

658.83

fu

2 CI

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR  
YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN  
STUDI KASUS : PMI KOTA SEMARANG**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**GRACE W. SUSANTO  
NIM. C4A000039**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2001**

**UPT-PUSTAK-UNDA**



## *Sertifikasi*

Saya, Grace W. Susanto, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Grace W. Susanto

7 Desember 2001

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
STUDI KASUS : PMI KOTA SEMARANG**

yang disusun oleh Grace W. Susanto, NIM. C4A000039  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 7 Desember 2001  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dra. Indi Djastuti, MS

Pembimbing Anggota



Drs. R. Mulyo Hendarto, MSP

Semarang  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Karena Tuhanlah yang memberikan hikmat,  
dari mulut-Nya datang pengetahuan dan kepandaian.

Karena hikmat akan masuk ke dalam hatimu  
dan pengetahuan akan menyenangkan jiwamu.

Kebijaksanaan akan memelihara engkau,  
kepandaian akan menjaga engkau.

*(Amsal 2:6, 10-12)*

Kecerdasan adalah kecepatan untuk memahami segala sesuatu,  
Sedangkan kemampuan adalah kesanggupan untuk bertindak  
bijaksana dalam menghadapi segala sesuatu.

*(Alfred North Whitehead)*

Akar dari pendidikan pahit,tapi buahnya manis

*(Aristoteles)*

## ***ABSTRACT***

The Indonesian Red Cross of Semarang, a public service company, is a company without competitors (monopoly). Lately this company has received numerous complaints from the public because of their unsatisfactory service. This research attempts to see from the inside of the company, to view the work satisfaction of the employees. The aim of this research is to find out the contribution and influence of the following variables: organization performance, organizational commitment, and compensation on the employees' work satisfaction. The data for this research was obtained from 79 respondents, all employees of the Indonesian Red Cross of Semarang. Data collection was done through interviews and questionnaires, and the data were analyzed using the Regression Test on SPSS for Windows Release 10. From the results of the research, we can see that compensation has a significant influence on work satisfaction ( $p=0,000<0,01$ ). Organization performance also proves significant ( $p=0,000<0,01$ ). Where as commitment is insignificant ( $p=0,941$ ) to work satisfaction. The coefficient of determination in this research is 0,559.

These results show that the variables of organization performance, organizational commitment and compensation will influence the variation of work satisfaction as much as 55,9%. From this research we can see that the Indonesia Red Cross of Semarang, like other monopoly companies, contains a number of managerial weaknesses. The low rate of compensation given to the employees is not in accordance with the government policy it self (below the minimum regional wage rate). The uncertainly of the organizational structure, the frequent absence of leaders from their offices, the slow organizational response to any change, the low organizational flexibility, no rewards and self-actualization for employees are factors that cause employees' dissatisfaction. This results in decreasing qualities of work, as a reaction of dissatisfaction from the employees towards the organization.

In order to solve these problems, it is expected from the Indonesian Red Cross of Semarang to issue a policy or plan of action, especially on areas of compensation and rewards. These can be actualized throught a leadership style that involves employees' participation and gives them chance to develop ideas for the progress of the organization.

## ABSTRAKSI

Perusahaan tanpa pesaing (monopoli), salah satunya Palang Merah Indonesia (PMI) merupakan Perusahaan layanan masyarakat (*Public Sector Service*). Akhir-akhir ini mendapat banyak keluhan dari masyarakat karena pelayanan yang tidak memuaskan. Penelitian ini mencoba melihat dari sisi dalam Perusahaan, yaitu kepuasan kerja karyawan.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kontribusi variabel-variabel, kinerja organisasi (*Performing Organisation*), komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) dan kompensasi (*Compensation*) yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini diambil data dari karyawan PMI Kota Semarang sebanyak 79 responden. Pengambilan data dilakukan dengan cara kuesioner dan wawancara, dan data tersebut dianalisis dengan Uji Regresi Program SPSS For Windows Release 10. Dari penelitian ini dapat dilihat bahwa kompensasi mempunyai pengaruh signifikan ( $p = 0,000 < 0,01$ ). Kinerja organisasi juga signifikan ( $p = 0,000 < 0,01$ ). Sedangkan komitmen tidak signifikan ( $p = 0,941$ ) terhadap kepuasan kerja. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,559. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi akan mempengaruhi variasi terhadap kepuasan kerja sebesar 55,9%. Dari penelitian ini dapat dilihat bahwa PMI Kota Semarang, seperti halnya perusahaan-perusahaan monopoli lain mengandung beberapa kelemahan manajerial, dari penelitian ini rendahnya kompensasi yang diberikan kepada para karyawan, belum sesuai dengan kebijakan pemerintah sendiri (dibawah UMR). Ketidakjelasan struktur organisasi pemimpin yang jarang di tempat, kelambatan organisasi dalam menanggapi perubahan, fleksibilitas organisasi yang kurang baik, tidak ada penghargaan (pengakuan) dan aktualisasi diri merupakan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Hal ini berakibat pada timbulnya penurunan kualitas kerja, sebagai reaksi ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi. Untuk mengatasi masalah tersebut di atas diharapkan adanya kebijakan atau tindakan yang harus dilakukan oleh PMI Kota Semarang, terutama yang berkaitan pada kompensasi, penghargaan/pengakuan pada karyawan. Hal ini dapat diwujudkan melalui penerapan gaya kepemimpinan, partisipatif dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan ide-idenya demi kemajuan organisasi.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunianya sehingga tesis ini dapat selesai disusun.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak dapat selesai tanpa bimbingan, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Indi Djastuti, MS dan Bp. Drs. R. Mulyo Hendarto, MSP yang telah berkenan membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Pengurus PMI Kota Semarang yang telah memberikan ijin belajar di Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
3. Seluruh staf dan karyawan PMI Kota Semarang yang telah membantu dalam penelitian ini sehingga penelitian dapat berjalan dengan lancar.
4. Pimpinan, Pengelola, Staf Pengajar dan Staf Administrasi Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu maupun kelancaran dalam proses pembelajaran.
5. Hardhono Susanto, suami tercinta dan kedua putra tersayang Nino dan Addo yang telah memberikan dorongan dan semangat sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

6. Teman-teman mahasiswa di Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro angkatan XIII kelas pagi atas kebersamaan dalam kegembiraan dan kesulitan yang kita alami bersama.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Pada akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memperkaya khasanah kajian manajemen sumber daya manusia serta bermanfaat bagi kita.

Semarang, 7 Desember 2001

Penulis



Grace W. Susanto

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Motto .....	iv
<i>Abstrac</i> .....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>I. Pendahuluan</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
<b>II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model</b>	
2.1. Tinjauan Pustaka.....	6
2.1.1. Landasan Teori.....	6
2.1.1.1. Kepuasan Kerja.....	6
2.1.1.2. Kinerja Organisasi .....	14
2.1.1.3. Komitmen Organisasi .....	19
2.1.1.4. Kompensasi .....	23

2.1.2. Penelitian Terdahulu.....	25
2.1.2.1. Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	25
2.1.2.2. Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	27
2.1.2.3. Kompensasi dan Kepuasan Kerja.....	30
2.2. Pengembangan Model dan Kerangka Berpikir.....	33
2.2.1. Kerangka Berpikir.....	33
2.2.2. Model Kerangka Pikir Teoritis.....	33
2.2.3. Hipotesis.....	34
2.3. Definisi Operasional Variabel.....	34

### **III. Metode Penelitian**

3.1. Pendahuluan.....	38
3.2. Populasi dan Sampel.....	38
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	39
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	40
3.5. Metode Analisis.....	41
3.6. Teknik Analisis.....	42

### **IV. Analisa Data dan Pembahasan**

4.1. Analisis Deskripsi.....	47
4.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	47
4.1.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan.....	48
4.2. Uji Reliabilitas.....	49
4.3. Validitas.....	50

4.4. Uji Asumsi .....	51
4.4.1. Uji Normalitas Data.....	51
4.4.2. Uji Multikolinieritas .....	52
4.4.3. Uji Autokorelasi .....	53
4.4.4. Uji Heteroskedastisitas .....	53
4.5. Analisis Regresi Berganda .....	55
4.6. Pembahasan .....	56

## **V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan**

5.1. Kesimpulan .....	58
5.2. Implikasi Kebijakan .....	59
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	60
5.4. Agenda Penelitian Yang Akan Datang.....	60

Daftar Referensi

Daftar Riwayat Hidup

Lampiran

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
3.1 Distribusi Sampel.....	39
3.2. Definisi dan Satuan Pengukuran Variabel Operasional.....	41
4.1. Tingkat Pendidikan Responden.....	47
4.2. Jabatan Responden .....	48
4.3. Reliabilitas Masing-masing Variabel.....	49
4.4. Validitas Masing-masing Item Kuesioner.....	50
4.5. Uji Normalitas Data.....	51
4.6. Nilai VIF Masing-masing Variabel.....	52

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1. Perasaan yang Berkaitan dengan Peristiwa Kerja .....	9
2.2 Model Determinan Kerja dari Teori Discrepancy .....	11
2.3. Empat Teori Tentang Kepuasan.....	13
2.4. Hubungan Sebab Akibat antara Kepuasan dan Pelaksanaan Kerja.....	14
2.5. Pandangan Mengenai Loyalitas .....	19
2.6 Teori Harapan .....	23
2.7. Model Kerangka Pikir Teoritis .....	33

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Data hasil uji coba instrumen
Lampiran 3	Pengujian Validitas Instrumen
Lampiran 4	Pengujian Reliabilitas Instrumen
Lampiran 5	Distribusi Data Hasil Penelitian
Lampiran 6	Perhitungan Regresi Linier Berganda

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Banyak organisasi menjalankan berbagai program peningkatan kualitas di berbagai aspek aktivitas organisasi mengalami kegagalan, yang disebabkan tidak adanya usaha untuk mengubah kinerja organisasinya (Goetch dan Davis, 1994 Pada Arifin, 1997). Kualitas organisasi sendiri akan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia sebagai pekerja dan pelaku layanan dalam suatu organisasi (Zeithaml *et al*, 1994). Sebaik apapun strategi yang dirumuskan manajer, maka strategi itu tidak akan dapat dilaksanakan bila tidak disertai sikap positif dari pekerjanya dan disertai komitmen penuh dari pekerja (Crammer, 1996).

Kepuasan kerja akan sangat mempengaruhi pekerja untuk bekerja produktif dengan motivasi internal yang baik, karena kepuasan kerja dapat menciptakan sikap dan menunjang perilaku baik pekerja (Ma'mun dan Dewabrata, 1995).

Permasalahan yang timbul akhir-akhir ini adanya banyak keluhan (halaman 2, alinea 2) dari masyarakat terhadap pelayanan pada sektor "layanan masyarakat" (*public service sector*), terutama layanan yang berhubungan langsung dengan masyarakat dan merupakan sektor layanan tanpa pesaing (monopoli), yang biasanya dikelola oleh Negara seperti Palang Merah Indonesia (PMI), Perusahaan Listrik Negara (PLN), Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dan lain-lain.

Berdasarkan permasalahan di atas timbul pertanyaan apakah kegagalan program peningkatan kualitas di berbagai aspek aktivitas organisasi karena adanya penurunan nilai, sikap dan perilaku para karyawannya dikarenakan ketidakpuasan para pekerjanya?. Sedangkan menurut Azwar (2000 : 87), salah satu aspek yang sangat penting guna memahami sikap dan perilaku manusia adalah masalah pengungkapan (*assessment*) atau pengukuran (*measurement*). Sikap merupakan respon evaluatif yang dapat berbentuk positif maupun negatif.

Penelitian akan dilakukan pada sebuah organisasi layanan masyarakat di Kota Semarang yaitu PMI Cabang Kota Semarang. Pertimbangan penelitian ini karena cukup banyak keluhan masyarakat yang rata-rata 10 kali tiap bulan, baik langsung maupun melalui surat kaleng, surat pembaca, bahkan Pebruari 1999 terjadi pengrusakan kantor PMI yang merasa kecewa terhadap layanan yang diberikan karyawan PMI pada masyarakat.

Dalam situasi dan kondisi di Indonesia akhir-akhir ini, dengan terjadinya krisis di berbagai sektor juga diduga mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor situasional akan mempengaruhi sikap pekerja (Ganzach, 1998). Hal ini tampak pula pada kantor PMI Cabang Kota Semarang, dengan kinerja organisasi yang tidak menciptakan situasi positif bagi karyawan, tidak adanya pimpinan di tempat, manajemen yang tidak jelas, lingkungan kerja yang tak nyaman, tidak ada pengembangan bagi karier karyawan diduga merupakan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan karyawan. Kelemahan manajemen mengakibatkan pula kelemahan komitmen karyawan pada pekerjaannya

(Crammer, 1996). Tugas yang harus dijalankan selama 24 jam secara bergiliran seringkali tidak dijalankan dengan baik, datang terlambat, pulang awal, bekerja lambat menunjukkan kurangnya komitmen pada organisasi, diduga sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Unjuk rasa karyawan pada bulan Mei 2000, merupakan puncak ketidakpuasan karyawan pada kompensasi yang ada di PMI, yang berakibat lumpuhnya layanan masyarakat. Ketidakjelasan peraturan yang ada, kompensasi yang ditentukan sepihak merupakan faktor yang sangat mempengaruhi ketidakpuasan karyawan.

Pekerjaan dengan memerlukan ketrampilan khusus dan pekerjaan berisiko (berhubungan dengan darah, penularan penyakit, dan lain-lain) kurang mendapat perhatian dari manajemen. Profesionalitas tidak diperhitungkan, sedangkan hubungan antara profesionalitas dengan kepuasan kerja menurut Ganzach 1998, menimbulkan efek yang negatif, diduga pula faktor penyebab ketidakpuasan karyawan.

Penelitian ini akan membahas masalah tersebut di atas, secara khusus akan diteliti faktor-faktor apa yang paling dominan dan besar pengaruhnya pada kepuasan kerja karyawan.

Pemilihan data (sampel) penelitian diambil dari karyawan PMI dari tingkat profesional (dokter) sampai dengan tingkat pekerja kasar. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat banyak membantu organisasi PMI dalam melakukan perubahan maupun perbaikan kinerja organisasi agar dapat dicapai kepuasan kerja sebagai upaya untuk terus menerus memperbaiki kualitas layanan di masyarakat.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat pula membantu organisasi-organisasi “Monopoli” (tanpa pesaing) yang lain dalam peningkatan sumber daya manusia (SDM) melalui tercapainya kepuasan bagi para pekerjanya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah kurang baiknya kinerja organisasi dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja para karyawan.
2. Apakah komitmen kerja karyawan pada organisasi berpengaruh langsung pada kepuasan kerja.
3. Apakah faktor kompensasi berpengaruh langsung pada kepuasan kerja.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Dari penelitian ini, diharapkan ada beberapa tujuan yang dapat dicapai, yaitu:

1. Menganalisis pengaruh faktor kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis seberapa besar pengaruh komitmen kerja karyawan pada organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja.
3. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terhadap kepuasan kerja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Sebagai bahan pertimbangan kepada organisasi layanan masyarakat “tanpa pesaing”, khususnya PMI untuk digunakan dalam menentukan kebijakan dan langkah-langkah selanjutnya dalam menangani sumber daya manusia, khususnya dalam upaya menciptakan kepuasan kerja karyawan.
2. Sebagai bahan kajian ilmiah dari teori-teori yang didapat dan penerapannya dalam menangani sumber daya manusia di tempat kerja.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

Tinjauan pustaka ini merupakan pengembangan dari teori-teori yang sudah ada (*valid*) sebagai landasan teori dan dari penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal, literatur dan lain-lain. Tulisan-tulisan yang berhubungan dengan kepuasan kerja akan coba disajikan sebagai bahan acuan pustaka dan merupakan dasar penulisan selanjutnya dari penelitian ini. Diharapkan dari teori-teori yang sudah ada, tulisan penelitian terdahulu dan hasil penelitian yang akan dilakukan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan selanjutnya.

##### **2.1.1. Landasan Teori**

###### **2.1.1.1. Kepuasan Kerja (*JS = Job Satisfaction*)**

Kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya yang merupakan generalisasi sikap terhadap pekerjaannya (Wexley *et al*, 1992 : 129). Suatu tinjauan ulang yang ekstensif dari literatur menyatakan bahwa faktor-faktor yang lebih penting dalam mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung (Robbins, 1996 : 181).

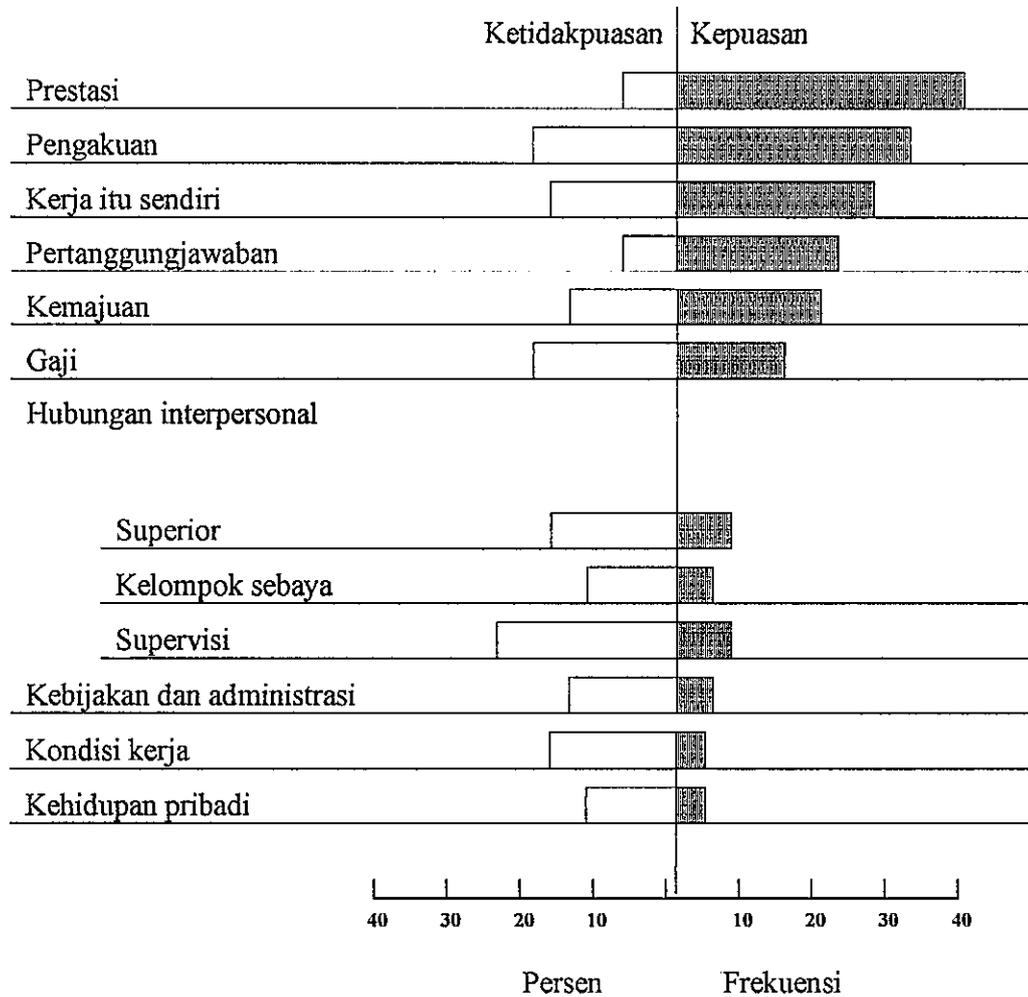
Teori-teori lain dalam lingkup yang terbatas dikemukakan oleh Locke (1969), kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan, tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara sesuatu yang dianggap telah didapatkan dengan sesuatu yang diinginkan. Konsepsi ini hampir sama dengan pendapat Porter (1961) yang mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari sesuatu yang “seharusnya ada” dengan “apa yang ada”. Namun studi dari Wanous dan Lawler (1972) menemukan bahwa pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut kekurangan/selisih itu didefinisikan (Locke, 1969; Porter, 1961; Wanous *et al*, 1972 dalam Wexley, 1992). Teori keadilan (*Equity theory*) dengan komponen utama teori ini adalah “input”, “hasil”, “orang bandingan”, “keadilan dan ketidakadilan”. Menurut teori ini, seseorang pekerja merasa terpuaskan bila rasio hasilnya sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, atau senilai dengan *output* yang telah dikeluarkan. Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pekerjanya, sedangkan teori dua faktor menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1966; Mausner *et al*, 1959). Karakteristik teori dua faktor ini “*disatisfiers*” atau “*hygiene factors*” (gaji/upah, hubungan antara pribadi, kondisi kerja dan status) dan “*satisfiers*” atau “*motivators*” (pekerjaan yang menantang, kesempatan untuk prestasi, penghargaan, dan promosi). Bila “*hygiene factor*” (memenuhi dorongan biologis dan dasar memadai, pekerja tidak akan lagi kecewa tetapi dia belum terpuaskan), sedangkan “*motivators*” yang tidak terpenuhi akan merintang para

pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis. *Job Diagnostic Survey* (Hackman dan Oldham, 1975) menentukan secara konsisten bahwa sifat pekerja itu sendiri adalah determinan utama dari kepuasan kerja. Semakin besar keragaman aktivitas yang dilaksanakan seorang pekerja, pekerjaan tersebut tidak menjemukan. (Adam, 1963; Herzberg, 1966; Mausner, 1959 dan Hackman *et al*, 1975 dalam Wexley *et al*, 1992).

Ganzach, 1998 menekankan bahwa faktor-faktor situasional dan motivasi sebagai penentu kepuasan kerja dan kecerdasan juga merupakan faktor yang penting. Hubungan antara kecerdasan dan kepuasan kerja secara langsung menimbulkan efek negatif, tapi secara tak langsung dapat menimbulkan efek positif pada pekerjaan yang kompleks.

Herzberg dengan teori Motivasi melihat dari 2 dimensi yaitu di mana jika: “kondisi kerja” dan “pengawasan” yang menyenangkan dan baik maka tidak akan dijumpai perasaan ketidakpuasan kerja (Thoah, 2000 : 201).

### Perasaan yang Berkaitan dengan Peristiwa Kerja



Gambar 2.1. : Teori dua faktor dari Herzberg, dkk  
 Sumber : Perilaku Organisasi (Thoha, 2000 : 202)

Kepuasan kerja dikaitkan dengan perilaku kerja merupakan 2 aspek yang saling mempengaruhi. Kebalikan dari kepuasan kerja yaitu frustrasi dengan berbagai bentuk, fiksasi (terus menerus mengulang argumen), regresi (perilaku merajuk, marah atau perilaku yang tidak dewasa), *withdrawal* (menarik diri), agresi (sabotase, pengrusakan, gosip, mengeluh, dan sebagainya).

Menurut Organ (1995), menyatakan adanya hubungan antara perilaku organisasi dengan kepuasan kerja, di mana kepuasan menyebabkan/berpengaruh pada *performance* dalam kontribusinya terhadap individu pada tugas-tugas yang diberikan.

Frustrasi yang menyertai ketidakpuasan kerja dapat mengarah pada perilaku agresif dengan penarikan diri, tindakan agresif berupa sabotase, memperlambat pekerjaan, sehingga melakukan kesalahan, mengeluh protes terus menerus, banyak terjadi pertengkaran dan permusuhan antar pekerja. Bila tindakan agresif memasuki jalannya pekerjaan, akan merusak kualitas layanan, tak mau bekerja sama, dan akan menunjukkan biaya yang mahal bagi organisasi (Tyson dan Jackson, 2000:29). Sedangkan menurut Bussing (1999), kesenangan atau emosi yang positif merupakan hasil dari perilaku kerja seseorang yang berupa kepuasan emosional. Perasaan kepuasan ini banyak tergantung pada variabel seperti kontrol atau dukungan sosial pada waktu kerja.

Ketidakpuasan karena kompensasi yang tidak memadai atau pekerjaan yang menjemukan juga dapat mendukung insiden-insiden pencurian oleh para pekerja. Mencuri uang, peralatan serta persediaan barang oleh pekerja merupakan masalah penting bagi organisasi.

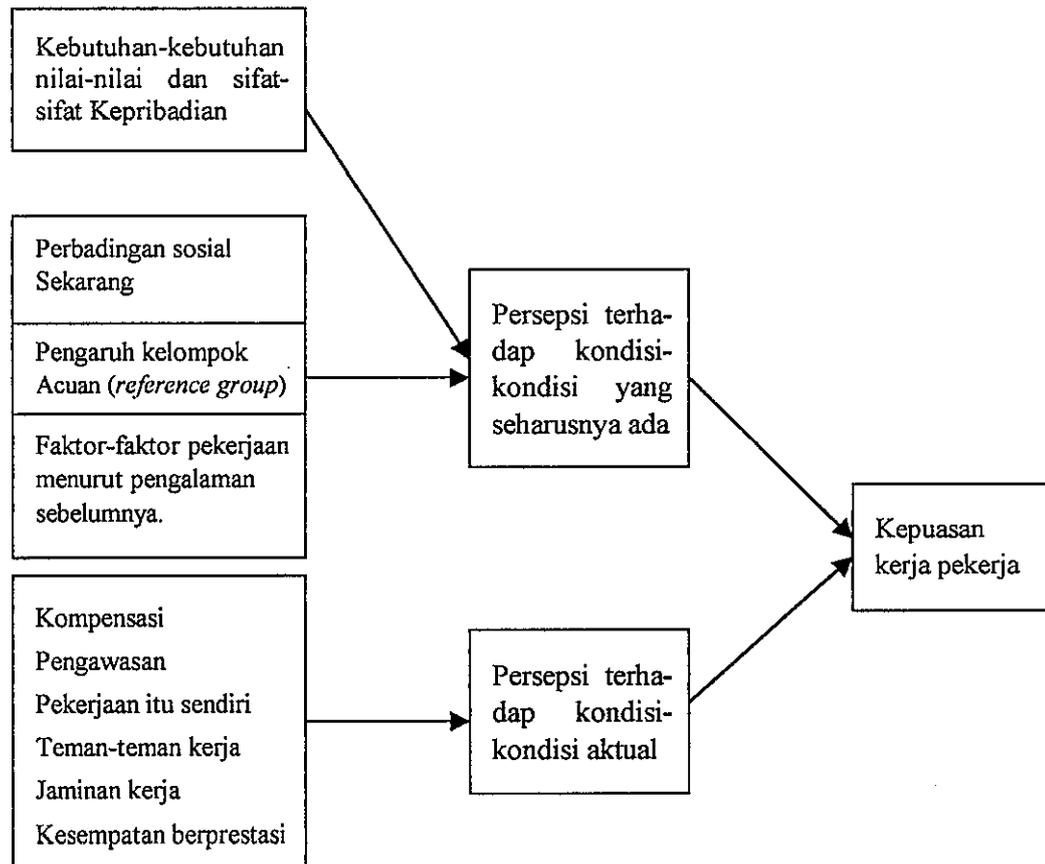
Kepuasan kerja sering ditentukan bersama-sama atas dasar karakteristik situasi kerja (kinerja organisasi) dan karakteristik pekerja, dijabarkan dari teori *Discrepancy* yang mencakup determinan-determinan kepuasan kerja (Wexley *et al*, 1992 : 144,157).

Menurut Agho (1992), kepuasan kerja sebenarnya berpengaruh pada naiknya produktivitas. Kepuasan kerja yang tinggi akan menaikkan produktivitas,

dampaknya pada komitmen, absensi dan hasil balik. Sedangkan variasi dalam kepuasan kerja banyak dijelaskan dengan variabel situasional seperti :

- Otonomi (para pekerja bebas untuk menentukan pekerjaannya), berdampak positif dalam kepuasan kerja.
- Rutinitas, berdampak negatif pada kepuasan kerja.
- Tim kerja (mendapatkan teman-teman yang sesuai), berpengaruh dalam kepuasan kerja.

Pengaruh positif situasional yaitu pekerja dapat melewati waktu kerja dan situasi kerja dengan gembira.



Gambar 2.2. : Model Determinan Kerja dari Teori *Discrepancy*

Sumber : Wexley *et al*, 1992 : 144

Tiga jenis karakteristik pekerja yang mempengaruhi persepsi “yang seharusnya” adalah kebutuhan-kebutuhan (pengakuan dan penghargaan), nilai-nilai (keyakinan seseorang terhadap perilaku “yang benar dan yang salah”), dalam kepribadian (harga diri) (Wexley, 1992 : 145). Bila terdapat persepsi pekerja yang semakin baik terhadap kondisi-kondisi yang seharusnya ada dengan persepsi terhadap kondisi aktual, maka pekerja akan mendapatkan kepuasan kerja (Wexley, 1992:146).

Pada Robbins (1996 : 184) disebutkan bahwa ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam sejumlah cara, misalnya dari pada berhenti, karyawan terus menerus mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi atau melecehkan sebagian dari tanggung jawab mereka. Terdapat 4 respons yang berbeda satu sama lain, yaitu:

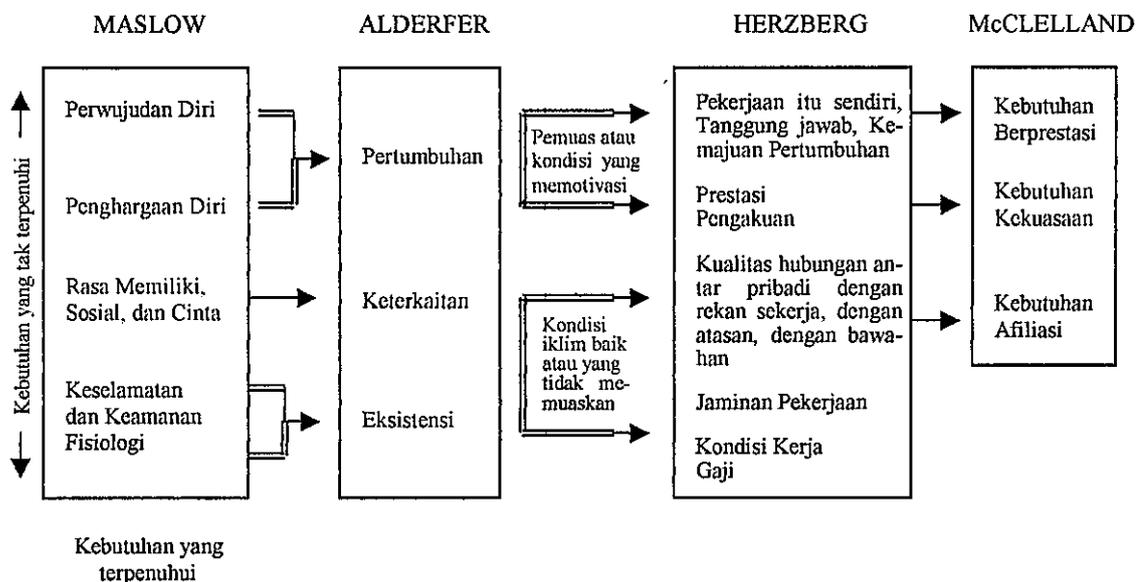
- a. Eksit : ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan ke meninggalkan organisasi.
- b. Suara : ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.
- c. Kesetiaan : ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi.
- d. Pengabaian : ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk.

Dengan demikian kepentingan kepuasan kerja yang tinggi karena :

- a. Ada bukti yang jelas bahwa pekerja yang tak terpuaskan lebih sering melewatkan pekerjaan dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.
- b. Pekerjaan yang terpuaskan mempunyai manfaat kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang.
- c. Kepuasan kerja pekerja dibawa pada kinerja perusahaan dan ke dalam kehidupan karyawan di luar pekerjaan. (Robbins, 1996 : 187).

Pemikiran Trist (Tyson, 2000) mengarah kepada sederet metodologi yang berbeda untuk mencoba dan memperbaiki moral, kepuasan kerja dan motivasi dengan cara : rotasi kerja, perluasan kerja, penggabungan kerja dan merancang ulang kerja (situasi kerja/kinerja organisasi dan pekerjanya/personal).

Berbagai teori kepuasan berusaha menjelaskan perilaku dari sudut pandang yang agak berbeda. Tampak bahwa karyawan mempunyai kebutuhan yang berasal dari keinginan dan kebutuhan yang dapat dipelajari, dan faktor kerja menghasilkan suatu tingkat kepuasan.

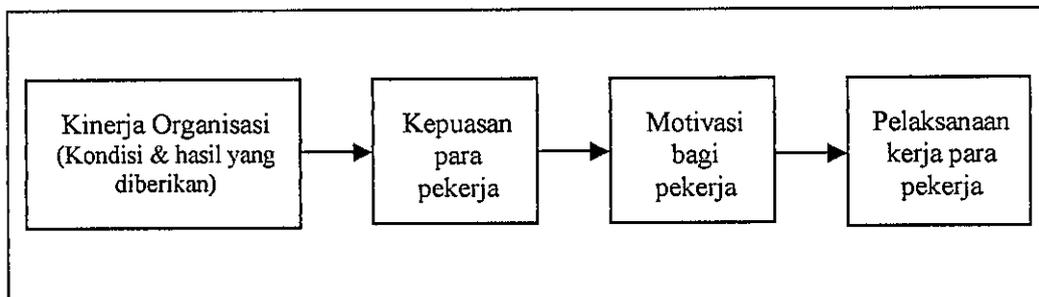


Gambar 2.4 : Empat Teori Tentang Kepuasan Kerja  
 Sumber : Gibson *et. al.*, hal. 115

### 2.1.1.2. Kinerja Organisasi (PO = *Performing Organizational*)

Tujuan organisasi harus terarah, tidak sekedar bergerak secara refleksi atau acak belaka. Selain ada tujuan utama terdapat pula tujuan terselubung yang dapat dibaca dari keputusan-keputusan dan tindakan organisasi. Di samping tujuan-tujuan di atas, sebaiknya organisasi memiliki pula tujuan pada proses transparansi, meningkatkan kesejahteraan anggotanya guna mendukung kelangsungan organisasi (Wexley *et al*, 1992 : 15).

Struktur Organisasi merupakan rumusan dan hubungan peran, pengalokasian tenaga yang efisien serta efektivitas dari distribusi jaringan kerja para karyawannya. Hal ini dapat merupakan konsekuensi-konsekuensi terjadinya kinerja organisasi yang baik, kondisi yang menyenangkan, upah yang wajar, pemimpin yang bijaksana serta hasil-hasil lain yang diberikan dan dirasakan karyawan, akan menghasilkan sikap kerja positif dan kepuasan pekerja.



Gambar 2.3.: Hubungan Sebab Akibat antara Kepuasan dan Pelaksanaan Kerja  
Sumber: Wexley *et al*, 1992 : 154

Sebagian organisasi, baik organisasi publik maupun swasta memiliki birokrasi, dan yang sering terjadi tidak adanya pengawasan terhadap kepemilikan. Menurut Porter dalam Tyson, 2000 menyatakan bahwa manajemen sebaiknya mengikuti strategi dan pengawasan untuk memaksimalkan kekuatan organisasi. Interaksi antara struktur dan strategi manajemen memang tidak dapat dipisahkan dari berbagai pengaruh lain, misalnya: sejarah, ukuran organisasi, pasar/lingkungan dan teknologi. Bahkan pribadi pemimpin mempengaruhi struktur dan strategi manajemen. Faktor-faktor di atas merupakan dimensi-dimensi yang perlu diperhatikan untuk pertumbuhan dan perubahan organisasi (Greiner, 1972 dalam Tyson, 2000: 187). Sebagai upaya pengembangan kepemimpinan ditawarkan pendekatan yang lebih dinamis dan fleksibel sehingga tangguh menjalankan tugas-tugas strategis. Perubahan yang begitu cepat menuntut organisasi untuk tetap survive. Sumber daya manusia hendaknya memiliki spesifik tecnicle skill, knowledge dan abilities sangat diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi (Trimeiningrum, 1999). Budaya organisasi yang merupakan kekuatan dan dasar-dasar organisasi berdampak pada aspek-aspek fundamental dalam pengorganisasian pekerjaan (Gardner, 1999)

Faktor-faktor situasional juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, dapat memperlunak ataupun memperkuat organisasi. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam upaya suatu organisasi mencapai tujuannya (Robbins, 1996: 23). Salah satu kekuatan yang paling menghambat kinerja organisasi yang sukses adalah kurangnya komunikasi yang efektif, mencakup pengalihan dan pemahaman makna. Komunikasi menjalankan empat

fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu kendali (kontrol, pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan tentang sesuatu yang harus dilakukan, cara-cara mereka bekerja baik, dan hal-hal yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar (Robbins, 1996: 5).

Penugasan yang tepat dan menyesuaikan karakteristik individual (pengetahuan, kemampuan, pengalaman dan lain-lain) dengan persyaratan pekerjaan tersebut akan memperoleh kinerja yang baik maupun kepuasan karyawan. Analisis pekerjaan, uraian jabatan dan spesifikasi pekerjaan yang jelas akan memantapkan karyawan dalam penugasan pekerjaannya (Robbins, 1996: 250).

Menurut Ancok (1995), perusahaan harus memberi kesempatan untuk merubah dan membentuk pola pikir (*mindset*) mulai dari visi, misi dan nilai perusahaan, perubahan pada strategi perusahaan, struktur organisasi, sistem dan prosedur (kompensasi dan promosi) serta *staffing*, ketrampilan dan model kepemimpinan untuk mendapatkan fungsi yang efektif. Pernyataan ini diperkuat bahwa perancangan kinerja organisasi merupakan hubungan antara pekerjaan dan fungsi dalam organisasi. Manajemen perlu berupaya agar perubahan ini diterima oleh pekerja secara esensial dan intelektual serta kinerja organisasi dapat lebih efektif bila dimulai dari jangka hirarkis tertinggi dan didukung seluruh anggota organisasi.

Arifin (1999) menulis bahwa *Performing Organizational* merupakan salah satu cara dalam menanggapi perubahan, berhasil tidaknya akan sangat tergantung kepada pelaku dan kondisi yang menyertainya.

Gardner (1999), menyatakan pula bahwa pihak manajemen harus menyadari bahwa kinerja organisasi dapat dirubah tetapi tidak seperti merubah mesin atau suatu proses, memerlukan strategi, waktu dan kesabaran.

Kinerja organisasi merupakan keefektifan organisasi yang dipengaruhi oleh perilaku manusianya, diutamakan perilaku para pemimpin organisasi. Banyak faktor yang membentuk dan menentukan organisasi.

Perilaku para karyawan dalam banyak situasi ditentukan oleh karakteristik pribadi pemimpin dan karakteristik situasi.

- Pendekatan kontingensi (pendekatan menurut situasi)

Dasar pemikiran ini bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam memimpin. Suatu metode yang sangat efektif dari satu situasi tidak akan sesuai pada situasi yang lain. Suatu karakteristik tertentu dari suatu pekerjaan dan karakteristik dari orang yang melakukan pekerjaan itu, struktur organisasi dan corak kepemimpinan akan menentukan suatu kinerja dari organisasi.

- Struktur dan proses yang mempengaruhi kinerja organisasi

Struktur organisasi merupakan pola formal tentang bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan. Struktur digambarkan dengan suatu bagan organisasi, sedangkan proses yang berkenaan dengan aktifitas merupakan

gambaran kehidupan suatu organisasi. Komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi, sosialisasi dalam pengembangan karier merupakan bagian dari kinerja organisasi. Gangguan dari hal-hal tersebut atau karena tidak dilaksanakan dengan baik dapat menghasilkan kinerja organisasi yang kurang baik. Kinerja organisasi dapat dilihat dan harus dikembangkan dalam bertindak serta mendiagnosa sedini mungkin oleh para pemimpin. Mengidentifikasi kondisi kinerja organisasi dapat dilihat dari menurunnya kuantitas (kualitas pekerjaan, meningkatnya kemangkiran dan keterlambatan, dan sikap karyawan yang negatif).

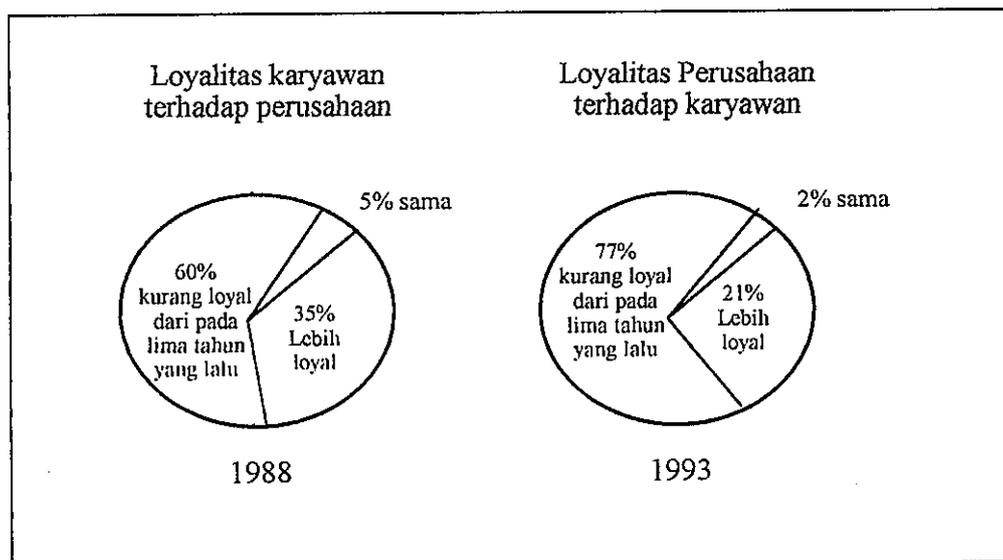
- Lingkungan Organisasi : organisasi berada di tengah-tengah masyarakat dan diciptakan oleh masyarakat. Di dalam suatu masyarakat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, kebutuhan masyarakat, kendali politis, perubahan ekonomi, teknologi, suatu cerminan kekuatan lingkungan yang berinteraksi di dalam organisasi.

Perilaku di dalam organisasi : kelompok dan pengaruh antar pribadi. Kelompok dan pengaruh antar pribadi juga merupakan kekuatan yang sangat besar pada prestasi organisasi.

Untuk dapat bekerja secara efektif dalam organisasi, para pemimpin harus memulai pemahaman yang jelas tentang struktur organisasi.

### 2.1.1.3. Komitmen Organisasi (OC = *Organizational Comittment*)

Suatu tantangan perilaku organisasi yang penting bagi para manajer yaitu cara-cara untuk memotivasi para pekerja yang merasa kurang berkomitmen (janji terlibat). Dalam dunia organisasi, pengharapan meningkatnya produktivitas pekerja tidaklah mengejutkan, karena banyak karyawan merasa tertekan sehingga melanggar aturan, bekerja lamban karena para karyawan menganggap bahwa pimpinan mereka kurang berkomitmen terhadap mereka, sehingga berakibat karyawan menanggapi dengan mengurangi komitmennya terhadap perusahaan pula. Hasil survei tahun 1993 menunjukkan angka 77%, yang berarti loyalitas karyawan lebih rendah dibanding tahun 1988 yang hanya 60% kurang loyal terhadap organisasi (Robbins, 1996 : 18).



Gambar 2.4.: Pandangan Mengenai Loyalitas  
Sumber : Robbins, 1996: 20

Komitmen organisasi biasanya didefinisikan sebagai suatu kekuatan relatif dari identifikasi tiap individu dan keterlibatannya dalam organisasi. Kekuatan ini sebagai tindakan perilaku langsung ketika “wajar” yang diharapkan tidak dapat berjalan dengan baik (William et al, 1991).

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan peramalan peran perilaku pekerjanya. Hal ini dinyatakan oleh Bolon DS (1997), bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan relatif individu pada keterlibatan organisasi. Komitmen dapat digunakan sebagai kekuatan untuk menstabilkan perilaku-perilaku/tindakan-tindakan spontan ketika kondisi yang diharapkan tidak berfungsi. Beberapa konsep dan ukuran yang pernah diteliti sebagai dari perilaku pada organisasi oleh Meyer dan Allen (1991) dibagi menjadi :

- *Affektive Comittment* : ikatan emosional individu pada Perusahaan serta keterlibatan aktif dalam organisasi.
- *Continuance Comittment* : aktif dan konsisten pada biaya yang dikeluarkan untuk kelangsungan hidup organisasi.
- *Normative Comittment* : refleksi dari perasaan pekerja untuk menerima tujuan organisasi dan menjalankan kewajibannya.

Menurut Dongoran (1999), salah satu hal penting dalam kehidupan setiap organisasi adalah komitmen timbal balik antara anggota dengan organisasi. Sebaik apapun strategi yang dirumuskan manajemen, tidak akan dilaksanakan kalau tidak disertai dukungan komitmen penuh anggota. Studi empiris menunjukkan bahwa tingkat komitmen di dalam organisasi tidak sama dan rata-rata komitmen pribadi

antar organisasi juga berbeda. Guth dan MacMillan, 1986 menyebutkan bahwa dibutuhkan komitmen berupa kesediaan pribadi sekuat tenaga (*high levels of effort*) untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dan kesediaan mengidentifikasi diri terhadap organisasi. Beberapa hal yang menentukan komitmen terhadap pelaksanaan strategi adalah (Guth dan MacMillan, 1986) :

- a. Perbedaan kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, dengan semakin besar perbedaan kepemimpinan semakin rendah komitmennya.
- b. Kesenjangan informasi, semakin besar kesenjangan semakin rendah komitmen.
- c. Perbedaan perkiraan akan hasil suatu strategi, dengan semakin besar perbedaan semakin rendah komitmennya.
- d. Tingkat ketergantungan antar unit dan antar atasan didalam organisasi, semakin besar akan semakin besar pula komitmennya.
- e. Komitmen terhadap perumusan strategi, dengan semakin besar penurunan strategi maka semakin besar pula komitmennya.
- f. Tingkat kepercayaan atasan terhadap bawahan yang tinggi akan meningkatkan komitmennya.
- g. Tingkat kepuasan terhadap proses pengambilan keputusan. Semakin tinggi derajat kepuasan itu, maka akan semakin meningkatkan komitmennya.
- h. Derajat desentralisasi. Semakin tinggi derajat desentralisasi semakin besar komitmennya.
- i. Sikap partisipasi pekerja yang positif akan meningkatkan komitmen.
- j. Akses politik yang cukup luas meningkatkan komitmen.

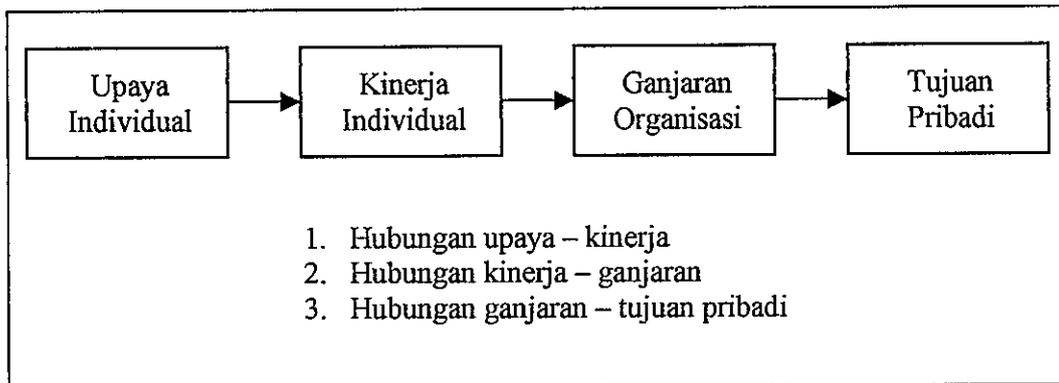
Dicatat 3 sumber utama rendahnya komitmen yang bersangkutan mempersepsikan tidak seluruhnya melaksanakan tugas tersebut. Dipersepsikan kecil kemungkinan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan, dan dipersepsikan bahwa hasil pekerjaan tidak memuaskan yang bersangkutan. Guth dan MacMillan (1986), mengusulkan 3 cara meningkatkan komitmen terhadap organisasi; yaitu :

- a. Meningkatkan tingkat kepercayaan diri (*self confidence*)
- b. Mendengar dan memahami posisi yang bersangkutan.
- c. Memuaskan karyawan melalui bimbingan dan pengarahan dari pimpinan (*have positive balance, persuasion, corection, obligation*)

Tingkat upah yang memadai dan adil (*equity theory*), dipenuhinya sebagian besar harapan anggota oleh organisasi, adanya rasa aman dalam bekerja, merasa penting dan dianggap sebagai bagian akan sangat meningkatkan komitmen. Terdapat 4 macam keterlibatan yang umum ditemui dalam organisasi yaitu waktu, material, informasi dan *supervisor supportiveness*. *Supervisor* merupakan aspek yang penting karena tujuan dan strategi bisa dibuat oleh atasan, tetapi dilaksanakan dan dicapai bawahan. Dukungan dan kepercayaan dari atasan ternyata meningkatkan komitmen bawahan terhadap tugasnya. Komitmen terhadap pelaksanaan pekerjaan yang telah dirumuskan pimpinan, melalui perbaikan kondisi hubungan atasan – bawahan dan situasi kerja serta penciptaan nilai yang mendorong pelaksanaan komitmen merupakan bagian dari kepuasan kerja.

#### 2.1.1.4. Kompensasi (C = *Compensation*)

Sesuai dengan harapan Vroom, persepsi hubungan yang kuat antara kinerja dan ganjaran yang diterima karyawan akan memperkuat motivasi menjadi maksimal. Suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji atau suatu promosi dan ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan tersebut (Robbins, 1996 : 215). Teori harapan berargumen bahwa kekuatan untuk bertindak tergantung pada kekuatan suatu pengharapan.



Gambar 2.5.: **Teori Harapan**  
Sumber: Robbins, 1996 : 215

Wexley *et al* (1992) : Kepuasan dengan kompensasi. Upah merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab paling memungkinkan terhadap ketidakpuasan kerja. Dalam studi Porter (1981), 80% sampel manajer tidak puas dengan upah atau janji. Penyebab utama ketidakpuasan adalah ketidakadilan. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan profesional pekerja, semakin tinggi kemungkinan ia melakukan perbandingan sosial dengan orang-orang yang profesinya sama di luar organisasi. Jika upah tidak didasarkan atas pelaksanaan kerja, pekerja yang sangat rajin bekerja akan tidak puas dengan pendapatan yang sama atau lebih rendah dari pekerja yang malas.

Gundo (1999) menyatakan bahwa kebijakan kompensasi mempunyai efek strategis yang bermakna, dari :

- Sudut pekerja, mereka dapat mengikuti dan menikmati hasil kerjanya sesuai dengan yang telah diberikan.
- Sudut organisasi, makin dipacu untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- Kepentingan pemerintah/umum, terciptanya suasana kemitraan di masyarakat dan untuk tercapainya kinerja yang efektif dan efisien.

Untuk mencapai kesepakatan kompensasi dan kepuasan pekerja diperlukan peraturan yang jelas, metode penentuan kenaikan kompensasi, dan pendekatan kultural dalam penentuan kebutuhan masyarakat.

Menurut Mayasari (2000), untuk mendapatkan kepuasan pekerja dalam suatu organisasi, harus tidak memakai cara tradisional dalam sistem pembayaran. Dapat dengan berbagai cara untuk memberikan kepuasan, di antaranya variabel baru, yaitu asuransi, kesehatan, pembagian keuntungan, dan lain-lain.

Menurut Widiatmono (2000), kompensasi sebagai manifestasi *reward system* di dalam suatu organisasi termasuk dalam kategori tujuan administratif. Dalam penilaian prestasi salah satunya membutuhkan sistem penghargaan yang dapat dilihat melalui pendekatan perilaku dan pendekatan proses (relatif baru dan menantang). Penilaian prestasi bukan sekedar menentukan berapa rupiah yang harus diberikan, tetapi juga perlu dipertimbangkan rasa keadilan, walaupun memiliki banyak intepretasi.

## **2.1.2. Penelitian Terdahulu**

### **2.1.2.1. Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja**

Ma'mun dan Dewabrata (1995) menyebutkan bahwa kinerja organisasi diartikan sebagai sistem atau nilai-nilai, kepercayaan dan asumsi-asumsi yang mempengaruhi cara kerja, sikap dan perilaku pekerja yang terdiri atas kepuasan kerja (JS) dan komitmen organisasi (OC). Kinerja organisasi akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi perusahaan, struktur dan sistem perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jenjang kekuasaan yang sangat tinggi antara pimpinan dan pekerja mempunyai pengaruh besar terhadap kehidupan sehari-hari dan menimbulkan ketidakpuasan para pekerja.

Menurut McCue dan Gianakis (1997), kepuasan kerja merupakan hal yang penting dalam teori dan prakteknya, karena hal ini berpengaruh pada kapasitas kerja dan kesuksesan pemenuhan pekerjaan. Rendahnya kepuasan kerja pada tingkat organisasi akan berpengaruh pada penurunan kinerja, tumbuhnya absen dan kemerosotan moral perusahaan. Pada tingkat individu, pekerja sendiri akan berpengaruh pada keluarannya bekerja, tingginya stres, dan macam-macam problem psikologis dan psikis lainnya (Brayfield dan Crockett, 1955; Verbrugge, 1982). Penting untuk diketahui bahwa kepuasan kerja pada organisasi dan kinerja individu berkaitan dengan profesionalisme. Orang yang profesional menyukai tugas-tugas yang bervariasi dan tugas-tugas yang signifikan, serta otonomi kerja yang merupakan karakteristik dari lingkungannya (de Leon dan Taher, 1996). Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi sangat kompleks karena

yang diinginkan adalah yang dapat menguntungkan organisasi dan masing-masing individu. Analisis lain menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang nyata antara kepuasan dan kinerja (Iaffaldano dan Muchinsky, 1985). Hasil penelitian McCue (1997) menyatakan bahwa kinerja organisasi yang baik akan menjadikan kepuasan kerja menjadi lebih baik pula, bila pekerja tersebut dihargai.

Supomo, Indriantono (1998) menyatakan bahwa faktor struktur dan kultur organisasi kemungkinan menjadi faktor kondisional yang harus diperhitungkan agar partisipasi pekerja dapat lebih efektif disertai dengan lingkungan kerja yang mendukung. Hasil penelitian ini menyatakan pengaruh struktur organisasi terhadap partisipasi pekerjaan yang berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Menurut Puspa dan Riyanto (1999), kinerja pekerja pada organisasi sangat bergantung dari lingkungan pengendali, dan akan menganut pada norma-norma, aturan dan kode etik perusahaan yang seringkali tidak sesuai dengan keinginan/kesesuaian pekerjaan yang akhirnya akan menimbulkan konflik. Suatu gejala psikologis yang dialami pekerja yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara potensi bisa menurunkan motivasi kerja, berdampak negatif terhadap perilaku karyawan, seperti ketegangan kerja, penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen organisasi. Dari penelitian ini mempunyai implikasi teoritis di mana jenis lingkungan pengendalian tertentu ternyata mempunyai pengaruh psikis (*psychological effect*) yang berbeda pula.

### 2.1.2.2. Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.

Crammer, 1996: Penelitian sebelum ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih cepat direspon oleh masing-masing pekerja setelah terpenuhi harapannya. Komitmen organisasi berkembang lebih lambat, karena tidak hanya tergantung pada pekerjaannya tetapi tergantung juga pada aspek kinerja organisasi (*Performing Organization*). Bateman dan Strasser (1984), sebenarnya kepuasan kerja merupakan hasil dari komitmen organisasi yang merupakan sikap dan konsistensi perilaku. William dan Hazer (1986) menganalisa adanya variabel yang “tersembunyi” yang menyatakan bahwa kepuasan kerja lebih menonjol dari komitmen organisasi. Asumsi-asumsi lain menyatakan bahwa komitmen organisasi memerlukan waktu yang lebih lama dalam berkembang. Maksudnya bahwa komitmen organisasi terhadap pekerja dapat berlangsung cepat setelah pekerja bergabung dengan organisasi tetapi membutuhkan waktu lama bila pekerja belum memperoleh kepuasan kerja (Curry *et al*, 1986). Untuk dicapainya komitmen organisasi yang berkesinambungan, organisasi tidak mengabaikan kepuasan pekerja, melalui pengembangan-pengembangan pendapat pekerja (*opportunity employee*) sehingga berkorelasi pada komitmen yang berdampak positif pada kepuasan kerja dengan hasil tes bagian dari koefisien untuk kepuasan kerja (0,81) dengan komitmen organisasi (0,84) (Curry *et al*, 1986). Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang berkesinambungan adalah positif, bila keduanya melakukan tindakan pada hal-hal yang sama pada waktu yang sama pula.

Meiyanto dan Santhoso, 1999: Organisasi membutuhkan partisipasi pekerja dalam kualitas dan kuantitas tertentu, sedangkan pekerja membutuhkan pekerjaan yang menyenangkan (Sommer *et al*, 1996). Kesepakatan dalam pemenuhan kedua belah pihak tersebut secara adil akan menumbuhkan komitmen yang tinggi pekerja terhadap organisasinya, yang akhirnya merangsang pekerja untuk bekerja baik dan pekerja akan merasa terpuaskan. Komitmen organisasi berkaitan langsung dan positif dengan hasil kerja (*outcomes*) yang sangat didambakan oleh kedua belah pihak yaitu karyawan dan pengusaha. (Bateman, 1983 dan Randal, 1987). Komitmen organisasi yang tinggi berkorelasi positif dengan pindah kerja (*turn over*), kelambanan dapat dikurangi (*limited tardiness*), rendah tingkat mangkir kerja (*low absenterism*) dan meningkatnya kepuasan kerja (Mowday *et al*, 1984). Untuk menjadikan tenaga kerja memiliki *Organization Comittment* (OC) yang tinggi harus ada kesesuaian nilai antara organisasi dengan anggota/pekerjanya.

Hasil analisis data penelitian dapat ditarik kesimpulan :

1. Ada korelasi antara nilai-nilai kerja dan komitmen organisasi.
2. Faktor nilai kerja intrinsik menunjukkan kontribusi yang lebih tinggi dibanding nilai kerja ekstrinsik.
3. Faktor demografis mempunyai peran dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Soeroso dkk, 2000: Komitmen organisasi menunjukkan sikap individu terhadap organisasi serta tujuan-tujuannya dan individu tersebut menjadi fasilitator (alat) dari tujuan organisasi tersebut (Mowday *et al*, 1979: 225). Komitmen organisasi serta kepuasan kerja penting dipertimbangkan karena berhubungan dengan variabel kinerja (Mathiew, Zajac, 1990). Penurunan kinerja dapat membuat operasional perusahaan tidak efektif (HR. Focus, 1997).

Komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas anggota terhadap organisasi yang terjadi karena proses yang terus menerus, dan mengekspresikan perhatian baik pada organisasi, keberhasilan serta kesejahteraan yang berkelanjutan (Luther, 1995: 130). Penelitian dilakukan di rumah sakit, dapat disimpulkan bahwa kinerja yang berbasis perilaku (*behavior based*) memberikan kontribusi efek yang lebih besar terhadap organisasi dibandingkan yang berbasis imbalan (*outcomed based*) sehingga keputusan untuk memperhatikan atau meningkatkan kualitas perawatan pasien tergantung kemampuan manajemen untuk mengetahui dan memelihara kapabilitas individu yang memiliki perilaku keanggotaan organisasi (OCB), kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai *antecedent* yang berhubungan secara positif dengan OCB. Komitmen yang tinggi menyebabkan individu akan bermotivasi untuk memproduksi dan berpartisipasi di dalam organisasi (William dan Andersen, 1991).

### **2.1.2.3. Kompensasi dan Kepuasan Kerja**

Miceli dan Mulvey, 2000 : dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan dari kompensasi bukan tingkat pembayarannya melainkan dari pembayaran bertingkat karena akan berdampak efektif bagi tercapainya komitmen antara pekerja dan organisasi. Komitmen tersebut merupakan fungsi positif dari kepuasan dengan sistem pembayaran dan merupakan fungsi negatif bagi kepuasan dengan tingkat pembayaran (Gattiker, 1994). Kepuasan kompensasi adalah jumlah positif atau negatif yang berpengaruh pada individu (Miceli dan Lane, 1991). Teori keadilan mungkin berguna dalam memahami konsekuensi dari kepuasan pembayaran bertingkat. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pembagian keadilan berdampak pada kepuasan pekerja.

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Industri	Judul Penelitian	Alat Analisis	Variabel	Hasil Penelitian
1	Ma'mun dan Dewabrata, 1995	3 Karyawan IPTN	4 Identifikasi nilai-nilai budaya kerja dan pengaruhnya terhadap sikap kerja	5 Regresi	6 <ul style="list-style-type: none"> <li>Individual <i>power distance</i></li> <li><i>Cercentainly avoidance</i></li> <li>Maskulinitas</li> </ul>	7 <p>Ada pengaruh positif dimensi jenjang kekuasaan dan kecenderungan menghindari ketidakpastian.</p> <p>Individual dan maskulinitas tidak terbukti mempengaruhi komitmen organisasi.</p>
2.	Mc.Cue dan Gianakis, 1992	Keuangan	The relationship between job satisfaction and performance	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Job climax</li> <li>Organizational output</li> <li>Extrinsik reward</li> </ul>	Rendahnya kepuasan kerja pada tingkat organisasi akan berpengaruh pada turunnya kinerja, tumbuhnya absen dan turunnya moral perusahaan.
3	Supomo, 1998	Perusahaan manufaktur di bursa efek Jakarta	Pengaruh struktur dan kultur organisasi terhadap keefektifan partisipasi dalam peningkatan kinerja	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partisipasi</li> <li>Struktur organisasi</li> <li>Kultur organisasi</li> </ul>	Partisipasi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja, ada variabel lain yang harus dipertimbangkan (faktor struktur dan kultur).
4.	Puspa dkk, 1999	Dokter dan Akademis	Tipe lingkungan pengendalian organisasi, orientasi profesional, konflik peran, kepuasan kerja dan kinerja	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientasi profesional</li> <li>Lingkungan pengendali</li> </ul>	Lingkungan pengendalian berpengaruh negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.
5.	Crammer, 1996	British engineering company	Job satisfaction and organizational continuance commitment	Linier Struktural Relationship Analysis	<p><i>Two variable</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Job satisfaction</li> <li><i>Organizational Continue Commitmen</i></li> </ul>	Kepuasan kerja cepat direspon setelah terpenuhi harapannya, komitmen organisasi lebih lambat, karena tergantung juga aspek kinerja organisasi.

1	2	3	4	5	6	7
6	Meiyanto dkk, 1999	Perusahaan Jamur, mesin, pertanian, rokok, garmen.	Nilai-nilai kerja dan komitmen organisasi	Korelasi Pearsen Multiple Regresu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loyalitas</li> <li>Job involvement</li> <li>Pride the work</li> </ul>	Komitmen organisasi berkaitan langsung dan positif dengan hasil kerja (outcomes), dengan nilai intrinsik lebih kuat dari pada extrinsik.
7.	Soerono dkk, 2000	Rumah sakit di Yogyakarta	Prediksi hubungan sikap kerja dan perilaku keanggotaan organisasi perusahaan	Korelasi dan Regresi berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iklim kerja</li> <li>Imbalan terima kasih</li> <li>Organizational output</li> </ul>	Komitmen organisasi dan kepuasan kerja merupakan prediktor OCB yang nyata dan positif.
8	Miceli et al, 2000	Pasar bursa	Consequence of satisfaction with pay system	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceived Organizational Support</li> <li>Commitment to the employee.</li> <li>- OCB</li> <li>- Union Commitment</li> </ul>	Kompensasi merupakan fungsi positif dari kepuasan dengan sistem pembayaran dan merupakan fungsi negatif dari kepuasan dengan tingkat pembayaran.

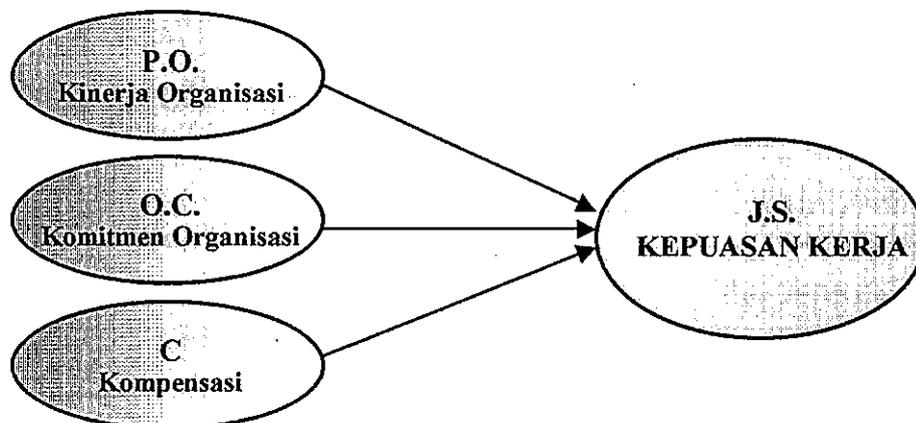
## 2.2. Pengembangan Model dan Kerangka Berpikir

### 2.2.1. Kerangka Berpikir

Berdasarkan landasan teori yang ada dan dari hasil-hasil penelitian terdahulu, dapat diambil suatu pengembangan kerangka berpikir bahwa Faktor-faktor organisasi yang diduga ada pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (JS = *Job Satisfaction*) adalah:

- Kinerja Organisasi (PO = *Performing Organization*)
- Komitmen Organisasi (OC = *Organizational Commitment*)
- Kompensasi (C = *Compensation*)

### 2.2.2. Model Kerangka Pikir Teoritis



### **2.2.3. Hipotesis**

Dari hasil penelitian terdahulu diperoleh hipotesis:

- H1 : Ada pengaruh positif antara kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja.
- H2 : Ada pengaruh positif antara komitmen organisasi yang dapat diterima pekerja terhadap kepuasan kerja.
- H3 : Ada pengaruh positif antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

### **2.3. Definisi Operasional Variabel**

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah ditulis di atas, ditentukan definisi operasional variabel yang dikembangkan menurut kebutuhan penelitian ini. Di mana terdapat tiga variabel independen yaitu Kinerja Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

#### **Variabel Dependen.**

##### **1. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Diukur dari besarnya signifikansi variabel berupa kondisi kerja, pengawasan, kesempatan berkembang/promosi dan gaji yang diterima.

- a. Kondisi kerja, meliputi persepsi karyawan pada tempat di mana ia bekerja dilihat dari sarana prasarana serta lingkungan.

- b. Pengawasan, meliputi persepsi karyawan atas aktivitas dari atasan langsung maupun tidak langsung terhadap pengawasan kerja karyawan dalam mengambil keputusan, mengarahkan dan tindakan supervisi.
- c. Kesempatan berkembang/promosi, meliputi persepsi karyawan atas kesempatan untuk mengembangkan diri atau mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi yang dapat diukur dari ada tidaknya pengembangan karier, pelatihan, ataupun pendidikan berkelanjutan.
- d. Gaji, meliputi persepsi karyawan atas jumlah gaji yang diterima yang dirasakan sesuai dengan harapan.

### **Variabel Independen.**

#### **2. Kinerja Organisasi (PO = *Performing Organization*)**

Diukur dari besarnya signifikansi variabel yang diambil dari penelitian terdahulu yaitu :

- a. Sistem dan struktur organisasi, meliputi persepsi karyawan terhadap sistem dan tujuan dari organisasi yang dapat dibaca dari keputusan-keputusan dan tindakan organisasi. Sistem organisasi diukur dari setuju/tidaknya karyawan terhadap keputusan dan tindakan organisasi.
- b. Kepemimpinan, meliputi persepsi karyawan mengenai perilaku dan kegiatan para pimpinan baik atasan langsung maupun tak langsung dalam mengkoordinasikan pekerjaan pada karyawan. Tindakan memecahkan masalah,

mengambil keputusan, tindakan supervisi (pengawasan), komunikasi dan keteladanan merupakan bagian kinerja organisasi yang akan diukur dari kepemimpinan organisasi.

- c. Lingkungan kerja, meliputi persepsi karyawan mengenai lingkungan kerja di mana mereka bekerja meliputi tempat kerja itu sendiri, sarana prasarana dan kondisi kerja itu sendiri.
- d. Penugasan dan pengembangan karier, meliputi persepsi karyawan terhadap penghargaan yang diberikan organisasi terhadap tugas dan penghargaan serta jenjang karier yang dapat diperoleh.

### **3. Komitmen organisasi**

Merupakan persepsi karyawan terhadap hubungan timbal balik antara organisasi dan anggotanya yang diidentifikasi dengan :

- a. *Affective Comittment*, meliputi perasaan setia dan bangga, ingin tetap menjadi anggota organisasi.
- b. *Continuance Comittment*, meliputi keinginan untuk ikut serta dan aktif secara konsisten atas biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan.
- c. *Normative Comittment*, meliputi rasa percaya dan menerima tujuan dan nilai organisasi sesuai dengan perasaan pekerja.

#### **4. Kompensasi**

Merupakan persepsi hubungan yang kuat antara kinerja dan ganjaran yang karyawan terima dan dirasakan sesuai dengan harapan. Faktor-faktor yang berpengaruh pada kompensasi antara lain sistem penggajian yang ada, kesejahteraan yang diberikan organisasi, keadilan dalam pengupahan, penghargaan pada prestasi dan promosi.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Pendahuluan**

Penelitian ini dilakukan dengan adanya penurunan kualitas layanan dikarenakan ketidakpuasan para pekerja yang bekerja di sektor “layanan masyarakat” (*public service sector*) yang merupakan sektor layanan tanpa pesaing. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dengan mengukur variabel kinerja organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi. Dari ketiga variabel independen tersebut akan diteliti sejauh mana dan variabel apa yang diduga paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini untuk mengembangkan teori yang telah ada dan hasil penelitian terdahulu dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Dengan menggunakan survei berupa kuesioner yang akan dipakai untuk mengukur kepuasan kerja dengan alat analisis regresi berganda.

### **3.2. Populasi dan Sampel**

Sebagai populasi adalah karyawan Palang Merah Indonesia berjumlah 92 orang dimana sebagai sampel yang akan diteliti yaitu karyawan yang telah bekerja lebih dari satu tahun dan merupakan karyawan tetap berjumlah 81 orang. Sampel yang akan diteliti adalah karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Cabang Kota Semarang, diambil secara *purposive sample* berjumlah 81 orang yang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun.

Tabel 3.1. : Distribusi Sampel

Jabatan	Sample
Profesional	10
Administrasi	18
Paramedis	38
Non kesehatan/lain-lain	15
Jumlah sampel	81

Sumber : Bagian kepegawaian UTD dan PMI, Mei 2001.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan dipakai meliputi : data primer (*primary data*) yang diperoleh atas dasar hasil isian kuesioner dan data sekunder (*secondary data*) yang diperoleh dari kantor Palang Merah Indonesia (PMI) Cabang Kota Semarang sebagai berikut :

- a. Data Primer, diambil dari responden karyawan PMI Cabang Kota Semarang yang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun, khususnya karyawan yang bekerja secara tetap di PMI, dengan menggunakan kuesioner yang sifat jawabannya tertutup dan bebas yang disebarkan pada karyawan yang telah ditetapkan. Data yang diberikan pada responden berupa identitas responden, dan 30 pertanyaan yang kemudian perlu diuji validitas dari kuesioner tersebut.
- b. Data Sekunder yaitu data yang tidak didapatkan secara langsung dari responden, memperbaiki diperoleh dari data yang dimiliki oleh organisasi, studi pustaka, penelitian terdahulu, literatur, jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer, yang diperoleh langsung dengan wawancara dan pengisian kuesioner dari 81 responden yang berupa metode survei (*survey methods*).

Kuesioner dalam penelitian ini dibagi dalam 2 bagian yaitu :

- Bagian pertama merupakan identitas responden yang meliputi nama, umur, pendidikan, jabatan.
- Bagian kedua berupa pertanyaan yang merupakan pertanyaan dari variabel-variabel idenpenden dengan menggunakan skala Likert.

Variabel yang akan diukur dijabarkan dengan pernyataan-pernyataan berupa pertanyaan.

Penggunaan skala Likert dengan 5 skala prioritas, di mana responden diminta untuk memilih salah satu alternatif yang paling sesuai menurut respon.

Skore :

1 = STS = Sangat Tidak Setuju

2 = TS = Tidak Setuju

3 = N = Netral

4 = S = Setuju

5 = SS = Sangat Setuju

### 3.5. Metode Analisis

Metode statistik yang digunakan untuk melihat beberapa variabel yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots (1)$$

Tabel 3.2. : Definisi dan Satuan Pengukuran Variabel Operasional

Variabel	Label	Definisi
<b>Variabel dependen</b>		
Y	J.S.	Tingkat kepuasan karyawan PMI
<b>Variabel independen</b>		
X <sub>1</sub> <i>Performing Organization</i>	P.O.	Struktur dan sistem organisasi, kepemimpinan, penugasan, lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan
X <sub>2</sub> <i>Organizational Comittment</i>	O.C.	Setia dan bangga, ingin tetap menjadi anggota organisasi, menerima tujuan dan nilai organisasi.
X <sub>3</sub> <i>Compensation</i>	C	Sistem penggajian, kesejahteraan, penghargaan prestasi, keadilan, promosi jabatan.

Analisis data dilakukan setelah mengumpulkan seluruh data yang diperlukan dalam penelitian dan akan diuji secara statistik terhadap data-data yang dikumpulkan dengan menggunakan program SPSS For Windows Release 10.

### 3.6.1. Uji Validitas (*Validity*)

Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Untuk menguji tingkat akurasi dari instruktur yang akan dikembangkan perlu dievaluasi melalui “panel” para pakar yang berhubungan langsung dengan penelitian ini :

1. Pakar Sumber Daya Manusia
2. Pakar Metodologi Penelitian
3. Palang Merah Indonesia (Obyek yang akan diteliti).

### 3.6.2. Uji Reliabilitas (*Reliability*)

Uji ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden dalam memberi jawaban yang konsisten terhadap kuesioner yang diberikan. Pengukuran reliabilitas menggunakan indeks numerik yang disebut dengan koefisien yaitu dengan Reliabilitas Konsisten Internal (*Internal Consistency Reliability*) yang merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menguji sejauh mana pengukuran kembali terhadap subyek yang sama, di mana peneliti hanya memerlukan sekali pengujian dengan menggunakan teknik statistik untuk mengukur konsistensi internal yaitu Cronbach's alpha (koefisien  $\alpha$ ). Uji reliabilitas ini dilakukan dengan Reliabilitas Konsistensi Internal (*Internal*

*Consistency Reliability*) merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menguji sejauh mana pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan tes dengan menggunakan pengujian reliabilitas dilakukan formula alpha (koefisien  $\alpha$ ).

Teknik yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal : Cronbach's alpha. Secara umum koefisien  $\alpha > 0,6$  , apabila  $\alpha < 0,6$  menunjukkan tidak adanya konsistensi. Dikatakan reliabel jika  $0,67 < \alpha < 0,88$  (Huda, 2000 : 35).

Rumus koefisien  $\alpha$  :

$$\alpha = \left[ \frac{\partial}{\partial - 1} \right] \left[ \frac{S^2X - \Sigma S^2Y\partial}{S^2x} \right] \dots\dots\dots (2)$$

$S^2X$  = varians skor subyek pada keseluruhan test yang telah ada beberapa pertanyaan.

$S^2Y\partial$  = varians skor subyek pada belahan yang ke  $\partial$

di mana  $\partial = 1,2,3, \dots\dots\dots \partial$

$\partial$  = banyaknya pertanyaan

$\alpha$  = koefisien reliabilitas  $\alpha$

### 3.6.3. Uji Multikolinearitas

Dideteksi dengan melihat koefisien korelasi parsial antara masing-masing variabel bebas (*variable independent*) (*Performing Organization, Organizational Comittment, Compensation*). Apabila ditemukan adanya korelasi antar variabel besar dengan koefisien korelasi  $> 0,6$  , maka perlu diketahui lebih lanjut apakah model analisisnya mempunyai variabel dengan spesifikasi yang bias (Gujarati, 1995).

### 3.6.4. Uji Heteroskedastisitas

Menggunakan "*Goldfeld - Quant Test*". Dipilih sebagai salah satu cara untuk mendeteksi gangguan yang diakibatkan faktor dalam model tidak memiliki varian yang sama / tidak konstan.

Prosedur *Goldfeld - Quant Test* :

- a. Pengamatan disusun berdasarkan besaran dalam variabel bebas (diurutkan dari kecil ke besar). Mengingat banyaknya variabel bebas, maka uji ini hanya dilakukan pada variabel yang relatif bervariasi atau memberikan peran yang penting dalam menentukan kepuasan kerja.
- b. 25% pengamatan yang berada dalam urutan tengah dihilangkan (c). Kemudian sisanya dibagi dua kelompok yaitu kelompok rendah dan kelompok tinggi, dengan masing-masing kelompok memiliki jumlah pengamat :  $\frac{1}{2}(n - c)$ .
- c. Buat taksiran garis regresi secara terpisah dari dua kelompok pengamat di atas. Selanjutnya hitung jumlah kuadrat residunya.

- d. Hitung F dengan rumus jumlah-jumlah residu kelompok tinggi dibagi dengan kelompok rendah.
- e. Uji hipotesis dengan homoskedastis :

$$H_0 = \sum \text{homoskedastis}$$

$$H_1 = \sum \text{heteroskedastis}$$

Apabila nilai F hasil perhitungan di atas lebih besar dari nilai F tabel dengan derajat bebas  $\left\{ \frac{1}{2} (n - c) k \right\}$  pada tingkat probabilitas membuat kesalahan  $\alpha = 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak (ada gangguan hetero).

### 3.6.5. Analisis Regresi

Model persamaan regresi yang dipakai adalah :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots (3)$$

Y = Variabel tidak bebas (variabel dependen)

Y : JS = *Job Satisfaction*.

$\beta_0$  = Intersept

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien variabel bebas (variabel independen)

$X_1, X_2, X_3$  = Variabel bebas (variabel independent)

$X_1$  : PO = *Performing Organization*

$X_2$  : OC = *Organizational Comittment*

$X_3$  : C = *Compensation*

$\varepsilon$  = Eror sampling

Untuk menguji signifikansi hipotesis yang dirumuskan, dipakai uji t, dengan rumusan hipotesis :

$$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$$

$$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$$

Rumus uji t yang digunakan sebagai berikut :

$$t = \frac{\beta_1}{SE_1} \dots\dots\dots (4)$$

t = t hitung

$\beta_1$  = Parameter yang diestimasi

$SE_1$  = Standart Error

Hasil perhitungan di atas (angka + hitung) dibandingkan dengan t tabel pada tingkat probabilitas membuat kesalahan  $\alpha = 5\%$  serta  $\alpha = 1\%$  dengan derajat bebas  $n - 2$ .

Tolak  $H_0$  jika t hitung lebih besar dari t tabel.

## BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Analisis Deskriptif

#### 4.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Responden yang diikutsertakan dalam sampel penelitian dalam penelitian ini sebanyak 81 orang yang dimasukkan dalam kategori tingkat pendidikan sebagai berikut :

Tabel 4.1. Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	6	7,6
SLTP	11	13,9
SMK - SMU	44	55,7
D3 - ANALIS	10	12,7
S1	8	10,1
Jumlah	79	100

Sumber : Data primer yang diolah

Sebagian besar responden adalah karyawan dengan latar pendidikan SMK - SMU sebanyak 44 orang atau 55,7%, kemudian diikuti oleh pegawai berpendidikan SLTP pada urutan kedua sebanyak 11 orang atau 13,9%, 8 orang dan 10,1% berpendidikan S1.

Dua responden tidak mengembalikan kuesioner dikarenakan satu responden training ke Jepang dan seorang lagi cuti panjang. Jadi jumlah responden yang memberikan jawaban sebesar 79 orang.

#### 4.1.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan responden yang diikutsertakan memiliki tingkat pendidikan sebagai berikut :

Tabel 4.2. Jabatan Responden

Jabatan	Jumlah	Persentase
Medis	6	7,6
Paramedis / ATD	29	36,7
Administrasi	19	24,1
Lain-lain	25	31,6
Jumlah	79	100

Sumber : Data primer yang diolah

Sebagian besar responden adalah karyawan dengan jabatan sebagai tenaga paramedis sebanyak 29 orang atau 36,7%, kemudian diikuti oleh karyawan lain-lain pada urutan kedua sebanyak 25 orang atau 31,6%, administrasi 19 orang atau 24,1% dan sisanya tenaga medis sebanyak 6 orang atau 7,6%.

## 4.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa besar responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuesioner yang diberikan. Syarat dari kehandalan suatu instrumen menuntut kemantapan, keajegan atau stabilitas hasil pengamatan dengan instrumen (pengukuran). Uji Reliabilitas Konsistensi Internal (Internal Consistency Reliability) digunakan dalam mengukur tingkat reliabilitas masing-masing pengukuran (*measurement*) yang digunakan dalam penelitian ini terhadap 15 responden awal. Selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan tes dengan formula Cronbach Alpha. Hasil reliabilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.3. Reliabilitas masing-masing variabel

Variabel	Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,8695	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,9509	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,8923	Reliabel
Kompensasi	0,9581	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah

Kesimpulan dari uji realibilitas ini bahwa alat kuesioner ini sebagai instrumen pengukur yang dapat digunakan untuk mengukur variabel-variabel di atas.

### 4.3. Uji Validitas

Uji validitas instrumen dilakukan untuk menentukan kesahihan dari masing-masing item kuesioner untuk tiap-tiap indikator. Pengujian validitas item kuesioner dilakukan terhadap 15 responden sebagai penelitian awal. Hasil pengujian validitas instrumen dengan korelasi product moment untuk tiap-tiap item kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4. Validitas masing-masing item kuesioner

Konstruk	R	R kritis	Keterangan
Kepuasan Kerja			
- Item 1	0,823	0,512	Valid
- Item 2	0,941	0,512	Valid
- Item 3	0,788	0,512	Valid
- Item 4	0,838	0,512	Valid
Kinerja Organisasi			
- Item 1	0,773	0,512	Valid
- Item 2	0,687	0,512	Valid
- Item 3	0,891	0,512	Valid
- Item 4	0,854	0,512	Valid
- Item 5	0,813	0,512	Valid
- Item 6	0,829	0,512	Valid
- Item 7	0,746	0,512	Valid
- Item 8	0,778	0,512	Valid
- Item 9	0,932	0,512	Valid
- Item 10	0,717	0,512	Valid
- Item 11	0,803	0,512	Valid
- Item 12	0,883	0,512	Valid
Komitmen Organisasi			
- Item 1	0,789	0,512	Valid
- Item 2	0,942	0,512	Valid
- Item 3	0,882	0,512	Valid
- Item 4	0,708	0,512	Valid
- Item 5	0,673	0,512	Valid
- Item 6	0,861	0,512	Valid
Kompensasi			
- Item 1	0,915	0,512	Valid
- Item 2	0,896	0,512	Valid
- Item 3	0,928	0,512	Valid
- Item 4	0,956	0,512	Valid
- Item 5	0,942	0,512	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Kesimpulan dari uji validitas ini bahwa tiap item dari masing-masing kuesioner layak digunakan untuk pengujian variabel-variabel di atas.

#### 4.4. Uji Asumsi

##### 4.4.1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang ada agar dapat menentukan model analisis yang paling tepat digunakan. Karena alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Berganda maka pengujian normalitas ini ini mutlak diperlukan sebagai salah satu syarat pengujian data parametrik. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov Smirnov. Hasil pengujian normalitas univariat terhadap masing-masing variabel dengan uji Kolmogorov Smirnov dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.5. Uji Normalitas Data

Variabel	p	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,072	Normal
Kinerja Organisasi	0,255	Normal
Komitmen Organisasi	0,073	Normal
Kompensasi	0,197	Normal

Sumber : Data primer yang diolah

Dari uji normalitas data terlihat semua data berdistribusi normal maka tidak ada alasan untuk tidak menggunakan alat analisis regresi linier berganda guna melihat ada tidaknya pengaruh antar variabel bebas dan variabel terikatnya.

#### 4.4.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas ini bertujuan untuk mengetahui apakah tiap-tiap variabel bebas saling berhubungan secara linier. Jika ada kecenderungan adanya multikolinieritas maka salah satu variabel memiliki gejala multikolinier harus dihilangkan. Pengujian adanya multikolinier ini dapat dilakukan dengan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) Jika nilai ini mendekati 1 ( $< 5$ ) maka dapat disimpulkan bahwa antar variabel bebas tidak memiliki kecenderungan terjadi multikolinier.

Dari hasil pengujian SPSS diperoleh nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas sebagai berikut :

Tabel 4.6. Nilai VIF masing-masing variabel

Variabel bebas	VIF
Kinerja Organisasi	1,780
Komitmen Organisasi	1,957
Kompensasi	1,910

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil diatas terlihat nilai VIF untuk semua variabel bebas lebih kecil dari 5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi linier berganda adalah bebas dari multikolinieritas.

#### 4.4.3. Uji Autokorelasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya kesalahan pengganggu (*error term*) pada periode sebelumnya dengan kesalahan pengganggu pada periode berikutnya.

Persyaratan uji dengan menggunakan tabel Durbin Watson adalah:

$d < d_L$  atau  $d > 4 - d_L$  : Ada autokorelasi baik positif maupun negatif dalam model

$d_U < d < 4 - d_U$  : Tidak ada autokorelasi baik positif maupun negatif dalam model.

$4 - d_U < 4 - d_L < d < d_U$  : Pengujian tidak meyakinkan

Hasil pengujian diperoleh  $DW = 1,747$ . Sedangkan dari tabel Durbin Watson untuk  $n = 79$  dan  $k = 3$  diperoleh  $d_L = 1,56$  dan  $d_U = 1,72$ . Maka dari nilai-nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada kecenderungan terjadi autokorelasi positif maupun negatif dalam persamaan regresi.

#### 4.4.4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mendeteksi gangguan yang diakibatkan faktor dalam model tidak memiliki varians yang sama/tidak kuadrat. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastis dan jika varians berbeda disebut heteroskedastis. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pengujian heteroskedastisitas dengan prosedur Goldfeld-Quant Test terhadap 79 data yang diurutkan berdasarkan urutan untuk variabel  $X_3$  karena variabel  $X_3$  memiliki pengaruh tertinggi pada estimasi regresi dua puluh lima data tengah dihilangkan dan sisanya dibagi menjadi 2 kelompok yaitu kelompok atas dan kelompok bawah. Masing-masing terdiri dari 27 data yang kemudian diregresikan.

Nilai kuadrat residu untuk masing-masing kelompok diperoleh sebagai berikut.

$$\text{Kelompok bawah} \quad e^2_1 = 69,0483$$

$$\text{Kelompok atas} \quad e^2_2 = 130,5508$$

Sehingga diperoleh nilai F adalah

$$F = \frac{e^2_1}{e^2_2} = \frac{130,5508}{69,0483} = 1,89$$

F tabel untuk  $\alpha = 5\%$  diperoleh nilai  $F(3,24) = 3,01$ . Maka  $F < F_{tab}$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi bebas dari heteroskedastis.

#### 4.5. Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil analisis dengan regresi berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$JS = 0,950 + 0,147 PO + 0,006 OC + 0,341 CS$$

(0,40)                      (0,81)                      (0,80)

$$t : (0,715) \quad (3,680) \quad (0,941) \quad (4,290)$$

$$p : (0,477) \quad (< 0,01) \quad (0,941) \quad (< 0,01)$$

$$R^2 : 0,559$$

$$\bar{R}^2 : 0,542$$

$$df_1 : 73$$

$$df_2 : 75$$

Berdasarkan hasil dari uji t untuk masing-masing variabel diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. Secara parsial Kinerja Organisasi (PO) mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (JS) dengan  $p = 0,001 < 0,01$ . Dengan demikian jika terdapat peningkatan tanggapan yang positif terhadap Kinerja Organisasi maka secara parsial akan meningkatkan Tingkat Kepuasan Kerja.
- b. Secara parsial Komitmen Organisasi (OC) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (JS) dengan  $p = 0,941 > 0,05$ .

- c. Secara parsial Sistem Kompensasi (CS) mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (JS) dengan  $p = 0,000 < 0,01$ . Ini berarti setiap terjadi peningkatan tanggapan terhadap Sistem Kompensasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja.

Sedangkan besarnya nilai  $R^2$  sebesar 0,559, hal ini menunjukkan bahwa variabel Kinerja Organisasi, Komitmen Organisasi dan Sistem Kompensasi akan mempengaruhi variasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 55,9%. Sedangkan sisanya 44,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

#### **4.6. Pembahasan**

Dari hasil penelitian diperoleh hasil yang sesuai dengan hipotesis penelitian. Pertama, dari hasil analisis diperoleh adanya pengaruh yang signifikan pada Kinerja Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Kedua, hasil analisis diperoleh adanya hubungan yang tidak signifikan pada Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan dari hasil analisis ketiga diperoleh adanya hubungan positif yang signifikan pada Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. Namun pada Komitmen Organisasi signifikansi terhadap Kepuasan Kerja tidak terlalu tampak, mungkin hal ini disebabkan karena responden merasa menjawab tidak jujur apa yang telah disampaikan.

Sehingga hasil ini nampaknya memerlukan banyak perhatian yang cukup besar. Pengaruh karyawan terhadap nilai organisasi, partisipasi individu, hubungan atasan bawahan dan hubungan antar teman dan pendapat pekerja mungkin memiliki bobot yang kurang relevan dengan kepuasan kerja yang diperoleh karyawan.

Hasil lain adalah pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini memberikan hipotesis yang positif terhadap pengaruh pada variabel tersebut. Dari hasil analisis ternyata diperoleh hasil positif yang signifikan pula. Barangkali hasil yang kurang sesuai dengan penelitian sebelumnya kembali terletak pada responden, tempat penelitian dan juga metode penelitian yang kurang sesuai untuk jenis pencarian data *self report* di Indonesia.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya adalah :

1. Data hasil penelitian dapat diestimasi dengan menggunakan persamaan regresi linier berganda yang memenuhi asumsi klasik, yaitu :

$$JS = 0,950 + 0,147 PO + 0,006 OC + 0,341 C$$

2. Ada pengaruh positif yang signifikan antara Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Kerja.
3. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja.
4. Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem Kompensasi dengan Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sedangkan Kinerja Organisasi dan Kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

## 5.2. Implikasi Kebijakan

Dari hasil penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa PMI Kota Semarang mengandung beberapa kelemahan manajerial yang menyebabkan timbulnya ketidakpuasan karyawan, terutama dalam hal rendahnya kompensasi yang diberikan pada para karyawan, belum sesuai dengan kebijakan pemerintah sendiri (di bawah UMR). Diharapkan kesejahteraan karyawan mendapatkan prioritas utama untuk diperhatikan dengan pemberian kompensasi yang baik, serendah-rendahnya sesuai dengan UMR. Kinerja organisasi juga berpengaruh terhadap ketidakpuasan para karyawan, antara lain ketidakjelasan struktur organisasi, pimpinan yang jarang di tempat, kelambatan organisasi dalam menanggapi perubahan, fleksibilitas organisasi yang kurang baik, belum adanya penghargaan pada karyawan dan aktualisasi diri diharapkan dapat diperbaiki. Hal ini dapat diwujudkan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang lebih bersifat partisipatif, memberi kesempatan pada para karyawan dalam mengembangkan ide-idenya agar tidak terjadi penurunan kualitas kerja.

Komitmen dari penelitian ini menunjukkan bahwa para karyawan komit terhadap pekerjaan walaupun kenyataan di lapangan belum sesuai dengan harapan organisasi, diharapkan dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan akan tercapainya kepuasan kerja, dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor PMI Kota Semarang di mana sampel penelitian sangat terbatas, jawaban kuesioner sering kali kurang akurat karena jawaban yang tidak jujur dari responden.

Pada penelitian selanjutnya perlu kuesioner yang lebih mengarah dan memiliki reliabilitas yang tinggi.

### **5.4. Agenda Penelitian Yang Akan Datang**

Penelitian lebih lanjut pada organisasi/perusahaan tanpa pesaing (monopoli) yang lain dengan pekerjaan yang lebih bervariasi. Diharapkan dilakukan oleh peneliti yang berasal dari luar organisasi sehingga jawaban responden dapat lebih akurat.

## DAFTAR REFERENSI

- Arifin N., 1997, "Performing Organization, Sebuah Format Pengembangan Organisasi dalam Era Perubahan", **Journal Siasat Bisnis**, Tahun IV Volume 7.
- Ancok D., 1995, "Revitalisasi Sumber Daya Manusia dalam Era Perubahan", **Kelola**, No. 8/IV.
- Agho AO., Price JL and Mueller CW., 1992, "Discriminant Validity of Measure of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity", **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 1992/65.
- Azwar S., 1995, "Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya", Pustaka Pelajar Edisi ke 2, Yogyakarta.
- Bolon DS., 1997, "Organizational Citizenship Behavior Avery Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal Hospital and Health Service Administrative**, 42 : 2.
- Budiarto A., 1997, "Membangun Budaya Kualitas Organisasi", **Jurnal Siasat Bisnis**, Tahun I Volume 5, Nopember.
- Bussing A., Bissels T., Fuchs V. and Perrar KM., 1999, "A Dynamic Model of Work Satisfaction : Qualitative Approaches", **Human Relations**, Volume 52 No. 8.
- Crammer D., 1996, "Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment : A Two Ware Panel Study", **Journal of Organizational Behavior**, Volume 17.
- Dongoran J., 2000, "Teori Komitmen, Keterbatasan Organisasi dan Pelaksanaan Strategi Organisasi", **Dian Ekonomi**, Volume VI No. 1, Maret.
- Ganzach Y., 1998, "Intelligence and Job Satisfaction", *Academy of Management, Journal*, Volume 41 No. 5.
- Gardner RL., 1999, "Organizational as a Primary Factor in Safety Reformance", *Professional Safety*, March.

- Pangeran P., 1999, "Transformasi Organisasional dan Pergeseran Peran Sumber Daya Manusia", **Dian Ekonomi**, Volume V, Maret.
- Puspa DF., 1999, "Tipe Lingkungan Pengendalian Organisasi, Orientasi Profesional, Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan Kinerja", **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia**, Volume 2 No. 1, Januari.
- Robbins SP., 1996, "**Perilaku Organisasi**", Prenhalindo, Jakarta.
- Soeroso AP., Sarwono SS. dan Putranta P., 2000, "Prediksi Hubungan Sikap Kerja dan Perilaku Keanggotaan Organisasional Karyawan", **Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kinerja**, Volume 4 No. 1.
- Supomo B dan Indriantoro N., 1998, "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggota Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial", **Kelola**, No. 18 Tahun VII.
- Thoaha M., 2000, "**Perilaku Organisasi**", Rajawali Pers, Jakarta.
- Tyson and Jackson T., 2000, "**The Essence of Organizational Behavior Person Education**", Asia Pte. Ltd.
- Tri Meinigrum E., 1999, "Paradigma Baru Sumber Daya Manusia", **Dian Ekonomi**, Volume V No. 2, September.
- Widiatmono VM., 2000, "Perbandingan Pendekatan Penilaian Prestasi dalam Penentuan Upah", **Antisipasi**, Volume IV No. 1.
- William LJ. and Anderson SE., 1991, "Job Satisfaction and Organizational Comittment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behaviors", **Journal of Management**, Volume 17 No. 3.
- Wexley KN. And Yuki GA., 1992, "**Organizational Behavior and Personnel Psychology**", PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Zeithaml VA., Berry LL and Parasuraman A., 1996, "The Behavioral Consequences of Service Quality", **Journal of Marketing**, Volume 60, April.

- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1995, "**Organisasi** ", Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gundo ES., 1999, "Upah Minimum Regional : Kebijakan dan Pelaksanaannya", **Dian Ekonomi**, Volume V No. 1, Maret.
- Handoko H., 1996, "Dampak Perubahan Strategik Terhadap Struktur dan Budaya Organisasional", **Kelola**, No. 12/V.
- Huda H., 2000, "Hubungan Antara Tindakan Supervisi dengan Kepuasan Kerja", **Jurnal Bisnis dan Akuntansi**, Volume VI No. 1, April.
- Iswandari L., 2000, "Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Pemahaman Total Quality Service", **Antisipasi**, Volume 4 No. 1.
- Indriantoro N.dan Supomo B., 1999, "**Metodologi Penelitian Bisnis**", BPFE, Yogyakarta.
- Mayasari I., 2000, "Competency Based Pay : An Alternative Compensation of Global Context", **Antisipasi**, Volume 4 No. 1.
- Mc. Cue CP. And Giankis GA., 1997, "The Relationship Between Job Satisfaction and Performance", **Productivity and Management Review**, Volume 21 No. 2, December.
- Ma'mun N. dan Dewabrata B., 1995, "Identifikasi Nilai-Nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja", **Forum Komunikasi Penelitian Manajemen dan Bisnis**.
- Meiyanto S. Dan Santhoso FH., 1999, "Nilai-Nilai Kerja dan Komitmen Organisasi", **Jurnal Psikologi**, No.1.
- Miceli MP. And Mulvey PW., 2000, "Consequence of Satisfaction With Pay Systems", **Industrial Relations**, Volume 39 No. 1, January.
- Ostroff C., 1992, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance : An Organizational Level Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Volume 7 No. 6.
- Organ DW. And Lingl A., 1995, "**Personality Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior the Journal of Social Psychology**", No. 135.

# KUESIONER

Isilah sesuai dengan pendapat Saudara dengan sejujurnya !

## I. Identitas responden

No.

Petunjuk

Isilah dengan huruf yang jelas pada titik-titik di bawah ini.

Berilah tanda  pada salah satu kotak jawaban yang menurut anda paling sesuai !

1. Nama : ..... (boleh tidak diisi)

2. Umur : ..... tahun

3. Pendidikan : .....

4. Jabatan :  Medis / profesional

Paramedis / ATD

Administrasi

Lain-lain

## II. Pertanyaan :

Petunjuk : Pilihlah jawaban dengan memberi tanda  pada salah satu kotak jawaban yang menurut anda paling sesuai !

STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
N	Netral	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

## III. Daftar Pertanyaan :

## DAFTAR KUESIONER

	STS	TS	N	S	SS
<b>I. Kepuasan Kerja</b>					
1. Saya merasa puas dengan sarana dan prasarana dalam saya bekerja.	<input type="checkbox"/>				
2. Saya merasa puas dengan bimbingan yang diberikan oleh pimpinan/atasan dalam bekerja.	<input type="checkbox"/>				
3. Saya merasa puas dengan peningkatan karier saya.	<input type="checkbox"/>				
4. Saya merasa puas dengan jumlah gaji yang saya terima.	<input type="checkbox"/>				
<b>II Kinerja Organisasi</b>					
1. Saya merasa puas dengan sistem dan struktur yang ada pada organisasi saat ini.	<input type="checkbox"/>				
2. Saya merasa puas dengan kebijaksanaan organisasi.	<input type="checkbox"/>				
3. Pekerjaan yang saya lakukan merupakan tugas organisasi yang membuat saya puas.	<input type="checkbox"/>				
4. Pimpinan saya dapat bekerja sama dengan baik dengan bawahannya.	<input type="checkbox"/>				
5. Pimpinan saya selalu mengikuti perkembangan dan wawasannya luas.	<input type="checkbox"/>				
6. Lingkungan tempat kerja saya sangat menyenangkan.	<input type="checkbox"/>				
7. Lingkungan kerja saya mendorong saya untuk kreatif.	<input type="checkbox"/>				
8. Saya merasa tugas yang diberikan organisasi membuat pengetahuan saya bertambah.	<input type="checkbox"/>				
9. Tugas saya sangat baik dan sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan saya.	<input type="checkbox"/>				
10. Pekerjaan saya hanya pekerjaan rutin dan biasa-biasa saja.	<input type="checkbox"/>				
11. Saya merasa ide-ide dan harapan-harapan karyawan selalu diperhatikan.	<input type="checkbox"/>				
12. Saya merasa bekerja di sini mempunyai harapan dalam pengembangan karier.	<input type="checkbox"/>				

STS TS N S SS

**III Komitmen Organisasi**

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13. Saya merasa senang dan bangga bekerja di sini.                                 | <input type="checkbox"/> |
| 14. Pekerjaan sekarang sudah cocok dengan hati nurani saya.                        | <input type="checkbox"/> |
| 15. Saya merasa bahwa problem perusahaan adalah juga merupakan problem saya.       | <input type="checkbox"/> |
| 16. Saya selalu ingin menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat.               | <input type="checkbox"/> |
| 17. Jika saya mendapat tambahan pekerjaan saya merasa hal itu bukan sebagai beban. | <input type="checkbox"/> |
| 18. Saya merasa di organisasi telah terjadi komunikasi yang baik.                  | <input type="checkbox"/> |

**IV Kompensasi**

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19. Saya merasa gaji di sini sudah memuaskan seluruh karyawan.              | <input type="checkbox"/> |
| 20. Gaji saya sekarang membuat saya betah bekerja di sini.                  | <input type="checkbox"/> |
| 21. Saya merasa prestasi saya dihargai sesuai dengan standart yang berlaku. | <input type="checkbox"/> |
| 22. Saya merasa puas terhadap jaminan kesejahteraan yang saya terima.       | <input type="checkbox"/> |
| 23. Saya merasa gaji saya sudah sesuai dengan kemampuan perusahaan.         | <input type="checkbox"/> |