) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dan suatu organisasi (tetap menjadi bagian dari organisasi).
- b) Kesiapan dan kesediaan untuk melakukan usaha yang sungguh-sungguh demi kepentingan dan atas nama organisasi.
- c) Suatu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Mobley (1986), terdapat tiga aspek dari keterikatan kerja, yaitu :

- a. Keyakinan yang kuat dan tunjang terima terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kesediaan untuk berikhtiar sekuat tenaga demi organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Bishop dan Scott (2000), ada tiga aspek dari keterikatan kerja, yaitu :

- a. Kepercayaan atau keyakinan yang kuat akan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b. Kemauan yang cukup besar untuk berusaha demi kepentingan organisasi.
- c. Keinginan yang keras atau kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Berdasarkan hasil interaksi di antara komponen-komponen keterikatan tersebut di atas, maka dalam penelitian ini variabel keterikatan organisasi akan dikur dengan indikator dan sub indikator tersebut dalam tabel II. 1 berikut ini.

Tabel II. 1
VARIABEL DAN INDIKATOR KETERIKATAN PEGAWAI

NO.	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Komponen Normatif organisasi	1.1 Rasa tanggung jawab untuk meninggalkan organisasi 1.2 Tanggung jawab terhadap tugas 1.3 Tanggung jawab terhadap kewajiban 1.4 Ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku
2	Komponen sikap pegawai.	2.1 Penerimaan tujuan organisasi 2.2 Menyetujui kebijakan organisasi 2.3 Persamaan nilai pribadi dengan nilai organisasi 2.4 Rasa bangga menjadi anggota organisasi. 2.5 Keterlibatan dalam pengambilan keputusan 2.6 Keterlibatan dalam penyelesaian masalah organisasi 2.7 Keseuain peran 2.8 Kesesuaian tanggung jawab 2.9 Loyalitas
3	Komponen tingkah laku pegawai.	3.1 Kesiediaan untuk menampilkan usaha lebih apa yang diinginkan organisasi 3.2 Kemauan untuk tetap menjadi pegawai dalam organisasi. 3.3 Hubungan emosional dengan teman kerja dalam organisasi.
4	Kepercayaan yang kuat	4.1 Tingkat kedaran pribadi untuk melaksanakan nilai-nilai organisasi 4.2 Kemauan yang kuat untuk tetap menjadi pegawai dalam organisasi.

Sumber : Steers dan Porter (1983)

A 3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keterikatan Pegawai.

Keterikatan pegawai terhadap organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Steers dan Porter (1983) serta Fukami dan Larson (1984) menggolongkan faktor-faktor tersebut menjadi empat kelompok, yaitu :

a. Karakteristik Kerja

Penelitian-penelitian terhadap stres kerja menunjukkan korelasi negatif dengan keterikatan terhadap organisasi. Yang dimaksud dengan stress kerja adalah suatu kondisi pada saat faktor-faktor dalam kerja berinteraksi dengan pegawai untuk mengubah keadaan psikologis dan fisiologis, sehingga pegawai itu terdorong untuk menyimpang dari fungsi normalnya. Seperti memodifikasi pekerjaan melalui penambahan jumlah pekerjaan dengan memberikan lebih banyak kesempatan untuk berprestasi, bertanggung jawab dan pertumbuhan pribadi melalui perancangan kembali pekerjaan itu sendiri.

b. Karakteristik Struktur

Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara keterikatan dengan tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional dan desentralisasi. Misalnya tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan fungsi kontrol dalam organisasi, dalam hal ini lebih terlihat dan jabatan yang dipegang.

c. Pengalaman Kerja

Merupakan faktor-faktor yang melibatkan perlakuan terhadap pegawai selama bekerja di organisasi, seperti keterlibatan sosial dalam organisasi,

hubungan dengan pengawas, keadilan dalam pemberian gaji dan mutu pengawasan.

d. Karakteristik Individu

Beberapa penelitian menyatakan bahwa ada korelasi yang positif antara masa kerja dan umur dengan keterikatan terhadap organisasi. Sementara tingkat pendidikan menunjukkan hubungan yang negatif dengan keterikatan terhadap organisasi. Hubungan antara umur dan tingkat pendidikan dengan keterikatan pegawai terhadap organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Umur

Merupakan jumlah waktu dalam tahun yang dihitung sejak pegawai dilahirkan sampai dengan penelitian dilakukan. Jurgenson (1978) melihat adanya perbedaan sikap antara pegawai yang berumur dibawah 20 tahun dengan pegawai yang lebih tua. Pada pegawai yang berumur dibawah 20 tahun lebih menekankan pentingnya teman sekerja, jam kerja, upah, supervisor dan kondisi kerja. Sedangkan pegawai yang lebih tua kurang menganggap penting hal tersebut.

2) Tingkat Pendidikan

Merupakan jenjang pendidikan formal yang berhasil dicapai oleh pegawai. Dalam sistem persekolahan (pendidikan formal) yang diutamakan adalah aspek perkembangan intelektual anak didik (Winkel, 1983) dan perkembangan tersebut berpengaruh terhadap perkembangan tingkat aspirasi seseorang. Makin tinggi tingkat

pendidikan pegawai, makin tinggi pula tingkat aspirasinya, sehingga semakin sulit bagi organisasi untuk memberikan ganjaran yang sesuai dengan harapan pegawai. Gilmer (1977), mengemukakan bahwa pegawai yang pendidikannya tinggi akan lebih mementingkan kesempatan untuk mengembangkan diri dan mengatasi tantangan dalam pekerjaan, tetapi kurang memperhatikan masalah keamanan dan jam kerja. Pengutamaan terhadap pengembangan diri dan tantangan ini membuat pegawai yang berpendidikan tinggi lebih mudah untuk meninggalkan pekerjaannya untuk mencari perusahaan lain yang lebih sesuai. Jadi semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai, maka pegawai akan berpandangan lebih luas dan mobilitasnya tinggi, sehingga keterikatan terhadap perusahaan kurang.

Menurut Marchington (1986), hal-hal yang mempengaruhi keterikatan kerja antara lain adalah :

- a. Kondisi lingkungan kerja
- b. Perasaan atau keinginan untuk bekerja pada para pemimpin atau pengusaha yang baik
- c. Rasa aman dalam bekerja
- d. Pembayaran upah
- e. Penghargaan atau peluang dalam bekerja

Studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981), Hrebiniak (1974), Morris dan Sherman (1981), dan Sheldon (1971) menunjukkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu (dalam Sjabadhyni, 2001). Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, kekuasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi. Makin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga dan waktu) untuk organisasi semakin besar, dengan demikian semakin sulit untuk meninggalkan perusahaan/organisasi tersebut. Keterlibatan sosial individu dalam organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberi akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi. Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Menurut Steers dan Porter, (dalam Steers, 1985:138) sebab-sebab pokok penentu keterikatan pegawai ada 4 (empat) sumber yakni :

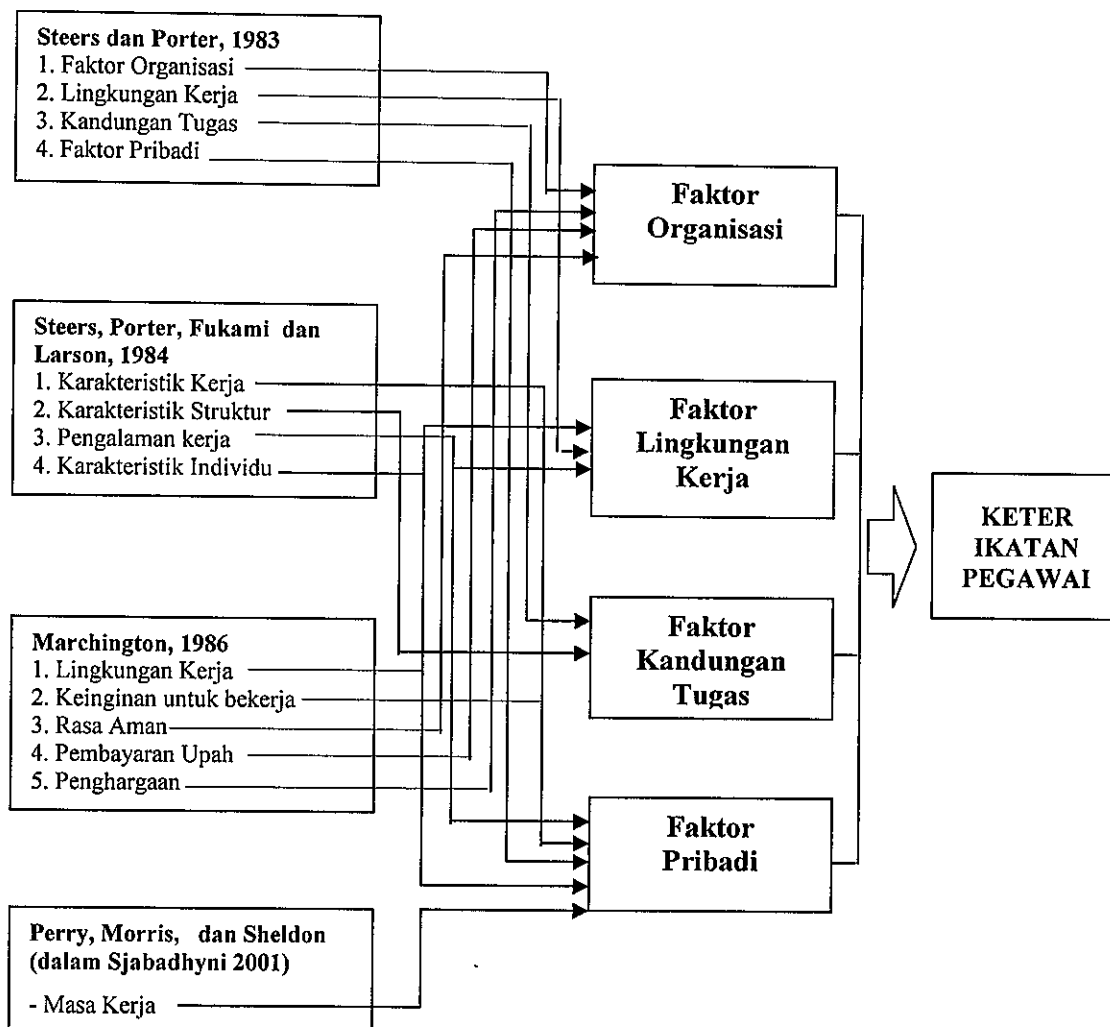
- a. Faktor-faktor organisasi secara keseluruhan (seperti praktek pembayaran dan promosi, dan besarnya organisasi)

- b. Faktor-faktor lingkungan kerja yang langsung (misalnya gaya penyeliaan, dan pola interaksi antar kelompok)
- c. Faktor kandungan tugas (seperti berulang tidaknya tugas, kejelasan peranan, dan otonomi)
- d. Faktor-faktor pribadi (seperti umur, masa jabatan, dan minat dan persepsi terhadap pekerjaan)

Berdasarkan teori di atas, dalam penelitian keterikatan pegawai pada Setda Propinsi Jawa Tengah akan menggunakan pendekatan teori Steers hal ini dengan argumen bahwa teori tersebut menurut peneliti yang lebih tepat dan realistis untuk dapat dipergunakan sesuai dengan kondisi pada lokasi penelitian, dengan demikian, bangunan teori dalam penelitian dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

BANGUNAN TEORI

PENGARUH ANTAR VARIABEL PENELITIAN



A 4. Hubungan Antar Variabel Penelitian

1. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor organisasi mempengaruhi variabel keterikatan organisasi. Secara umum yang dimaksud dengan faktor organisasi adalah faktor yang merupakan komponen atau unsur dalam keterikatan/komitmen seorang pegawai dengan organisasi dimana mereka bekerja. Faktor-faktor penyumbang keterikatan organisasi yang termasuk dalam

kelompok variabel organisasi dapat diidentifikasi antara lain promosi pegawai, besaran organisasi dan penghargaan atau peluang untuk menerima pekerjaan yang menantang.

Tabel II. 2
VARIABEL DAN INDIKATOR LINGK ORGANISASI

NO.	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Promosi	1.1 Pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan yang lebih tinggi tingkatannya berdasarkan penilaian kecakapan/meritokrasi. 1.2 Senioritas kepangkatan 1.3 Lamanya bekerja 1.4 Pendidikan dan Pelatihan
2	Besaran organisasi	2.1 Perbandingan jumlah unit kerja ideal dengan jumlah unit yang ada secara riil. 2.2 Perbandingan jumlah pegawai ideal dengan jumlah pegawai yang ada secara riil. 2.3 Perbandingan banyaknya unit kerja ideal dengan jumlah pegawai rata-rata per-unit kerja.
3	Penghargaan dan peluang.	3.1 Pemberian penghargaan oleh organisasi pada pegawai berprestasi 3.2 Pemberian peluang dengan diberikan pekerjaan yang lebih menantang.

Sumber : Steers dan Porter (1983)

2. Faktor Lingkungan Kerja

Faktor lingkungan kerja mempengaruhi variabel keterikatan organisasi. Secara umum yang dimaksud dengan faktor lingkungan kerja adalah faktor yang merupakan komponen atau unsur dalam keterikatan/komitmen seorang pegawai dengan organisasi dimana mereka bekerja. Faktor-faktor penyumbang keterikatan organisasi yang termasuk dalam kelompok variabel lingkungan kerja antara lain gaya penyeliaan dan pola interaksi kelompok dan kepuasan kerja.

Tabel II. 3

VARIABEL DAN INDIKATOR LINGKUNGAN KERJA

NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Gaya penyeliaan	1.1 Efektivitas gaya penyeliaan yang digunakan oleh para pimpinan. 1.2 Efektiviutas pengambilan keputusan
2	Interaksi antar kelompok kerja	2.1 Tingkat hubungan diantara rekan kerja 2.2 Tingkat partisipasi dalam tugas
3	Kepuas kerja pegawai	3.1 Tingkat kepuas hasil kerja 3.2 Tingkat Kepuasan kompensasi

Sumber : Marchington (1984)

3. Faktor Kandungan Tugas

Faktor kandungan tugas kerja mempengaruhi variabel keterikatan organisasi. Secara umum yang dimaksud dengan faktor kandungan tugas adalah faktor yang merupakan komponen atau unsur dalam keterikatan/komitmen seorang pegawai dengan organisasi dimana mereka bekerja. Faktor-faktor penyumbang keterikatan organisasi yang termasuk dalam kelompok variabel kandungan tugas antara lain kejelasan peran pegawai, kejelasan tugas/tanggung jawab dan otonomi pegawai.

Tabel II. 4
VARIABEL KANDUNGAN TUGAS DAN INDIKATORNYA

NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Kejelasan peran	1.1 Kejelasan peran pegawai dalam tugas 1.2 Kejelasan batasan wewenang dalm tugas 1.3 Kejelasan uraian tugas pegawai dalam tugas
2	Kejelasan tanggung jawab	Kejelasan tanggung jawab pegawai
3	Otonomi pegawai	3.1 Kewenangan untuk mengambil keputusan 3.2 Kewenangan untuk penyelesaian masalah dal tugas

Sumber : Steers dan Porter (1983)

4. Faktor Pribadi

Faktor pribadi mempengaruhi variabel keterikatan organisasi. Secara umum yang dimaksud dengan faktor pribadi adalah persepsi atau pemberian arti terhadap lingkungan kerja. faktor yang merupakan komponen atau unsur dalam keterikatan/komitmen seorang pegawai dengan organisasi dimana mereka bekerja. Faktor-faktor penyumbang keterikatan organisasi yang termasuk dalam kelompok variabel pribadi antara lain umur, masa jabatan, minat dan persepsi terhadap pekerjaan.

Tabel II. 5
VARIABEL PRIBADI DAN INDIKATOR

NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Umur	✓ Umur pegawai
2	Masa Jabatan	2.1 Lamanya dalam memangku jabatan 2.2 Lamnaya dalam bekerja/masa kerja
3	Minat	3.1 Kemauan untuk bekerja dengan baik 3.2 Kemauan berusaha untuk kepentingan dinas
4	Persepsi	✓ Penilaian pegawai terhadap suasana kerja

Sumber : Fukami dan Larson (1984)

B. Pembahasan Yang Relevan

Sebagai gambaran untuk mengetahui apakah hasil penelitian ini, akan mendukung dengan penelitian penelitian yang telah dilakukan, dibawah ini disajikan beberapa temuan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu dalam lingkup yang sejenis berikut ini.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Hery Yuliyanto Tahun 2002, dengan judul "Analisis Keterikatan Organisasi di Kabupaten Jepara" Dari hasil pengujian dan penelitian tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut :
Tujuan penelitiannya untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh iklim organisasi, prestasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap keterikatan organisasi. Adapun hasil pengolahan data dan analisa penelitian menunjukkan adanya pengaruh iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai di Kabupaten Jepara.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Lily Ambonowati, Tahun 2002 di Kota Semarang dengan judul Analisis Struktur Organisasi Kota Semarang Tujuan penelitiannya untuk mengetahui pengaruh ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, dan formalisasi terhadap efektivitas. Adapun hasil penelitian terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan, motivasi dengan keterikatan pegawai.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Badri Hutomo dengan judul Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah, penelitian dilakukan pada tahun 2002. yaitu meliputi kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi kerja (sebagai variable bebas). Adapun hasil penelitian variabel kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi secara positif dan signifikan mempengaruhi variabel keterikatan pegawai.

Dari hasil beberapa penelitian tersebut ternyata keterikatan pegawai pada organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, motivasi, iklim organisasi, dan prestasi kerja.

C. Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori tersebut di atas, maka formulasi hipotesis dalam penelitian adalah lemahnya komitmen pegawai pada organisasi Setda Propinsi Jawa Tengah kemungkinan dikarenakan oleh kurang memadainya

lingkungan organisasi, kurang kondusifnya lingkungan kerja, kurang jelasnya kandungan tugas dan rendahnya keadaan faktor pribadi pegawai.

1. Hipotesis Minor :

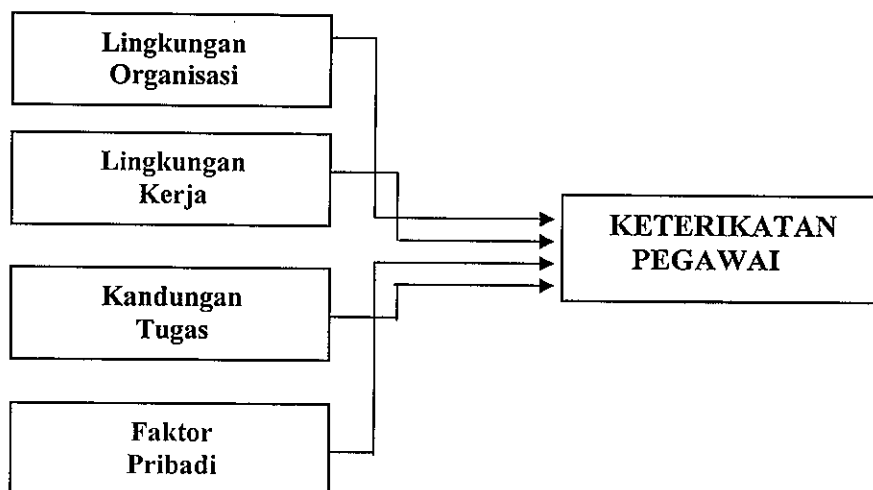
- a. Ada hubungan positif Lingkungan organisasi dengan keterikatan pegawai
- b. Ada hubungan positif Lingkungan kerja dengan keterikatan pegawai
- c. Ada hubungan positif Kandungan tugas dengan keterikatan pegawai
- d. Ada hubungan positif faktor Pribadi dengan keterikatan pegawai.

2. Hipotesis Mayor :

Terdapat hubungan positif lingkungan organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan faktor pribadi secara bersama-sama dengan keterikatan pegawai.

Gambar hipotesis penelitian disajikan tersebut di bawah ini

Gambar II. 1
HIPOTESIS PENELITIAN



BAB III METODA PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Dengan mengacu pada bangunan teori sebelumnya, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Berbagai tipe penelitian kuantitatif akan mengambil jenis penelitian eksplanatori, hal ini dikarenakan akan menggambarkan hubungan antar variabel. Hubungan antar variabel tersebut meliputi hubungan antara variabel independent/bebas yang terdiri dari faktor lingkungan organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan faktor pribadi dengan variabel dependent/terikat yaitu keterikatan pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Dengan rancangan penelitian tersebut di atas, untuk proses penjeneralisasian dari populasi menggunakan *metode sampling* Sedangkan Uji hipotesis digunakan Statistik Korelasi Product Moment dan *Regresi multiple linier*.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada lingkup (fokus) Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan organisasi yaitu :

1. Keterikatan pegawai
2. Lingkungan organisasi
3. Lingkungan kerja
4. Kandungan tugas
5. Faktor Pribadi

C. Lokasi Penelitian

Penelitian terhadap Keterikatan pegawai dilakukan pada Sekretariat Daerah (SETDA) Propinsi Jawa Tengah.

D. Variabel Penelitian

1. Klasifikasi Variabel Penelitian

- a. Keterikatan pegawai. (*dependent*)
- b. Lingkungan organisasi (*independent*)
- c. Lingkungan kerja (*independent*)
- d. Kandungan tugas (*independent*)
- e. Faktor Pribadi (*independent*)

2. Definisi Konseptual

- a. Keterikatan pegawai. (*dependent*)

Keterikatan kerja merupakan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi serta kepercayaan dan penerimaan yang kuat akan nilai dan tujuan organisasi

- b. Lingkungan organisasi (*independent*)

Faktor organisasi adalah ciri organisasi yang ditandai dengan seperti praktek pembayaran, promosi, besarnya organisasi, desentralisasi yang berlaku pada organisasi. dan penerimaan yang kuat akan nilai dan tujuan organisasi

c. Lingkungan kerja (*independent*)

Faktor lingkungan adalah ciri lingkungan yang ditandai dengan penerapan gaya kepemimpinan, hubungan emosional rekan kerja yang berlaku pada suatu organisasi.

d. Kandungan tugas (*independent*)

Faktor kandungan tugas adalah ciri organisasi yang ditandai dengan kejelasan peran pegawai, kejelasan tugas, kejelasan wewenang dan otonomi.

e. Faktor Pribadi (*independent*)

Persepsi merupakan interpretasi dari pengalaman, terjadi melalui proses diterimanya rangsang (obyek, hubungan antar gejala maupun peristiwa) sampai rangsang itu disadari dan dimengerti.

3. Definisi Operasional

a. Keterikatan pegawai (*dependent*)

1) Komponen normatif,

- Ketaatan pegawai terhadap instruksi pimpinan
- Ketaatan disiplin kerja
- Ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku

2) Komponen sikap,

- Penerimaan tujuan organisasi
- Persamaan nilai pribadi dengan nilai organisasi
- Rasa bangga menjadi anggota organisasi.
- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan

- Keterlibatan dalam penyelesaian masalah organisasi
 - Kesesuaian peran
 - Kesesuaian tanggung jawab
- 3) Komponen tingkah laku,
- Kesiapan untuk menampilkan usaha lebih apa yang diinginkan organisasi
 - Kemauan untuk tetap menjadi pegawai dalam organisasi.
 - Hubungan emosional dengan teman kerja dalam organisasi.
- 4) Komponen kepercayaan,
- Tingkat keadanan pribadi untuk melaksanakan nilai-nilai organisasi
 - Kemauan yang kuat untuk tetap menjadi pegawai dalam organisasi.

b. Lingkungan organisasi (*independent*)

- 1) Promosi pegawai,
- Pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan yang lebih tinggi tingkatannya berdasarkan penilaian kecakapan/meritokrasi.
 - Senioritas kepangkatan
 - Lamanya bekerja
 - Pendidikan dan Pelatihan
- 2) Besaran organisasi,
- Kesesuaian jumlah unit kerja dengan kondisi riil.

- Kesesuaian jumlah pegawai dengan kondisi yang ada secara riil.
 - Perbandingan banyaknya unit kerja ideal dengan jumlah pegawai rata-rata per-unit kerja.
- 3) Penghargaan dan peluang,
- Pemberian penghargaan oleh organisasi kepada pegawai yang berprestasi
 - Pemberian peluang pekerjaan yang diberikan lebih menantang.
- c. Lingkungan kerja (*independent*)
- 1) Gaya kepemimpinan/penyelia
- Efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pimpinan.
 - Efektivitas pengambilan keputusan
- 2) Interaksi antar kelompok,
- Tingkat hubungan diantara rekan kerja
 - Tingkat partisipasi dalam tugas
- 3) Kepuasan kerja pegawai,
- Tingkat kepuas hasil kerja
 - Tingkat Kepuasan kompensasi
- d. Kandungan tugas (*independent*)
- 1) Kejelasan peran,

- Kejelasan peran pegawai dalam tugas
 - Kejelasan batasan wewenang dalam tugas
 - Kejelasan uraian tugas pegawai dalam tugas
- 2) Kejelasan tanggung jawab,
 - Kejelasan tanggung jawab pegawai
 - 3) Otonomi pegawai,
 - Kewenangan untuk mengambil keputusan
 - Kewenangan untuk penyelesaian masalah dalam tugas
- e. Faktor pribadi (*independent*)
- 1) Umur pegawai
 - 2) Masa Jabatan,
 - Lamanya pegawai dalam menduduki jabatan
 - Lamanya pegawai dalam bekerja/masa kerja
 - 3) Minat,
 - Kemauan untuk bekerja dengan baik
 - Kemauan berusaha dan bekerja untuk kepentingan dinas
 - 4) Persepsi,

Penilaian pegawai terhadap suasana kerja

E. Jenis Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini pada pokoknya digolongkan menjadi dua yakni :

- a. Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui daftar pertanyaan.
- b. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung seperti hasil evaluasi kinerja pegawai.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah menyusun daftar pertanyaan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel tergantung. Instrumen Penelitian merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena sosial tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian digunakan instrumen kuesioner dengan skala likert yaitu memberikan nilai atau skor untuk setiap data (indikator) yang diperoleh dari daftar pertanyaan terstruktur. Data yang dikumpulkan bersifat ordinal dari rendah, agak rendah, sedang dan tinggi. Ukuran ordinal ini kemudian diubah menjadi ukuran interval dengan memberi nilai pada setiap jenjangnya. Nilai dari rendah ke tinggi berturut-turut adalah 1, 2, 3, 4 Berdasarkan cara ini maka ukuran setiap variabelnya secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel III.1
PENGUKURAN VARIABEL

No	VARIABEL	INDIKATOR = ITEM	1	2	3	4
1	Keterikatan pegawai.	<p><i>Komponen normative,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketaatan pegawai terhadap instruksi pimpinan • Ketaatan terhadap disiplin kerja • Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku <p><i>Komponen sikap,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Penerimaan tujuan organisasi • Persamaan nilai pribadi dengan nilai organisasi • Rasa bangga menjadi anggota organisasi. • Keterlibatan dalam pengambilan keputusan • Keterlibatan dalam penyelesaian masalah organisasi • Kesesuaian tanggung jawab • Loyalitas <p><i>Komponen tingkah laku,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kesiediaan untuk menampilkan usaha lebih apa yang diinginkan organisasi • Hubungan emosional dengan teman kerja dalam organisasi. <p><i>Komponen kepercayaan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesadaran pribadi untuk melaksanakan nilai-nilai organisasi • Kemauan yang kuat untuk tetap menjadi pegawai dalam organisasi. 				
2	Lingkungan organisasi	<p><i>Promosi pegawai</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promosi pegawai dalam suatu jabatan berdasarkan penilaian kecakapan/meritokrasi. • Senioritas kepangkatan • Lamanya bekerja • Pendidikan dan Pelatihan <p><i>Besaran organisasi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perbandingan jumlah unit kerja ideal dengan jumlah unit yang ada secara riil. ▪ Perbandingan jumlah pegawai ideal dengan jumlah pegawai yang ada secara riil. ▪ Perbandingan banyaknya unit kerja ideal dengan jumlah pegawai rata-rata per-unit kerja. 				

		<i>Penghargaan dan peluang</i> <ul style="list-style-type: none"> • Pemberian penghargaan oleh organisasi pada pegawai berprestasi • Pemberian peluang dengan diberikan pekerjaan yang lebih menantang. 				
3	Lingkungan Kerja	<i>Gaya kepemimpinan,</i> <ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas gaya penyeliaan yang digunakan oleh para pimpinan. • Efektivitas pengambilan keputusan 				
		<i>Interaksi antar kelompok,</i> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat hubungan diantara rekan kerja • Tingkat partisipasi dalam tugas 				
		<i>Kepuasan dan kompensasi kerja pegawai,</i> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kepuas hasil kerja • Tingkat kompensasi pegawai 				
4.	Kandungan Tugas	<i>Kejelasan peran pegawai</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kejelasan wewenang dalam tugas • Kejelasan uraian tugas pegawai dalam tugas • Kejelasan tanggung jawab 				
		<i>Otonomi pegawai,</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kewenangan untuk mengambil keputusan • Kewenangan untuk penyelesaian masalah dal tugas 				
5.	Faktor pribadi	<i>Umur pegawai</i>				
		<i>Masa Jabatan</i> <ul style="list-style-type: none"> • Lamanya pegawai dalam menduduki jabatan • Lamanya pegawai dalam bekerja/masa kerja 				
		<i>Minat,</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kemauan untuk bekerja dengan baik • Kemauan berusaha dan bekerja untuk kepentingan dinas 				
		<i>Persepsi,</i> <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian pegawai terhadap suasana kerja. 				

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sebesar 1.114 orang pegawai.

Metode Sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kombinasi Purposive Random Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel penelitian dilakukan dengan menetapkan wilayah-wilayah populasi sebagai anggota populasi untuk membentuk populasi kecil yang lebih homogen, yaitu menjadi 9 (sembilan) biro, kemudian berdasarkan pengelompokkan biro tersebut diambil sampel dengan teknik *Random Sampling* yaitu suatu teknik pengambilan sampel dimana semua elemen populasi diberikan kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi responden.

Berkaitan dengan model sampling tersebut dalam penentuan jumlah sample menggunakan rumusan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$
$$n = \frac{1.114}{1 + 11.14}$$
$$n = 91.76$$

dibulatkan menjadi 91

H. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner.

I. Teknik Analisa Data

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, yaitu untuk memprediksi pengaruh sebuah variabel kriterium, atau untuk membuktikan terdapat atau tidak hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, teknik analisis yang

digunakan adalah analisis korelasi dan *Regresi multiple linier*. Perhitungan analisis regresi pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program komputer SPSS (*Statistical Package for Social Scientists*). Adapun langkah-langkah perhitungan analisis regresi linier adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan uji hipotesis antara variable Lingkungan organisasi (X1), lingkungan kerja (X2), Kandungan Tugas (X3) dan Faktor Pribadi (X4) secara bersama dengan variable Keterikatan pegawai (Y) dengan menggunakan uji “ F “ atau ANOVA.
- b. Melakukan uji hipotesis masing-masing variabel independen (X) secara individual dengan variabel dependen (Y) dengan menggunakan uji Statistik uji “ t “
- c. Kaidah signifikansi dilakukan konversi skor F hitung maupun skor t hitung dengan t tabel kritis, Jika skor F hitung dan skor t hitung lebih besar dari tabel kritis berarti hipotesis signifikan.
- d. Alat analisis statistika menggunakan analisis Regresi Linier Berganda dengan alat Bantu computer dan analisis Korelasi *Product Moment*.
- e. Agar diperoleh hasil penelitian yang akurat terhadap 46 jenis pertanyaan dilakukan :
 - a). Uji Reabilitas melalui uji *Uji Cronbach Alpha*
 - b). Uji Validitas dengan membandingkan nilai “r” hitung dengan “r” table dan degree of freedom (df) = n – k.
 - c). Uji Normalitas dengan uji statistic parametric model regresi linier.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Identitas Responden

Identifikasi responden dimaksud merupakan pengenalan secara lebih dalam tentang responden. Dalam penelitian ini sebagai responden adalah Pegawai Sekreariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dengan jumlah 1.114 orang terdiri dari 684 personil atau 58,17 % adalah berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas dan 430 personil atau 41,83 % berpendidikan Pasca Sarjana , Sarjana dan Sarjana Muda. Untuk mengetahui secara lebih jelas mengenai identitas responden yang menjadi sampel penelitian ini sebanyak 91 orang dapat dilihat tabel berikut ini.

Tabel IV.1
IDENTITAS RESPONDEN

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-laki	27	29,7
Perempuan	64	70,3
Total	91	100,0

Sumber : data primer, 2004

Pada tabel IV.1 di atas menunjukkan bahwa dari 91 orang responden terdiri dari 27 orang (29,7%) laki-laki dan 64 orang (70,3%) perempuan, atau sebagian besar responden dalam penelitian ini lebih didominasi kaum perempuan sedangkan untuk mengetahui tingkat pendidikan responden dapat dilihat tabel sebagai berikut :

Tabel IV.2
TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN

Jenis Pendidikan	Jumlah	%
SLTA	6	6.6
Sarmud/DIII	21	23.1
Sarjana	56	61.5
Pascasarjana Total	8	8.8
	91	100.0

Sumber : data primer, 2004

Pada tabel IV.2 di atas, dapat diketahui bahwa dari 91 orang responden mempunyai tingkat pendidikan yang bervariasi yakni (6.6 %) berpendidikan setingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, (23,1%) berpendidikan Sarjana Muda atau setingkat D.III, (61,5%) berpendidikan Setingkat Sarjana dan (8,8 %) responden mempunyai tingkat pendidikan Pascasarjana. Dapat kita simpulkan bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan Sarjana.

B. Hasil Penelitian

Di dalam bab ini dilaporkan data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui daftar pertanyaan yang telah didistribusikan kepada responden yang merupakan data primer. Dari jumlah populasi sebanyak 1114 orang yang tersebar di sembilan (9) Biro di Lingkungan Sekrertaris Daerah Propinsi Jawa Tengah telah diambil 91 orang sebagai responden. Hasil penelitian yang meliputi variabel keterikatan pegawai sebagai variabel dependen dan beberapa variabel independent yaitu lingkungan organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan faktor pribadi sebagai berikut :

1. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas instrumen dari 5 (lima) variabel yang terdiri dari 46 (empat puluh enam) item pertanyaan yang dilakukan melalui *Uji Cronbach Alpha* ternyata dari 46 jenis pertanyaan dari kelima variabel penelitian, diperoleh angka *Cronbach Alpha* semuanya di atas 0.60 sehingga hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa sejumlah pertanyaan dari kelima variabel penelitian *reliable*.

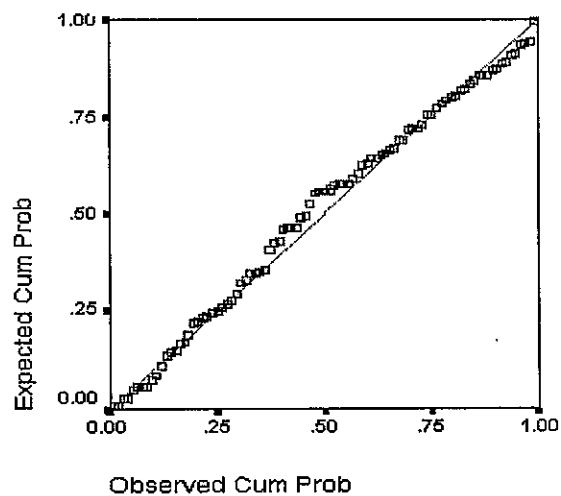
2. Uji Validitas

Hasil perbandingan nilai "r" hitung dengan nilai "r" tabel untuk degree of freedom 86 dengan alpha 0.05 diperoleh r tabel sebesar 0.988 Sedangkan r hitung tiap item diperoleh dalam kolom *Corrected Item Total Correlation* ternyata dari 46 pertanyaan dari kelima variabel penelitian lebih besar dari r tabel dan bernilai positif dengan demikian semua pertanyaan dapat diinterpretasikan valid.

3. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas data variabel dalam penelitian ini ditunjukkan sebagaimana gambar hitogram tersebut dibawah ini .

Gambar : IV.1
TINGKAT NORMALITAS : KETERIKATAN



Sumber : hasil analisis, 2004

Berdasarkan gambar histogram tersebut di atas, dengan melihat nilai-nilai sebaran berada dari arah titik 0 bawah mengikuti dan berada di sekitar garis lurus. menuju keatas dan sebaran data tersebar pada garis lurus. Oleh karena itu dapat diinterpretasikan persyaratan normalitas sudah dapat dipenuhi.

Berikut akan dijelaskan gambaran variabel yang diteliti yaitu keterikatan pegawai, faktor organisasi, faktor lingkungan kerja, dan faktor kandungan tugas dan faktor pribadi.

a. **Keterikatan pegawai.**

Tingkat keterikatan pegawai pada organisasinya dapat dijelaskan dengan melihat empat komponen pokoknya yakni komponen normatif, sikap, perilaku dan kepercayaan.

1) Komponen normatif dilihat dari rasa tanggungjawab terhadap organisasi secara umum, tanggungjawab terhadap tugas dan kewajiban, serta ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mempunyai rasa tanggungjawab terhadap organisasi sudah cukup besar. Pada umumnya mereka sadar bahwa setiap tugas-tugas organisasi yang mereka harus selesaikan bersama sudah dapat diselesaikan secara efektif. Sedangkan tanggungjawab terhadap tugas dan kewajiban mereka masing-masing juga sudah cukup besar, ini terlihat dari tingkat penyelesaian tugas masing-masing yang sudah cukup efektif. Mereka sadar bahwa penyelesaian tugas masing-masing justru akan membuat tugas organisasi menjadi terselesaikan. Besarnya tanggungjawab mereka juga terkait dengan tingkat ketaatannya terhadap peraturan-peraturan yang berlaku. Pada umumnya para pegawai mempunyai ketaatan terhadap peraturan yang kuat, terutama peraturan-peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Secara ringkas dapat dijelaskan bahwa pada umumnya keterikatan pegawai secara normative sebagian besar (60,4%) sudah kuat , dan sebagian kecilnya (39,6) masih lemah. Jelasnya bisa dilihat pada table berikut ini.

Tabel : IV.3
KETERIKATAN : KOMPONEN NORMATIF

	Kategori	Jumlah	%
1	Lemah	36	39.6
2	Kuat	55	60.4
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

2) Komponen sikap keterikatan bisa dilihat dari penerimaan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, persamaan nilai pribadi dengan nilai organisasi, rasa bangga menjadi anggota organisasi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, keterlibatan dalam penyelesaian masalah organisasi, kesesuaian peran dan tanggung jawab, serta loyalitas terhadap organisasi. Pada komponen sikap ini pada umumnya para pegawai juga sudah mempunyai keterikatan yang kuat. Sebagian besar mereka pada umumnya sudah menerima tujuan dan kebijakan organisasi, mempunyai persamaan nilai pribadinya dengan nilai organisasi dan bangga menjadi anggota organisasi, apalagi organisasi birokrasi pemerintah. Dalam kehidupan organisasi mereka sudah cukup terlibat dalam pengambilan keputusan dan dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi, yang dengan sendirinya sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya masing-masing. Ini semua menghasilkan tingkat loyalitas terhadap organisasi yang cukup tinggi. Dengan demikian tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang dilihat dari komponen sikap ini bisa dikatakan sebagian besar (51,6) sudah kuat dan sebagian lagi (48,4) masih lemah. Ringkasnya bisa dilihat pada table berikut :

Tabel. IV.4
KETERIKATAN : KOMPONEN SIKAP

	Kategori	Jumlah	%
1	Lemah	44	48.4
2	Kuat	47	51.6
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

3) Komponen tingkah laku dari keterikatan bisa dilihat dari kesediaan untuk menampilkan usaha lebih apa yang diinginkan organisasi , kemauan untuk tetap menjadi pegawai dalam organisasi, dan hubungan emosional dengan teman kerja dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai belum bisa menunjukkan usaha yang lebih seperti yang diinginkan oleh organisasi, usaha mereka pada umumnya masih biasa-biasa saja, belum mempunyai motivasi yang kuat. Meskipun begitu pada umumnya mereka mempunyai kemauan yang kuat untuk tetap menjadi pegawai pada organisasinya. Namun pada sisi hubungan emosional diantara para pegawai pada umumnya masih lemah, dengan kata lain dapat dijelaskan bahwa keterikatan mereka dilihat dari sisi tingkah laku ternyata sebagian besar masih lemah 51,6 % dan sebagian kecilnya sudah kuat 48,4 %. Ringkasnya bias dilihat dilihat dalam table berikut.

Tabel. IV.5
KETERIKATAN : KOMPONEN TINGKAH LAKU

	Kategori	Jumlah	%
1	Lemah	47	51.6
2	Kuat	44	48.4
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

4) Komponen kepercayaan yang kuat dari tingkat keterikatan bisa dilihat dari tingkat kesadaran pribadi untuk melaksanakan nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi. Pada komponen ini, ternyata sebagian besar pegawai

mempunyai keterikatan yang lemah. Nilai-nilai organisasi birokrasi yang begitu ketat dan kaku ternyata bagi mereka sangat sulit untuk dilaksanakan dalam kehidupan rumah tangga, hanya bisa dilaksanakan pada kehidupan kerja saja. Demikian pula pada umumnya mereka tidak mempunyai kemauan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, cukup sampai pensiun dari pekerjaannya saja, setelah itu lebih terikat ke masyarakat umum. Ringkasnya bisa dilihat pada table berikut.

Tabel : IV.6
KETERIKATAN : KOMPONEN KEPERCAYAAN

Kategori	Jumlah	%
1. Lemah	73	80.2
2. Kuat	18	19.8
Total	91	100

Sumber : hasil analisis, 2004

Berdasarkan semua data tentang keterikatan pegawai tersebut di atas, maka secara ringkas dapat dijelaskan bahwa ternyata sebagian besar pegawai (53.8%) tingkat keterikatannya pada organisasi masih rendah, dan sebagian lagi keterikatannya sudah tinggi (46,2%).

Tabel : IV.7
TINGKAT KETERIKATAN PEGAWAI

Kategori	Jumlah	%
1 Rendah	49	53.8
2 Tinggi	42	46.2
Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

b. Lingkungan organisasi

Faktor organisasi ini meliputi promosi, besaran organisasi dan penghargaan dan peluang untuk maju.

- 1) Promosi, berkenaan dengan pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan yang lebih tinggi, senioritas kepangkatan, lamanya bekerja atau pengalaman kerja, dan pendidikan – pelatihan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa pelaksanaan promosi di organisasi ini sudah efektif. Promosi dilaksanakan dengan memperhatikan senioritas kepangkatan yang juga bisa dilihat dari masa kerja dan masa jabatan, hal ini mencerminkan luasnya pengalaman kerja, serta memperhatikan jenjang pendidikan-latihan yang telah ditempuhnya. Meskipun begitu masih ada sebagian pegawai yang merasakan bahwa promosi di organisasi ini belum sepenuhnya bisa efektif. Secara ringkas data lingkungan organisasi untuk promosi bisa dilihat pada tabel berikut.

Tabel : IV.8
LINGKUNGAN ORGANISASI : PROMOSI

	Kategori	Jumlah	%
1	Belum efektif	41	45.1
2	Sudah efektif	50	54.9
	Total	91	100.0

Sumber: hasil analisis, 2004

- 2) Besaran organisasi, diartikan sebagai perbandingan terbaik yaitu antara jumlah satuan organisasi atau unit kerja ideal, yang efisien dengan satuan organisasi riil dalam pelaksanaannya menurut persepsi para pegawai. Disamping itu juga berkaitan dengan rasio jumlah pegawai

dengan tugas pekerjaan yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa besaran organisasi ini dipersepsi oleh sebagian besar para pegawainya dalam kategori besar – boros, dan hanya sebagian kecil yang mempersepsi kecil – efisien. Pemborosan ini terutama terlihat pada rasio jumlah pegawai dengan jumlah tugas pekerjaan yang semestinya bisa dilaksanakan secara efektif dan efisien. Efisiensi dalam arti penyederhanaan jumlah satuan organisasi dan jumlah pegawai semestinya masih bisa dilakukan untuk meningkatkan tingkat efektivitas dan efisiensi kerja sekretariat. Ringkasnya gambaran tentang besaran organisasi ini bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel : IV.9
LINGKUNGAN ORGANISASI : BESARAN ORGANISASI

Kategori		Jumlah	%
1	Kecil – efisien	34	37.4
2	Besar – boros	57	62.6
Total		91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

- 3) Penghargaan dan peluang, diartikan sebagai seberapa jauh pemberian penghargaan oleh organisasi pada pegawai yang berprestasi, dan pemberian peluang atau kesempatan kepada setiap pegawai untuk lebih maju secara adil dan merata. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawainya sudah dirasa besar dan memuaskan, baik dari segi pemberian insentif finansial maupun insentif lain seperti promosi dan pengangkatan pada jabatan. Dari sisi pemberian peluang atau kesempatan untuk maju juga sudah dirasa

memadai, adil dan cukup merata, terutama dengan diberikan pekerjaan yang lebih menantang dan pengikut sertaan dalam pendidikan dan pelatihan. Namun demikian masih ada juga sebagian pegawai yang merasakan bahwa pemberian penghargaan dan peluang oleh organisasi kepada para pegawainya itu masih belum memadai dan belum memuaskan. Secara ringkas kondisi ini bisa dilihat pada table berikut.

Tabel : IV.10
LINGKUNGAN ORGANISASI : PENGHARGAAN DAN PELUANG

	Kategori	Jumlah	%
1	Tidak memadai – tidak memuaskan	35	38.5
2	Memadai - memuaskan	56	61.5
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

Berdasarkan semua data tentang organisasi tersebut diatas maka secara ringkas, hasil penelitiannya menggambarkan bahwa kondisi lingkungan organisasi baik dari sisi promosi, besaran organisasi maupun pemberian penghargaan dan peluang oleh sebagian besar pegawai (51.6%) dirasakan sudah kondusif atau memadai, namun masih ada pula sebagian lagi (48.45) yang merasakannya belum kondusif atau tidak memadai, dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel : IV.11
KONDISI LINGKUNGAN ORGANISASI

	Kategori	Jumlah	%
1	Belum kondusif	44	48.4
2	Sudah kondusif	47	51.6
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

c. Lingkungan kerja

Faktor lingkungan kerja ini meliputi gaya penyelia, interaksi antar kelompok dan kepuasan kerja.

- 1) Gaya penyelia dalam memimpin , terutama dalam mencapai efektivitas dan pengambilan keputusan .

Hasil penelitian menjelaskan bahwa pada umumnya sebagian besar para pegawai merasakan gaya kepemimpinan para penyelia atau atasan langsungnya sudah efektif. Mereka sudah bisa memilih gaya yang tepat yang cukup efektif yang diterapkan kepada para pegawai bawahannya. Meskipun dijumpai adanya beberapa variasi di dalam penggunaan gaya kepemimpinan yang bergerak diantara otokratif dan demokratis, namun pada umumnya para penyelia sudah bisa memanfaatkannya gaya-gaya itu sesuai dengan kebutuhan dan kondisinya, sehingga bisa dicapai efektivitas dalam penyelesaian pekerjaan. Demikian pula dalam hal pengambilan keputusan, pada umumnya dimulai dengan banyaknya pemikiran oleh dan diantara para bawahan, dan setelah melalui diskusi biasanya bisa diambil keputusan yang efektif, meskipun, sebagai mana ciri organisasi birokrasi Indonesia, masih ada unsur pertimbangan senioritas dan posisi dalam struktur atau jabatan. Ringkasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel : IV.12
LINGKUNGAN KERJA : GAYA PENYELIA

Kategori		Jumlah	%
1	Tidak efektif	38	41.8
2	Efektif	53	58.2
Total		91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

- 2) Interaksi antar kelompok, didefinisikan sebagai tingkat keeratan hubungan diantara rekan kerja, dan tingkat partisipasi dalam tugas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kerja diantara para pegawai sudah baik. Mereka pada umumnya sudah mengetahui dengan siapa dia berhubungan, dan kepada siapa dia melapor, baik menurut aturan formal maupun menurut kebiasaan kerja yang lebih efektif. Hubungan kerja yang baik ini maka fungsi koordinasi bisa berjalan dengan baik pula. Dari sisi partisipasi terhadap pekerjaan, pada umumnya para pegawai juga sudah besar, setiap tugas pekerjaan yang diembannya sudah dapat diselesaikan dengan efektif, bahkan mereka juga masih dapat membantu dan berpartisipasi pada penyelesaian tugas pegawai lain, terutama pada pekerjaan-pekerjaan yang dikoordinasikan, atau pekerjaan-pekerjaan yang saling berhubungan, namun ada pula sebagian pegawai yang tingkat interkasinya masih lemah dan tidak efektif. Ringkasnya dapat dilihat pada table berikut.

Tabel : IV.13
LINGKUNGAN KERJA : INTERAKSI KELOMPOK

Kategori		Jumlah	%
1	Lemah	37	40.7
2	Kuat	54	59.3
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

- 3) Kepuasan kerja pegawai, didefinisikan sebagai tingkat kepuasan pegawai terhadap hasil kerjanya, dan tingkat kepuasan kompensasi yang diberikan oleh organisasi terhadap hasil kerja tersebut.

Meskipun pada umumnya masyarakat mempersepsi bahwa menjadi pegawai negeri itu gajinya tidak memuaskan, namun hasil penelitian ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai sekretariat ini mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap kompensasi yang diperolehnya dibandingkan dengan upaya dan hasil kerja yang telah ditunjukkannya. Hasil penelitian menunjukkan adanya kepuasan yang tinggi terhadap hasil kerja mereka, baik dari kaca mata pimpinan maupun para bawahan masing-masing. Kedua hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya para pegawai sudah merasakan adanya kepuasan kerja yang tinggi, disamping masih ada pula para pegawasai yang tingkat kepuasan kerja masih rendah. Ringkasan hasil penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel : IV.14
LINGKUNGAN KERJA : KEPUASAN

	Kategori	Jumlah	%
1	Rendah	42	46.2
2	Tinggi	49	53.8
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

Berdasarkan semua data tentang data lingkungan kerja tersebut di atas, maka secara ringkasnya, lingkungan kerja sekretariat daerah Propinsi, yang mencakup gaya penyelia, interkasi kelompok, dan kepuasan kerja, pada umumnya dirasakan oleh sebagian besar pegawainya (56%) sudah memadai, dan sebagian lagi (44%), merasakannya masih belum memadai.

Jelasnya dapat dilihat tabel dibawah ini,

Tabel : IV.15
LINGKUNGAN KERJA

	Kategori	Jumlah	%
1	Belum memadai	40	44.0
2	Sudah memadai	51	56.0
	Total	91	100.0

d. Kandungan tugas

Kandungan tugas dijabarkan dalam hal kejelasan peran, kejelasan tanggungjawab, dan otonomi pegawai dalam pekerjaan.

1) Kejelasan peran, ini meliputi struktur tugas dan prosedur kerja.

Penelitian ini menjelaskan bahwa pada umumnya para pegawai sudah mengetahui dengan jelas struktur tugasnya masing-masing yang

biasanya tertuang dalam daftar uraian tugas. Juga sudah jelas bagaimana prosedur kerjanya, yang biasanya sudah tertuang dalam pedoman pelaksanaan kerja, termasuk juga dalam hal kepada siapa dia harus melapor (atasan) dan dengan siapa dia harus berhubungan kerja (berkoordinasi).

Untuk lebih jelasnya hasil penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel : IV.16
KANDUNGAN TUGAS : KEJELASAN PERAN

	Kategori	Jumlah	%
1	Tidak jelas	32	35.2
2	Jelas	59	64.8
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

- 2) Kejelasan tanggung jawab adalah rincinya uraian tugas dan kewenangan yang diberikan kepada pegawai. Meskipun dalam hal kejelasan peran pada umumnya para pegawai sudah merasa jelas, namun kejelasan tanggungjawab para pegawai pada umumnya masih belum merasa jelas. Hal ini bisa dilihat dari adanya perincian tugas yang belum disertai dengan perincian kewenangannya, sehingga dalam pelaksanaan tugas para pegawai sering menghadapi dilemma ini wewenang siapa. Dengan belum jelasnya wewenang itu maka yang harus bertanggungjawab juga belum jelas, sehingga bisa terjadi saling melempar tanggungjawab. Secara ringkas kondisi ini bisa dilihat dalam tabel berikut.

Tabel : IV.17
KANDUNGAN TUGAS : KEJELASAN TANGGUNGJAWAB

	Kategori	JUmlah	%
1	Tidak jelas	51	56.0
2	Jelas	40	44.0
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

- 3) Komponen kandungan tugas lainnya adalah otonomi dalam pekerjaan, yang meliputi kewenangan untuk mengambil keputusan dan kewenangan untuk penyelesaian masalah yang terjadi dalam pelaksanaan tugas.

Meskipun pada komponen kandungan tugas lainnya menunjukkan hasil yang tinggi, namun pada komponen otonomi pekerjaan ini hasil penelitiannya menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa otonomi dalam pekerjaannya adalah kecil, kewenangan untuk mengambil keputusan yang dilimpahkan dari pimpinan adalah masih kecil, demikian pula kewenangan dalam penyelesaian masalah yang terjadi juga masih kecil. Pada umumnya para pegawai lebih banyak melaksanakan keputusan dari pada diikutkannya dalam pengambilan keputusan. Demikian juga jika terjadi masalah dalam pelaksanaan pekerjaan, pada umumnya masalah tersebut penyelesaiannya akan ditarik keatas sebagai wewenang atasan, para bawahan berposisi sebagai pelaksana dari pemecahan masalah yang telah ditetapkan oleh para atasan. Ringkasnya hasil penelitian dapat dilihat pada table berikut.

Tabel : IV.18
KANDUNGAN TUGAS : OTONOMI

Kategori		Jumlah	%
1	Kecil	62	68.1
2	Besar	29	31.9
Total		91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

Berdasarkan data – data tentang kandungan tugas tersebut diatas, gambaran variabel kandungan tugas ini, pada umumnya sebagian besar (52.7%) pegawai merasakannya belum jelas, hal ini bisa dilihat dari meski sudah jelas peran dan tanggungjawabnya secara formal atau tertulis, namun ternyata otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan belum bisa berjalan dengan baik terutama dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah kerja, sebagian lagi (47.3) yang merasakan bahwa kandungan tugas ini sudah jelas. Hal ini bisa dilihat pada table berikut ini.

Tabel : IV.19
KANDUNGAN TUGAS

Kategori		Jumlah	%
1	Belum jelas	48	52.7
2	Sudah jelas	43	47.3
Total		91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

e. Faktor pribadi

Faktor pribadi dikaitkan dengan masa jabatan sebagai cermin senioritas, minat dan persepsinya terhadap pekerjaan pada organisasinya.

- 1) Dari sudut masa jabatan, baik dari sisi masa kerja dan lamanya dalam jabatan, penelitian ini mencakup sebagian besar pegawai yang masa

kerjanya sudah lama, dan sebagian lagi yang masa kerjanya baru sebentar. Hasil penelitian atas komponen masa jabatan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel : IV.20
FAKTOR PRIBADI : MASA JABATAN

	Kategori	Freq	%
1	Sebentar	43	47.3
2	Lama	48	52.7
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

- 2) minat dan persepsi, hasil penelitiannya ternyata menunjukkan bahwa sebagian besar para pegawai itu mempunyai minat yang lemah terhadap pekerjaannya. Meski ada kemauan kerja yang baik dan untuk kepentingan dinas, namun karena rasio pegawai dan tugas pekerjaan tidak memadai hal ini sering menurunkan semangat dan minat kerja. Bisa jadi karena otonomi kerja yang tidak memadai juga bisa menurunkan semangat dan minat kerja. Demikian pula tentang persepsi mereka terhadap pekerjaan dan organisasinya. pada umumnya mereka mempunyai harapan yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya, namun dalam apresiasinya hal itu jauh dari harapan. Kondisi minat kerja para pegawai ini secara ringkas dapat dilihat pada table berikut.

Tabel : IV.21
FAKTOR PRIBADI : MINAT DAN PERSEPSI

	Kategori	Jumlah	%
1	Lemah	62	68.1
2	Kuat	29	31.9
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

Berdasarkan data-data tentang faktor pribadi secara kumulatif faktor pribadi pegawai pada umumnya pada kategori tengah-tengah, sebagian (50.5%) masih belum memadai dan sebagian lagi (49.5%) sudah memadai. Untuk jelasnya dapat dilihat tabel dibawah ini

TABEL : IV.22
KONDISI FAKTOR PRIBADI

	Kategori	Freq	%
1	Belum memadai	46	50.5
2	Sudah memadai	45	49.5
	Total	91	100.0

Sumber : hasil analisis, 2004

C. Analisis dan hubungan antara variabel

Uji hubungan atau pengaruh variabel independen secara bersama dengan variabel dependen dilakukan dengan melihat koefisien korelasi baik tunggal maupun ganda dan diuji dengan tingkat signifikansi 5%. Artinya hipotesis yang menyatakan adanya hubungan atau pengaruh secara sendiri-sendiri atau bersama-sama variabel lingkungan organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan variabel pribadi terhadap lemahnya keterikatan pegawai. dapat diterima dengan derajat toleransi kesalahan sebesar 5%.

Dalam analisis ini dapat dilihat hubungan antara dua variabel (tunggal) dan hubungan antar beberapa variabel (ganda). Secara statistik keeratan hubungan ini tercermin dalam besaran koefisien korelasinya yang signifikan.

Hasil analisa secara statistik ternyata tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasinya itu mempunyai hubungan positif dengan lingkungan organisasi (0.615), lingkungan kerja (0.595), kandungan tugas (0.443) dan dengan faktor pribadi (0.310).

Hitungan koefisien korelasi berdasar SPSS, adalah sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV.23
HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

		KETERIKATAN	KETERANGAN
LINGKUNGAN ORGANISASI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.615(**) .000 91	Signifikan
LINGKUNGAN KERJA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.595(**) .000 91	Signifikan
KANDUNGAN TUGAS	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.443(**) .000 91	Signifikan
PRIBADI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.310(**) .003 91	Signifikan

Sumber : hasil analisis, 2004

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Data tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Hubungan Variabel Keterikatan dengan Lingkungan Organisasi
Koefisien korelasi antara variabel keterikatan dengan lingkungan organisasi sebesar 0.615. dan signifikan pada 0.01. Ini berarti ada hubungan positif antara keterikatan dengan lingkungan organisasi.

Tingginya nilai variabel lingkungan organisasi mengakibatkan kuatnya keterikatan, sebaliknya rendahnya nilai variabel lingkungan organisasi menyebabkan lemahnya keterikatan. Jadi jika fenomena menunjukkan bahwa keterikatan pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah masih lemah bisa jadi karena diakibatkan oleh masih tidak kondusifnya variabel lingkungan organisasi.

Hasil penelitian ini sangat valid mengingat berbagai fenomena berkaitan dengan lingkungan organisasi dalam prakteknya kurang mendukung terhadap meningkatnya atau kuatnya keterikatan pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja, hal ini dapat ditunjukkan dari praktek pengangkatan seorang pegawai dalam suatu jabatan tertentu seperti pengangkatan Pejabat Eselon III dan Eselon IV terkesan masih menggunakan pendekatan personal yakni melakukan pendekatan pada seorang pejabat yang dianggap mempunyai wewenang (penguasa) untuk dapat mengangkat dalam suatu jabatan, selain itu pengangkatan dalam suatu jabatan dirasa juga tidak kompetitif secara sehat, senioritas kepangkatan belum dapat sebagai jaminan untuk dapat diangkat untuk menduduki jabatan. Disamping itu fenomena yang dirasakan yang mengkait prestasi kerja menunjukkan adanya kesan pengakuan terhadap prestasi kerja kurang obyektif. Juga adanya kesan bahwa jumlah pegawai yang ada pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dibanding dengan beban tugas merupakan pemborosan, hal tersebut terlihat pada jam-jam kerja pada pegawai

kurang dapat memanfaatkan waktu yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan. Untuk melakukan perbaikan kedepan aspek lingkungan organisasi harus mendapatkan perhatian serius oleh semua unsur pimpinan organisasi.

Hubungan keterikatan dengan hasil penggabungan komponen-komponen yang ada pada faktor lingkungan organisasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel : IV.24
KETERIKATAN DENGAN LINGKUNGAN ORGANISASI

KETERIKATAN		LINGK. ORGANISASI		Total
		Tdk Kondusif	Kondusif	
1	Lemah	35	14	49
2	Kuat	9	33	42
Total		44	47	91

Sumber : hasil analisis, 2004

Data ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai yang merasakan bahwa lingkungan organisasinya tidak kondusif ternyata mempunyai keterikatan terhadap organisasi yang lemah, sebaliknya para pegawai yang merasakan bahwa lingkungan organisasinya sudah kondusif ternyata mempunyai keterikatan yang kuat. Data ini juga bisa menjelaskan bahwa sebagian besar para pegawai yang lemah tingkat keterikatannya ternyata mereka merasakan lingkungan organisasi tidak kondusif, sebaliknya mereka yang kuat keterikatannya merasakan bahwa lingkungan organisasinya sudah kondusif.

2) Hubungan Variabel Keterikatan dengan Lingkungan Kerja

Koefisien korelasi variabel Lingkungan kerja dengan variabel Keterikatan sebesar 0.595 dan signifikan pada 0.01. artinya terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja dengan keterikatan. Tingginya nilai pada variabel lingkungan kerja menyebabkan kuatnya variabel keterikatan, sebaliknya rendahnya nilai variable lingkungan kerja bisa menyebabkan lemahnya keterikatan. Jadi jika terdapat fenomena lemahnya keterikatan Pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat dijelaskan bisa jadi disebabkan karena belum memadainya lingkungan kerja. Maksudnya lingkungan kerja sangat menentukan terhadap keterikatan pegawai. Hasil penelitian ini sangat valid mengingat berbagai fenomena berkaitan dengan lingkungan kerja dalam prakteknya kurang mendukung terhadap meningkatkan keterikatan, hal ini dapat ditunjukkan bahwa kurang keterlibatan bawahan dalam proses perumusan kebijakan dan dalam penyelesaiannya masalah-masalah organisasi. Persoalan yang demikian inilah mempunyai implikasi pada bawahan terhadap kurang adanya rasa memiliki organisasi, tidak adanya rasa tanggung jawab bawahan terhadap tugas-tugas organisasai. Interaksi antar pegawai cenderung menunjukkan ego sektoral dan pribadi serta kurang memahami tujuan organisasi yang dikarenakan adanya kejenuhan yang disebabkan tidak adanya penyegaran pada tingkatan staf.

Hubungan keterikatan dengan data hasil penggabungan komponen-komponen yang ada pada faktor lingkungan kerja dapat dilihat tabel dibawah ini.

Tabel : IV.25
KETERIKATAN DENGAN LINGKUNGAN KERJA

KETERIKATAN		LINGK. KERJA		Total
		Tdk Memadai	Memadai	
1	Lemah	32	17	49
2	Kuat	8	34	42
Total		40	51	91

Sumber : hasil analisis, 2004

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang merasakan lingkungan kerjanya tidak memadai ternyata keterikatannya terhadap organisasi lemah, sebaliknya sebagian besar pegawai yang merasa lingkungan kerjanya sudah memadai ternyata keterikatannya terhadap organisasi kuat. Demikian pula jika dianalisis dari sisi keterikatan, penelitian ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai yang keterikatannya lemah ternyata mereka merasakan bahwa lingkungan kerjanya tidak memadai, sebaliknya mereka yang mempunyai keterikatan kuat ternyata merasakan bahwa lingkungan kerjanya sudah memadai.

3) Hubungan Variabel Keterikatan dengan Kandungan tugas

Koefisien korelasi variabel kandungan tugas dengan variabel Keterikatan Pegawai sebesar 0.443 dan signifikan pada 0.01, berarti ada hubungan positif antara keterikatan dengan kandungan tugas, dalam hal ini semakin jelas kandungan tugas menyebabkan semakin

kuatnya keterikatan, sebaliknya semakin tidak jelasnya kandungan tugas menyebabkan semakin lemahnya keterikatan. diterima. Dengan demikian analisisnya adalah lemahnya keterikatan Pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat dijelaskan salah satunya disebabkan oleh tidak jelasnya kandungan tugas.

Hasil penelitian ini nampaknya sangat valid, mengingat berbagai fenomena empiris yang berkaitan dengan kandungan tugas, dalam prakteknya kurang mendukung terhadap kuatnya keterikatan pegawai. Hal ini dapat kita tunjukkan sampai saat ini masih didapati adanya uraian tugas yang belum jelas dan rinci yang mengatur tentang tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sehingga saling melempar tanggungjawab. Disamping itu pada umumnya para pegawai lebih banyak melaksanakan keputusan dari pada terlibat dalam pengambilan keputusan .

Hubungan keterikatan dengan data-data hasil penggabungan komponen-komponen yang ada pada faktor kandungan tugas dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel : IV. 26
KETERIKATAN DENGAN KANDUNGAN TUGAS

KETERIKATAN		KANDUNGAN TUGAS		Total
		Tdk Jelas	Jelas	
1	Lemah	33	16	49
2	Kuat	15	27	42
Total		48	43	91

Sumber : hasil analisis, 2004

Hasil penelitiannya membuktikan ternyata para pegawai yang mempunyai keterikatan lemah, sebagian besar merasakan bahwa kandungan tugasnya tidak jelas, sebaliknya mereka yang mempunyai keterikatan kuat terhadap organisasinya merasakan bahwa kandungan tugasnya sudah jelas. Analisis sebaliknya juga bisa dijelaskan bahwa sebagian besar pegawai yang merasa bahwa kandungan tugasnya tidak jelas ternyata mereka mempunyai keterikatan pada organisasi yang lemah, sebaliknya mereka yang merasa kandungan tugasnya sudah jelas ternyata mempunyai keterikatan yang kuat.

4) Hubungan Variabel Keterikatan dengan Faktor Pribadi

Koefisien korelasi regresi variabel faktor pribadi dengan variabel Keterikatan Pegawai sebesar 0.310 dan signifikan pada 0.01, artinya ada hubungan positif antara faktor pribadi dengan keterikatan pegawai. Maksudnya semakin memadai faktor pribadi semakin kuat keterikatan pegawai pada organisasinya, sebaliknya semakin tidak memadai faktor pribadi akan semakin lemah keterikatan mereka. Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa lemahnya keterikatan pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat dijelaskan salah satunya disebabkan oleh tidak memadainya faktor pribadi mereka.

Hasil penelitian tersebut cukup valid, argumentasi yang dapat diberikan antara lain kondisi empirik dilapangan telah membuktikan bahwa untuk pengangkatan dalam suatu jabatan faktor usia maupun

lamanya bekerja tidak menjadi ukuran dalam pengangkatan seseorang dalam memangku suatu jabatan. Seperti seorang Kepala Bagian Eselon III di salah satu Biro yang diduduki oleh seorang yang relatif lebih muda baik dilihat dari segi usia atau umur maupun dilihat dari lamanya mereka dalam bekerja dan kepangkatan lebih rendah dari bawahan, disamping itu pada penataan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) sebagai tindak lanjut Peraturan Pemerintah nomer 84 Tahun 2000 terjadi mereka yang diangkat untuk menduduki suatu jabatan semula adalah menjadi bawahannya Kondisi semacam ini berakibat orang yang dahulu menjadi pimpinannya dan sekarang terbalik menjadi bawahan menjadikan mereka malas bekerja, motivasinya rendah serta kreativitasnya menjadi menurun tajam, karena mereka merasa senior lebih tua, lebih lama bekerja dan merasa lebih padai. Akibatnya hubungan emosional antara kedua pejabat menjadi kurang kondusif dan inilah secara nyata dan fakta factor pribadi berpengaruh terhadap keterikatan pegawai.

Hubungan keterikatan dengan data-data hasil penggabungan dari komponen-komponen yang ada pada faktor pribadi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel : IV.27
KETERIKATAN DENGAN FAKTOR PRIBADI

KETERIKATAN		FAKTOR PRIBADI		Total
		Tdk memadai	Memadai	
1	Lemah	28	21	49
2	Kuat	18	24	42
Total		46	45	91

Sumber : hasil analisis, 2004

Hasil penelitiannya membuktikan bahwa sebagian besar pegawai yang tingkat keterikatannya lemah ternyata factor pribadinya tidak memadai, sebaliknya mereka yang keterikatannya kuat factor pribadinya memadai, disisi lain menggambarkan bahwa mereka para pegawai yang faktor pribadinya tidak memadai ternyata mereka mempunyai tingkat keterikatan pada organisasi yang lemah, sebaliknya mereka yang factor pribadinya memadai ternyata mempunyai tingkat keterikatan yang kuat.

Dari penelitian yang melihat besaran hubungan variabel dependen terhadap variabel independen secara bersama-sama, maka hasil analisa korelasi ganda untuk menentukan suatu besaran yang menyatakan kuatnya hubungan suatu variabel dengan variabel lain diperoleh hasil secara bersama-sama korelasi ganda antara kelima variable tersebut mempunyai koefisien sebesar 0.763, berarti R kuadratnya adalah 0.582. Hal ini memberi penjelasan bahwa lemah kuatnya keterikatan bisa dikatakan 58.2% oleh keempat variable yang diteliti terebutkan, dan selebihnya 41.8% bisa jadi disebabkan oleh variable lainnya yang diluar penelitian ini.

Untuk memprediksi besarnya pengaruh variable independent lingkungan organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan factor pribadi terhadap tingkat keterikatan pegawai pada organisasi, maka secara statistik bisa dianalisa dengan pertolongan analisis regresi. Persamaan regresi yang digunakan adalah regresi linier dan berdasarkan hasil

perhitungan SPSS, maka persamaan regresinya dapat terlihat sebagai berikut:

$$Y = 5.93 + 0.304 \text{ Lingkungan Organisasi} + 0.342 \text{ Lingkungan kerja} + 0.150 \text{ Kandungan Tugas} + 0.261 \text{ Faktor Pribadi.}$$

Tabel : IV.28
KOEFISIEN REGRESI LINIER

	Unstand Coefficients		Stand Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.932	2.559		2.318	.023
LINGKUNGAN ORGANISASI	.304	.069	.358	4.410	.000
LINGKUNGAN KERJA	.342	.065	.407	5.248	.000
KANDUNGAN TUGAS	.150	.087	.135	1.725	.088
PRIBADI	.261	.098	.194	2.664	.009

Sumber : hasil analisis, 2004
Dependent Variable: KETERIKATAN

Interpretasi model persamaan ini, karena semuanya bertanda positif (tidak ada tanda minus) berarti menunjukkan bahwa semua variabel bebas terhadap variabel terikat mempunyai hubungan positif, dimana semakin tinggi nilai variabel lingkungan organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan variabel pribadi akan mempunyai implikasi pada semakin tingginya tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi dalam hal ini Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, demikian sebaliknya menurunnya nilai variable lingkungan organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan variabel pribadi akan mempunyai implikasi pada semakin lemahnya tingkat keterikatan pegawai tersebut.

Perbandingan dan besarnya pengaruh dari setiap variable bebasnya bisa dilihat sbb: koefisien variabel lingkungan kerja (0.342) lebih besar apabila dibandingkan dengan intersep koefisien variabel lingkungan organisasi (0.304) yang dapat di artikan bahwa pengaruh variabel lingkungan kerja lebih besar jika dibandingkan dengan variabel lingkungan organisasi terhadap keterikatan pegawai., dengan kalimat yang lebih konkrit apabila faktor lingkungan kerja seperti tidak adanya keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, penetapan tujuan organisasi, akan berakibat pada semakin lemahnya keterikatan (rendahnya komitmen) pegawai terhadap organisasi. Sedangkan koefisien variabel factor pribadi (0.261) lebih besar apabila bandingkan dengan koefisien variabel kandungan tugas (0.150) yang dapat diinterpretasikan pengaruh variabel pribadi lebih besar jika dibandingkan dengan variabel kandungan tugas terhadap keterikatan pegawai., dengan kalimat yang lebih kokrit apabila faktor pribadi seperti tidak adanya kejelasan umur, masa jabatan , minat dan prestasi akan berakibat pada semakin lemahnya keterikatan (rendahnyanya komitmen) pegawai terhadap organisasi. Hal ini juga berlaku pada variabel kandungan tugas, meskipun koefisen regresinya paling kecil (0.150), namun faktor kandungan tugas tidak dapat diabaikan begitu saja karena ternyata faktor kandungan tugas ini selain memberikan sumbangan terhadap lemahnya keterikatan pegawai secara langsung, juga ternyata

mempunyai hubungan positif dengan lingkungan organisasi ($r = 0.209$)
Mengenai intersep (5.932) dapat diinterpretasikan bahwa dengan meningkatnya kondisi lingkungan organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan faktor pribadi yang semakin tidak terkendali (semakin rendah) karena tidak adanya perhatian oleh semua unsur pimpinan di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, maka melemahnya variabel keterikatan akan semakin bertambah, dalam arti akan semakin rendah tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasinya tersebut.

D. Diskusi

Seperti telah disebutkan dimuka bahwa menurut Mitchell (1983) keterikatan kerja adalah kesetiaan dan identifikasi seseorang dengan organisasi tempat ia bekerja. Secara teoritis keterikatan (*commitment*) seorang pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja bisa dilihat apabila pegawai tersebut membuat keputusan yang tidak dapat ditarik lagi atau dia tidak akan mengundurkan diri dari organisasi tanpa alasan, mempunyai motivasi yang kuat untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi, motivasi seseorang akan diwujudkan dalam suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan sasaran kepuasan dirinya. Motivasinya diarahkan untuk memenuhi kebutuhannya sambil mereka bekerja untuk organisasinya. Menurut Mc Clelland terdapat 3 (tiga) pokok yang

mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan yaitu kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan kekuasaan.

Kebutuhan berprestasi (*need of achievement*) adalah kebutuhan untuk mencapai sukses yang berhubungan erat dengan pekerjaan. Kebutuhan berafiliasi (*need of affiliation*) adalah kebutuhan kehangatan dan dukungan dari orang lain yang mengarahkan seseorang untuk mengadakan hubungan yang akrab dengan orang lain. Kebutuhan untuk berkuasa (*need of power*) merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan seseorang kurang memperdulikan orang lain yang hubungan dengan perilaku, maka keterikatan pegawai dapat dijelaskan bahwa pegawai mau bergabung dengan organisasi dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan individu. Berdasarkan konsep tersebut di atas keterikatan organisasi akan dapat berjalan dengan mantab atau baik apabila manajemen (pimpinan) memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan seorang pegawai.

Menurut Meyer, Allen dan Smith (1993) terdapat tiga komponen keterikatan yaitu (1). Keterikatan Afektif (*Affective Commitment*) komitmen pegawai berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya kelekatan emosional, faktor penentu kondisi kerja dan pemenuhan kebutuhan individu.(2). Keterikatan Continuance (*Continuance Commitment*) Faktor keuntungan dan upah, atau karena ia tidak memiliki atau mendapatkan pekerjaan yang lain. Keterikatan ini merupakan keterikatan yang didasarkan pada kerugian-kerugian yang ditimbulkan jika pegawai tersebut meninggalkan

organisasi dan keuntungan yang dapat diperoleh jika tetap tinggal di organisasi. Pegawai akan tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. (3). Keterikatan Normatif (*Normative Commitment*), keterikatan yang datang dari kesadaran atau nilai-nilai yang dimiliki oleh pegawai yang melibatkan adanya rasa tanggungjawab dan kewajiban dari pegawai untuk tetap tinggal di organisasi. Rasa kewajiban ini berasal dari kebaikan yang telah dilakukan organisasi terhadap pegawainya, dengan komponen normatif yang tinggi pegawai tetap bergabung dengan organisasi karena mereka harus melakukannya. Dengan demikian secara teoritis apabila ketiga faktor tersebut dikelola dengan baik oleh para manajer (pimpinan organisasi) keterikatan pegawai terhadap organisasi akan sangat kuat, dalam arti dengan komitmen pegawai yang tinggi akan dapat dicapai tujuan organisasi maupun terpenuhinya kebutuhan individu pegawai.

Kenyataan yang ada bahwa keterikatan pegawai terhadap organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah rendah, hal ini dapat ditunjukkan pada:

a) Faktor lingkungan organisasi

rendahnya tingkat disiplin pegawai, Rendahnya kinerja pegawai, rendahnya tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan perundang-undang, sifat malas bekerja, dan lain sebagainya. Lemahnya keterikatan pegawai terhadap organisasi disebabkan faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan organisasi belum dapat dikelola secara baik. Berdasarkan data penelitian terbukti bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan cukup berarti

dari faktor lingkungan organisasi terhadap keterikatan pegawai pada organisasinya. Lingkungan organisasi seperti promosi pegawai misalnya, promosi pegawai dalam suatu jabatan seharusnya diangkat dari seorang pegawai yang memenuhi kriteria antara lain mempunyai prestasi kerja, mempunyai kompetensi, memenuhi syarat dalam kepangkatan, memenuhi senioritas, loyalitas, namun kenyataan dilapangan dalam pengangkatan seorang pegawai dalam suatu jabatan kriteria tersebut kurang diperhatikan, justru sekarang pengangkatan dalam suatu jabatan dapat dicapai melalui pendekatan personal artinya upaya mendekati diri seorang pegawai dengan seorang penguasa (penentu kebijakan), budaya kedekatan dengan seorang penguasa sangat menentukan. Singkatnya Promosi Jabatan masih sangat kuat menggunakan pendekatan personal, kurang kompetitif, sehingga yang diharapkan iklim kerja yang kondusif justru sebaliknya iklim kerja yang kurang sehat yang terjadi dan factor inilah sebenarnya yang menyebabkan lemahnya keterikatan pegawai. Disisi lain dilihat dari besaran organisasi maupun unit kerja yang ada sekarang masih terjadi tumpang tindih tugas dan fungsi antar unit kerja, kurang seimbang nya jumlah pegawai dengan pekerjaan yang harus diselesaikan sehingga dapat terjadi kelebihan tenaga kerja yang kurang produktif. Begitu juga kurangnya perhatian pimpinan untuk memberikan penghargaan bagi seorang pegawai yang berprestasi, bahkan seorang pegawai yang berprestasi, berdisiplin dengan seorang pegawai yang tidak berprestasi, tidak berdisiplin sulit untuk dapat dibedakan, hal ini dikarenakan mereka

sama sama mempunyai hak untuk menerima insentif yang sama pula, faktor inilah yang sebenarnya berakibat pada lemahnya keterikatan pegawai.

b) Faktor lingkungan kerja

Faktor lingkungan kerja memberikan sumbangan yang sangat besar terhadap lemahnya keterikatan pegawai. Hal ini terlihat bahwa kekuasaan menjadi kekuatan dalam menggerakkan bawahan, gaya otoriter masih belum bisa hilang yaitu pimpinan yang selalu memberikan perintah (instruktif) untuk dapat selalu diikuti atau harus dilaksanakan sedang keterlibatan bawahan bersifat formalitas saja, saat rapat-rapat bawahan lebih cenderung tidak berani menyampaikan saran, kritik, tetapi lebih bersifat pasif dan selalu menerima apa yang telah diputuskan oleh pimpinan. Hubungan diantara rekan kerja cukup hangat, koordinasi berjalan dengan baik, hanya partisipasi dalam tugas kurang adanya kebersamaan, saling lempar pekerjaan dan tanggungjawab. Kepuasan kerja pegawai sulit diukur karena tidak ada standar kinerja yang baku untuk mengukurnya, sedang tingkat kompensasi pegawai yang berupa imbalan sebagai balas jasa atas kerja mereka sudah dirasa memuaskan, namun pemberian kompensasi tersebut dirasa sebagian pegawai kurang adil karena bagi mereka yang tertib dan disiplin mendapat imbalan yang sama dengan mereka yang tidak mematuhi peraturan kepegawaian yang ada.

c) Faktor kandungan tugas

Faktor kandungan tugas terbukti mempunyai hubungan yang kuat terhadap lemahnya keterikatan pegawai. Tidak adanya kejelasan tugas dan peran pegawai akan membuat para pegawai tidak mengetahui apa yang harus dikerjakan, mereka lebih cenderung menunggu pekerjaan dari atasan dan sebaliknya apabila pimpinan tidak memberikan tugas mereka tidak bekerja, dan tidak mengetahui apa yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini akan lebih diperparah lagi dengan mereka tidak mengetahui apa yang menjadi kewenangan yaitu mereka tidak mengetahui hak-hak untuk dapat melakukan sesuatu pekerjaan atau mengambil suatu keputusan yang dapat dilakukan. Dengan demikian model organisasi menurut Max Weber dalam Sulistiyani (2004) yang menyatakan salah satu karakteristik organisasi adalah adanya pembagian kerja yang akan menghasilkan efisiensi dan pengendalian pekerjaan serta memudahkan memudahkan koordinasi dan kesinambungan dalam pelaksanaan tugas walaupun pejabatnya berganti-ganti, belum sepenuhnya diterapkan pada unit-unit kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Jelaslah bahwa faktor ini nampaknya juga sangat berpengaruh terhadap lemahnya keterikatan organisasi.

d) Faktor pribadi

Faktor pribadi juga memberikan sumbangan yang sangat berarti terhadap lemahnya keterikatan pegawai. Permasalahan yang ada bahwa masa kerja belum dapat sebagai ukuran keberhasilan dalam mencapai karier seorang

pegawai, termasuk seorang pegawai yang mempunyai tingkat kemauan yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaan untuk kepentingan organisasi dirasakan sulit untuk mendapatkan pengakuan oleh organisasi, tidak adanya penyegaran bagi staf maupun pejabat struktural tingkat Eselon IV dan III berakibat mengurangi kemauan berusaha bekerja dengan baik untuk kepentingan Dinas. Berbagai fenomena tersebut mempunyai implikasi pada opini atau pandangan pegawai secara umum, organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah belum atau tidak dapat memenuhi kebutuhan individu pegawai.

Gambaran fenomena-fenomena yang terlihat sebagaimana tersebut diatas dikaitkan dengan pendapat para ilmuwan dengan teorinya yang menyatakan bahwa keterikatan kerja adalah merupakan kesetiaan seseorang terhadap organisasi tempat ia bekerja dan mempunyai motivasi yang kuat untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi, kebutuhan untuk berprestasi guna mencapai kesuksesan kurang maksimal untuk kondiisi keterikatan pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

- a. Hasil analisis masing-masing variabel yang diteliti untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, untuk variabel keterikatan menunjukkan 53,8% rendah, kondisi lingkungan organisasi 51,6% sudah kondusif, lingkungan kerja 56% sudah memadai, kandungan tugas 52,7% belum jelas dan faktor pribadi 50,5% belum memadai.
- b. Hasil analisis menggunakan alat analisis statistika korelasi memberikan penjelasan bahwa lemah kuatnya keterikatan dapat dikatakan disebabkan 58,2% oleh variabel bebas (lingkungan organisasi, lingkungan kerja, kandungan tugas dan faktor pribadi), dan selebihnya 41,8 % disebabkan oleh variabel lain
- c. Teori yang menyatakan bahwa keterikatan adalah suatu sikap yang merefleksikan kesetiaan pegawai terhadap organisasinya, merefleksikan kepedulian pegawai terhadap organisasinya yang berlanjut pada pencapaian kesuksesan dan kesejahteraan, untuk sebagian pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang maksimal . Keterikatan pegawai pada organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah didukung adanya rasa aman, jaminan tidak adanya pengurangan pegawai, kenaikan pangkat secara otomatis, peraturan disiplin pegawai tidak dilaksanakan dengan maksimal, bagi yang malas dan yang rajin/disiplin

insentif diterimakan sama, penilaian terhadap kinerja pegawai tidak dapat menginformasikan secara obyektif, semua itu berakibat motivasi untuk melaksanakan tugas kedinasan menurun dan kepuasan individu tidak tercapai dan kepuasan atas hasil kerja tidak terwujud. Pengaruh variabel kandungan tugas sangat kuat terhadap keterikatan pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah karena indikator-indikator kandungan tugas antara lain kejelasan tugas/uraian tugas secara rinci untuk masing-masing pegawai tidak ada, kewenangan mengambil keputusan untuk penyelesaian masalah dalam tugas lemah sehingga kurang tanggungjawab terhadap penyelesaian pekerjaan.

B. Rekomendasi

Dengan melihat hasil penelitian tersebut maka direkomendasikan kepada pembuat kebijakan pada Kantor Sekretariat Daerah (SETDA) Propinsi Jawa Tengah, untuk dapat meningkatkan keterikatan pegawai dilingkungan organisasi SETDA Propinsi Jawa Tengah perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a) Lingkungan organisasi dapat dilakukan perbaikan terhadap indikator :
 - Pegawai diberikan pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan latar belakang pendidikan agar mereka dalam melaksanakan tugas lebih profesional

- Pemberian penghargaan dan sanksi administrasi kepegawaian untuk lebih dioptimalkan untuk meningkatkan disiplin PNS

b) Lingkungan kerja dapat dilakukan perbaikan terhadap indikator;

- Kompensasi diberikan dengan mempertimbangkan antara lain lamanya bekerja, jenjang karier/jabatan dan lain sebagainya yang menimbulkan semangat dan gairah kerja.
- Dilakukan reposisioning peran pegawai ditingkat pimpinan madya sampai staf guna peningkatan kualitas dan diri pegawai (menghindari kejenuhan) untuk peningkatan kinerja organisasi dan produktivitas kerja pegawai
- Perlunya di rumuskan standar pengukuran kinerja dari pegawai yang dapat diketahui oleh semua pegawai sehingga masing-masing pegawai saling berkompetisi.

c) Kandungan tugas dapat dilakukan perbaikan dengan membuat/menetapkan uraian tugas yang jelas, tanggung jawab serta batasan wewenang antara masing-masing pegawai secara jelas agar tidak terjadi duplikasi peran dan lempar tanggungjawab.

d) Dalam pengisian Struktur Organisasi dan Tata Kerja agar dalam penataan pegawai khususnya penempatan dalam jabatan supaya mempertimbangkan faktor usia, masa kerja, senioritas, prestasi kerja, sudah pernah menduduki jabatan, kepangkatan dan lain sebagainya agar tercipta suasana kerja yang kondusif penuh kehangatan dan saling menghormati.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak, Tanjung, Hendri, 2003, *Manajemen Motivasi*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Efendi, 1988, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung, CV. Remaja Karya.
- Fukami, and Larson, 1984, *Komitmen to campany and union: Paralel models, Journal of applied psychology*.
- Handoko, 1990, *Manajemen edisi 2*, BPFE, Jogjakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Husein, Umar, 2004, *Research Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Luthans, F. , 1998, *Organiation Behaviour* , Mc. Graw Hill Book, Inc, Singapore.
- Musanef, 1996, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Mulyana, Dey, 2001, *Ilmu Komunikasi suatu pengantar*, PT. Remaja Rusdakarya, Bandung.
- Mustopadidjaja AR, Prof. Dr; 2003; *Manajemen Proses Kebijakan Publik*; Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia; Jakarta.
- Nelson, Bob; 2003; *1001 Cara Memberdayakan Karyawan*; Prestasi Pustaka; Jakarta.

Peter M Blow, Marshall W Meyer, 2000, *Birokrasi dalam masyarakat modern*, Prestasi Pustaka Raya , Jakarta.

Rahmat, J., 1998, *Psikologi Komunikasi*, CV. Remaja Karya, Bandung.

Rosidah; Sulistyani Teguh Ambar T; 2003; *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Graha Ilmu; Yogyakarta.

Siagian, S.P., 1987, *Teknik menumbuhkan dan memelihara perilaku organisasi*, CV. Haji Masagung, Jakarta.

Steers, R.M., and porter L.W., 1983, *Motivation and Work Behaviour* , Mc. Graw Hill Book, New York.

Steer, R.M., 1985, *Efektivitas Organisasi*, alih bahasa: Magdalena Jamin, PT. Erlangga, Jakarta.

Sulistiyani Teguh Ambar,2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Graha Ilmu.

Toha, Muhammad, 1983, *Perilaku organisasi, konsep dasar dan aplikasinya*, CV. Rajawali, Jakarta.

Tjokromidjoyo, Bintoro, 2004, *Reformasi Nasional Penyelenggaraan Good Governance dan Perwujudan Masyarakat Madani*, LAN, Jakarta.

Siagian, Sondang P, Prof. DR. MPA; 2002; *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*; Rineka Cipta; Jakarta.

Tangkilisan, Hesel Nogi S, Drs, M.Si; 2003; *Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi Publik*; Yayasan Pemb aruan Administrasi Publik Indonesia & Lukman Offset; Yogyakarta.

Thoha, Miftah; 2002; *Perilaku Organisasi*; PT. Raja Grafindo Persada; Jakarta.

Walgito, B., 1997, *Pengantar psikologi umum*, Andi offset, Yogyakarta.