

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA,
KOMITMEN DAN KINERJA PEGAWAI
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KOTA SEMARANG)**



TESIS

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

Oleh:

**HM. Affandi
NIM. C4A 000247**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**PENGARUH IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN DAN
KINERJA PEGAWAI
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KOTA SEMARANG)**

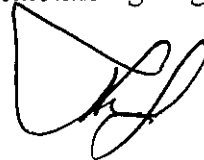
yang disusun oleh **H.M. Affandi, NIM C4A 000247**
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 23 September 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama:



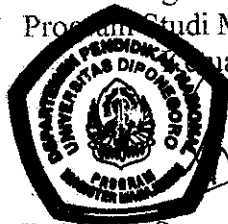
(Drs. Mudji Rahardjo, SU.)

Pembimbing Anggota:



(Drs. Fuad Mas'ud, MIR.)

Semarang, 23 September 2002
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Pascasarjana Program




Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo



Sertifikasi

Saya, *H.M.Affandi*, 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

H.M. Affandi

September, 2002

ABSTRACT

The purpose of this study are doing research and knowing impact of organizational climate on job satisfaction, commitment, and employees performance. The organizational effectiveness can create with conducive climate on organization environmental. Because, the organization climate is one factor that influenced job satisfaction, commitment, and employees's performace. Propotional purposive non-random sampling is used for sampling method. There are 310 respondents that be a sample from 5736 employees on City Government of Semarang. The numbers of sample that available for advanced analysis are 135 respondents. The result of hypothesis shows that the organization climate has the effect to the job satisfaction, commitment, and employee's performance.

The result of this research shows those organization climates that consist of Structure, Responsibility, Recognition and Reward, Risk, Warmth, Support, Standart, Conflict, Innovation, have the positive effect significantly to the job satisfaction, commitment, and employee's performance. This research also finding that organization climate perception is same on structural and staff employee. So, conclusions for this research have supported to theories that exist before.

Keyword: Organization Climate, job satisfaction, commitment, employee's performance

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggali dan mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai pada organisasi pemerintah kota Semarang. Efektivitas Organisasi dapat diciptakan melalui iklim kerja yang kondusif pada lingkungan Organisasi. Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportional Purposive non random sampling*. Dari 310 kuesioner yang disebar, diperoleh 135 kuesioner yang layak dianalisis. Hasil dari hipotesis menunjukkan bahwa faktor iklim organisasi tersebut mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa iklim Organisasi yang meliputi *Structure, Responsibility, Recognition and Reward, Risk, Warmth, Support, Standard, Conflict, Innovation*, mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai. Penelitian ini juga menemukan bahwa persepsi tentang iklim organisasi di antara pegawai struktural dan staf di Pemerintah Kota Semarang tidak berbeda secara signifikan. Juga, hasil keseluruhan dari penelitian ini memberikan dukungan yang memperkuat teori-teori sebelumnya.

Kata kunci: Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Kinerja Pegawai

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul: Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang).


Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan program pasca sarjana (S2) di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
2. Bapak Drs. H. Mudji Rahardjo, SU, sebagai dosen pembimbing utama
3. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR selaku dosen pembimbing anggota.
4. Bapak Walikota Semarang beserta staff.
5. Semua pihak yang telah berkenan membantu dalam penyelesaian tesis ini

Semoga termasuk amal baik yang mendapat balasan setimpal dari Allah SWT.

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


Semarang, 2002

H.M Affandi

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

Istri tercinta

Istri dan Anak-anak tersayang

Para sahabat yang shalih

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Halaman Sertifikasi	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Halaman Persembahan	viii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.3.1. Tujuan Penelitian	6
1.3.2. Manfaat Penelitian	6
BAB II: TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	7
2.1. Telaah Pustaka	7
2.1.1. Iklim Organisasi	7
2.1.1.1. Indikator-Indikator Iklim Organisasi	12
2.1.2. Kepuasan Kerja	17
2.1.2.1. Faktor yang Berkaitan dengan Kepuasan Kerja	25
2.1.3. Komitmen Organisasi	27
2.1.4. Kinerja	30

2.2. Hubungan Antar Variabel	33
2.2.1. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja	33
2.2.2. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Komitmen Kerja	35
2.2.3. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja	36
2.2.4. Persepsi Iklim Organisasi antara Pegawai Staf dan Pegawai Struktural	37
2.3. Penelitian Terdahulu	38
2.4. Kerangka Berpikir Teoritis (Pengembangan Model Penelitian) dan Hipotesis	42
2.4.1. Kerangka Berpikir Teoritis	42
2.4.2. Hipotesis	43
2.4.3. Definisi Operasional	44
2.4.3.1. Iklim Organisasi	44
2.4.3.2. Kepuasan Kerja	45
2.4.3.3. Komitmen Organisasi	46
2.4.3.4. Kinerja	46
BAB III: METODE PENELITIAN	50
3.1. Jenis dan Sumber Data	50
3.1.1. Data Primer	50
3.1.2. Data Sekunder	50
3.2. Populasi dan Sampel	51
3.3. Metode Pengumpulan Data	52
3.4. Metode Analisis Data	54
3.4.1. Statistik Deskriptif	54
3.4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas	54
3.4.3. Uji Normalitas Data	56
3.4.4. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	57
3.4.5. Pengujian Hipotesis	59
BAB IV: ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS	63
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif	63
4.1.2. Responden Berdasarkan Umur	64

4.1.3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
4.1.4. Responden Berdasarkan Pendidikan	66
4.1.5. Responden Berdasarkan Jabatan	67
4.1.6. Responden Berdasarkan Masa Kerja	68
4.2. Validitas dan Reliabilitas	69
4.2.1. Uji Normalitas Data	70
4.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	72
4.4. Analisis Model Penelitian	76
4.5. Analisis Signifikansi Parameter (Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Kinerja Pegawai) dan Pengujian Hipotesis	78
4.5.1. Analisis Signifikansi Parameter (Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Kinerja Pegawai)	78
4.5.2. Pengujian Hipotesis	80
BAB V: KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	84
5.1. Simpulan Hipotesis	84
5.2. Implikasi Teoritis	86
5.3. Implikasi Manajerial	88
5.4. Keterbatasan Penelitian	92
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	93
Daftar Referensi	
Lampiran	

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.3	Matrik Penelitian Terdahulu	41
Tabel 2.4.3	Variabel dan Definisi Operasional	48
Tabel 3.4.4	Analysis of Variance with Samples of Unequal Size	62
Tabel 4.1.1	Hasil Pengumpulan Kuesioner	63
Tabel 4.1.2	Responden Berdasarkan Umur	65
Tabel 4.1.3	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 4.1.4	Responden Berdasarkan Pendidikan	67
Tabel 4.1.5	Responden Berdasarkan Jabatan	68
Tabel 4.1.6	Responden Berdasarkan Masa Kerja	69
Tabel 4.2	Validitas dan Reliabilitas	70
Tabel 4.3.1	VIF dan Tolerance	73
Tabel 4.3.2	Hasil Pengujian terhadap Autokorelasi	76
Tabel 4.4	Uji Model Penelitian	76
Tabel 4.5.1	Uji Signifikansi Parameter	78
Tabel 4.5.2.1	Descriptives	81
Tabel 4.5.2.2	Test Homogeneity of Variances	82
Tabel 4.5.2.3	ANOVA	82
Tabel 4.5.2.4	Hasil Pengujian Hipotesis	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.4.1. Kerangka Berpikir Teoritis	43
Gambar 4.2.1. Kepuasan Kerja_Histogram	71
Gambar 4.2.2. Komitmen_Histogram	71
Gambar 4.2.3. Kinerja Pegawai_Histogram	71
Gambar 4.2.4. Iklim Organisasi_Histogram	72
Gambar 4.3.1. Scatter Plot Iklim Organisasi-Kepuasan Kerja	74
Gambar 4.3.2. Scatter Plot Iklim Organisasi-Komitmen	74
Gambar 4.3.3. Scatter Plot Iklim Organisasi-Kinerja Pegawai	75

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Data Responden dan Data Mentah
- Lampiran 3 Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4 Hasil Analisis Regresi Linier
- Lampiran 5 Daftar Riwayat Hidup

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Organisasi saat ini mengalami kelangkaan sumber daya berkualitas dan persaingan yang terus meningkat. Efektivitas organisasi tidak terlepas dari efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi yang berkembang memerlukan sumber daya manusia yang bisa dikembangkan pula. Pengelolaan sumber daya manusia ini dipengaruhi oleh banyak hal, selain kualitas sumber daya manusia, sistem yang ada dalam organisasi, struktur organisasi, prosedur kerja, keterlibatan atau partisipasi pekerja dan iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang sering kali memberikan pengaruh yang besar bagi efektivitas organisasi (Robbins, 1996)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan para ahli organisasi, seperti yang dilakukan oleh Church (1995, p.173) iklim organisasi yang ada dalam kelompok kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap rasa puas, kontribusi karyawan, dan semangat tim dalam organisasi. Rogga *et.al.* (1999, p.73) dalam penelitiannya terhadap 315 Usaha Kecil Menengah menemukan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan praktek-praktek sumber daya manusia dan kepuasan pelanggan. Quarstein *et.al* (1992: 859) yang meneliti ketidakpuasan pekerja di Amerika menemukan bahwa secara umum pekerjaan yang bagus, dengan gaji yang tinggi dan tunjangan yang layak, seringkali

melaporkan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Penelitian-penelitian mengenai kepuasan kerja umumnya menguji kaitan antara kepuasan kerja dengan implikasinya atau konsekuensinya dan faktor-faktor penyebabnya. Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja individual, kinerja organisasional, tingkat perputaran kerja, dan kemangkiran (Luthans, 1998, p.184). Faktor lain yang juga dinyatakan sebagai implikasi dari kepuasan kerja antara lain: tingkat kesehatan pekerja, kemampuan pekerja dalam mempelajari sesuatu, kecelakaan kerja, dan sikap pekerja terhadap rekan kerja, manajemen dan pihak eksternal organisasi. Peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan dalam rangka pemaksimalan produktivitas merupakan masalah penting bagi para ahli administrator (McNesse-Smith, 1996, p. 161). Situasi yang bisa mengubah ketidakpuasan kerja, rendahnya semangat tim, penurunan produktivitas karyawan, salah satunya adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang kondusif di dalam organisasi.

Perubahan perilaku karyawan dilingkungan organisasi memang secara langsung atau tidak langsung dipengaruhi oleh iklim organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Reichers & Schneider (1990, p.22) bahwa iklim organisasi mengarah pada persepsi atas kebijakan organisasi, praktek-praktek kerja, prosedur antara kelompok formal dan informal yang ada dalam organisasi. Sedangkan ahli lainnya menyatakan bahwa karakteristik iklim organisasi merupakan manifestasi budaya organisasi (Schein, dalam Shadur *et.al*, 1999, p.480). Penelitian iklim dan budaya organisasi ditujukan pada fenomena-fenomena yang umum.

Pendekatan hubungan manusia menempatkan suatu nilai yang tinggi atas keberadaan pegawai, yaitu untuk meraih produktivitas dan profitabilitas (Likert,1967). Pendekatan ini menegaskan pentingnya moral, komitmen dan kepuasan pegawai. Dukungan dari tingginya pelibatan sistem manajemen (Walton,1985, p.79) menyarankan penggunaan praktek-praktek pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan kerja tim (*team work*). Hackman dan Oldham (1976, dalam Neal *et.al*, 2000, p.3) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan motivasi intrinsik merupakan kritikal faktor yang harus dilalui untuk mencapai keberhasilan dalam praktek-praktek tersebut. Pegawai yang puas seharusnya secara intrinsik termotivasi. Motivasi intrinsik sebaliknya mendorong meningkatkan kinerja dan mengurangi tingkat absensi (*absenteism*) dan *turn over* karyawan (Neal *et.al*, 2000, p.3).

Lindsley *et.al* (1995, p. 651) menyatakan bahwa ketidakjelasan suatu pekerjaan berkaitan dengan hubungan sebab akibat dari sebuah posisi, dengan tingkat kompleksitass yang tinggi, secara negatif mempengaruhi harga diri pekerja dan mempercepat penurunan tingkat kinerja. De Leon dan Taher (1996, p.404) menelaah profesional pemerintahan lokal di Colorado-USA dan mendapati lingkungan kerja yang kondusif membantu memotivasi potensi dan menunjukkan kinerja keseluruhan yang tinggi. Ostroff (1992, p.965) mengasumsikan bahwa karyawan yang merasa puas, berkomitmen, dan dapat menyesuaikan diri dengan baik akan lebih bersedia untuk memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati, sehingga akan mendukung efektivitas dan kinerja organisasi.

Sistem pemerintahan di Indonesia telah mengalami suatu perubahan sangat mendasar yaitu dari sistem sentralisasi mengarah pada sistem desentralisasi, dengan berlakunya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Berkaitan dengan pelaksanaan tugas aparatur pemerintah kota dalam menghadapi tantangan otonomi daerah, dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan tugas aparat. Iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Iklim organisasi yang kondusif akan mendorong peningkatan kinerja pegawai, dan di lain pihak juga mendorong kepuasan pegawai dan komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja pegawai secara maksimal. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim organisasi antara lain adanya kesempatan untuk promosi sesuai dengan prestasinya serta adanya suatu penghargaan dan kekompakan dalam bekerja. Seperti dikatakan oleh Steers (1985) bahwa bila ingin membahas iklim organisasi, sebenarnya berbicara mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak yang dianggap mempengaruhi tingkah laku individu kemudian. Dengan demikian maka, iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya, jadi bukanlah iklim yang sebenarnya akan tetapi merupakan persepsi dan pengamatan karyawan terhadap situasi organisasi dalam periode tertentu.

Iklm organisasi yang kondusif diharapkan mampu meningkatkan komitmen pegawai pada pelaksanaan tugas dan pekerjaannya, terhadap rekan sekerja dalam kelompok kerja, maupun pada organisasi secara umum. Adanya iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini sangat menarik untuk diteliti terutama di era pelaksanaan otonomi daerah saat ini sehingga ke depan akan memberi manfaat bagi Pemerintah Kota untuk senantiasa berusaha menciptakan dan mempertahankan iklim organisasi yang kondusif.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Iklm organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan di dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya (Shadur *et.al*, 1999, p.483). Elemen-elemen seperti sikap nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seseorang individu mempunyai peranan penting dalam proses konseptual iklim organisasi.

Apabila iklim organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu misalnya memperhatikan kepentingan karyawan dan berorientasi pada prestasi, maka dapat diharapkan tingkat perilakunya mengarah pada tujuan yang tinggi. Demikian pula apabila iklim yang bertentangan dengan tujuan kebutuhan dan motivasi pribadi, akan dapat mengakibatkan kepuasan dan kinerjanya menurun (Steers, 1985). Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan yang timbul adalah :

1. Bagaimana profil iklim organisasi di Pemerintah Kota Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi di Pemerintah Kota Semarang terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai?
3. Bagaimana perbedaan persepsi antara atasan (Struktural) dan bawahan (staff) berkaitan dengan iklim organisasi di Pemerintah Kota Semarang?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yang utama adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis profil iklim organisasi di Pemerintah Kota Semarang.
2. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai Pemerintah Kota Semarang.
3. Menganalisis perbedaan persepsi antara atasan (pimpinan) dan bawahan (staff) berkaitan dengan iklim organisasi di Pemerintah Kota Semarang.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai studi untuk memperdalam pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai.
2. Sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kota dalam upaya menciptakan iklim organisasi yang kondusif di lingkungan Pemerintah Kota.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Iklim Organisasi

Faktor-faktor keberhasilan pelibatan pegawai dalam hubungan organisasional, seperti komunikasi, kelompok kerja, dan partisipasi dalam pelaksanaan kebijakan organisasi merupakan kesatuan dari konteks organisasi. Efektivitas pelaksanaan program-program organisasi akan kurang berhasil apabila iklim organisasi tidak kondusif atau kurang memenuhi harapan pihak-pihak yang terlibat dalam program-program organisasional tersebut (Shadur *et.al*, 1999, p.484). Ashforth (1985, p.839) dan Moran & Volkwein (1992, p.22) menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dan iklim organisasi. Budaya organisasi dikonsepsikan sebagai bagian dari nilai-nilai organisasi dan bersifat implicit, sedangkan iklim menyatakan persepsi anggota organisasi tentang nilai-nilai dan mencerminkan cara memahami dan menggambarkan lingkungan organisasi (Hellreigel & Slocum, dalam Vardi, 2001, p. 321). Iklim organisasi diartikan sebagai persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi (Reichers & Schneider, 1990, p.22). Individu-individu menganggap atribut-atribut organisasional sebagai nilai-nilai mereka dan penerimaan atribut-

atribut ini dijadikan sebagai pengakuan terhadap keberadaan mereka. Penilaian atribut-atribut organisasional pada level individu disebut sebagai iklim psikologikal (*Psychological Climate*). Ketika penilaian ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai iklim kerja organisasional (*Organizational Climate*).

Menurut penelitian Litwin dan Stringer seperti yang dikutip oleh Vardi (2001, p.327) menunjukkan bahwa iklim yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan serta sebagian perilaku pegawai ditentukan oleh peraturan atau prosedur standar, bukan hanya akan menjurus pada produktivitas yang rendah, tetapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan kerja dan kreatifitas serta sikap terhadap kelompok menjadi negatif. Iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku, dan perasaan dari anggota organisasi.

Razali (1997, dalam Ong,1997,p.6) mempunyai pandangan yang berbeda tentang iklim kerja organisasi. Razali melihat iklim kerja organisasi sebagai sebuah hasil dari tingkah laku anggota-anggota organisasi. Iklim kerja organisasi secara relatif merupakan kualitas lingkungan internal dari organisasi yang dipertahankan dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, meliputi (a) hasil dari perilaku dan kebijakan anggota-anggota organisasi khususnya top manajemen, (b) sesuatu yang dirasakan dan diterima oleh anggota organisasi, (c) dijadikan sebagai dasar dalam menafsirkan situasi, dan (c) bertindak sebagai sumber tekanan untuk aktivitas sebenarnya. Asforth (1994,

dalam Ong, 1997) mengatakan bahwa iklim kerja organisasi merupakan hasil dari interaksi karakteristik organisasional dan perilaku anggota organisasi. Fink *et.al* (1995, dalam Ong, 1997) mendefinisikan iklim kerja organisasi sebagai kumpulan dari sikap dan keyakinan yang berhubungan dengan organisasi yang dirasakan dan secara kolektif dilaksanakan oleh anggota organisasi secara keseluruhan. William *et.al* (1996, dalam Ong, 1997) menyebutkan iklim kerja organisasi sebagai lingkungan “yang disukai dan tidak disukai” oleh orang-orang dalam organisasi.

Glimer (1971) mempunyai pendapat bahwa iklim organisasi dapat disamakan dengan “*organizational culture*” ataupun “*company personality*”. iklim kerja merupakan karakteristik tertentu dalam suatu organisasi yang membedakannya dari organisasi lain yang juga mempengaruhi tingkah laku orang-orang dalam organisasi tersebut. Dikatakannya bahwa iklim organisasi tidak saja mempengaruhi tingkah laku individu dalam suatu organisasi, tetapi juga menggambarkan bagaimana organisasi tersebut berinteraksi dengan yang lain. Dalam psikologi organisasi, adanya hipotesa bahwa tingkah laku adalah fungsi dari interaksi antara organisme dan lingkungan, berkaitan dengan masalah dalam seleksi, pelatihan, kepuasan kerja, dan kesehatan mental secara umum.

Farland & Dalton (1974) mengatakan bahwa iklim kerja terutama tumbuh dari adanya situasi “bagaimana hubungan atasan dengan bawahan” yang tidak ditentukan oleh kebijaksanaan, prosedur maupun gaya pribadi atasan tersebut, melainkan oleh seiringnya perwujudan secara halus yang benar-benar tidak disadari. Selain itu faktor kepemimpinan, keputusan dan tindakan manajer,

struktur organisasi dan kondisi-kondisi fisik suatu pekerjaan mempunyai kedudukan yang sangat penting.

Pendapat lain adalah Litwin dan Stringer (1968, dalam Werther & Davis, 1989) yang mengatakan bahwa iklim kerja adalah segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja, yang dapat dirasakan secara langsung ataupun tidak langsung oleh orang-orang yang ada dalam lingkungan kerja tersebut. Adanya iklim kerja merupakan suatu konsepsi yang :

1. Memungkinkan untuk menganalisa faktor-faktor penentu tingkah laku yang tergerakkan dalam situasi sosial yang kompleks.
2. Menyederhanakan masalah dalam pengukuran faktor-faktor situasional dengan membiarkan orang-orang dalam situasi tersebut menghayati pengalaman-pengalamannya dalam bekerja.
3. Memungkinkan untuk menggambarkan pengaruh situasi secara keseluruhan sehingga dapat dikategorikan, juga dapat dibuat suatu perbandingan lingkungan atau situasi secara silang.

Dengan kata lain, iklim organisasi menurut Litwin & Stringer (1968) dan Shadur *et.al* (1999, p.486) dapat disimpulkan sebagai "*personality*" organisasi. Sehingga iklim organisasi dapat dipakai untuk mengartikan situasi yang pada umumnya adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan iklim yang dianggap akan mempengaruhi tingkah laku seperti: pembatasan-pembatasan, sistem penilaian, sistem hadiah dan hukuman. Ditekankan pula bahwa gaya

kepemimpinan dalam suatu manajemen ternyata merupakan hal yang penting karena akan turut mempengaruhi iklim organisasi secara keseluruhan.

Pendapat yang mirip dari Pritchard dan Karasick (dalam Steers & Porter, 1979) yang melihat iklim sebagai dasar untuk mengartikan dan mengerti sekelilingnya serta untuk menentukan pemberian hadiah atau hukuman. Kemudian Steers dan Porter (1979) dalam bukunya mengemukakan bahwa iklim dapat dianggap sebagai kepribadian suatu organisasi, sebagaimana yang dilihat atau dirasakan oleh para anggota organisasi tersebut. Dalam hal ini, iklim organisasi merupakan sesuatu hal yang dianggap oleh para pekerja dalam suatu organisasi, tidak perlu apakah sesuatu hal yang dianggap ada tersebut, apakah memang “benar-benar “ ada. Mereka berpendapat bahwa bila kita berbicara tentang konsep iklim organisasi, berarti kita sedang membicarakan karakteristik suatu lingkungan kerja yang dapat dirasakan. Iklim ini merupakan hasil suatu tindakan yang telah ditempuh baik secara sadar ataupun tidak sadar oleh suatu organisasi, yang nampaknya berpengaruh terhadap tingkah laku berikutnya. Seperti halnya Litwin & Stringer, Steers & Porter (1979) juga berpendapat bahwa secara umum dapat dianggap bahwa karakteristik yang unik pada organisasi (bersama-sama dengan tindakan yang dilaksanakan dalam manajemen) sebagian besar akan menentukan iklim organisasi tersebut. Iklim yang muncul dalam suatu organisasi merupakan faktor utama yang menentukan tingkah laku pekerja.

Pendapat yang lain adalah dari Hellreigel & Slocum (dalam Huse *et.al*, 1977) yang berpendapat bahwa iklim kerja adalah sekumpulan atribut yang dirasakan dalam organisasi dan subsistemnya, yang mungkin tumbuh dari cara

organisasi tersebut menghadapi para anggota dan lingkungannya. Persepsi tiap pekerja terhadap iklim organisasi akan berbeda-beda, sama halnya setiap orang berbeda dalam mengamati dunianya. Definisi iklim organisasi menurut Payne & Pugh (1976, p.1136) adalah bahwa iklim organisasi terutama berkenaan dengan sikap-sikap yang lazim, nilai-nilai, norma-norma dan perasaan-perasaan yang dimiliki para pekerja suatu organisasi. Mereka berpendapat bahwa rekreasi efektif ini sebagian besar dihasilkan dari interaksi antara struktur organisasi dengan tujuan, kebutuhan dan kemampuan individu atau kelompok.

2.1.1.1. Indikator-indikator Iklim Organisasi

Untuk mengukur iklim organisasi terdapat 9 (sembilan) indikator yang berpengaruh terhadap iklim organisasi sebagai berikut:

a. Struktur (*Structure*)

Pegawai dalam melaksanakan tugas bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi. Sehingga dengan bekerja sesuai dengan prosedur dan struktur maka kinerja pegawai juga akan sesuai dengan harapan organisasi. Struktur yang berkaitan dengan tugas menunjukkan derajat sampai sejauh mana penyelesaian tugas-tugas dilakukan dengan suatu metoda tertentu. Struktur juga memberikan kejelasan kepada pegawai bahwa sesuatu pekerjaan dan tugas diorganisir dengan baik dan tujuan dirumuskan secara jelas. Di samping itu, struktur memberikan batasan-batasan melalui peraturan, prosedur, kebijaksanaan dan praktek yang harus ditaati oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban mereka. (Litwin dan Stringer, 1968;

Litwin & Meyer, 1971; Glimer, 1971; Steers & porter, 1979; Oliver & Anderson, 1994; Shadur *et.al*, 1999)

b. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Dalam hal ini menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya kepada atasan. Dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dari pegawai, maka pekerjaan akan dikerjakan dan diselesaikan dengan baik sehingga pegawai secara tidak langsung kinerjanya akan meningkat. Suatu tingkat dimana keputusan-keputusan penting dilakukan oleh top manajemen. Penekanan pada prestasi (*achievement emphasis*) kepada anggota organisasi untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik, dan menunjang tujuan untuk meningkatkan prestasi Organisasi (Litwin dan Stringer, 1968; Litwin & Meyer, 1971; Glimer, 1971; Steers & porter, 1979; Oliver & Anderson, 1994; Shadur *et.al*, 1999)

c. Penghargaan (*Reward*)

Dalam hal ini menunjukkan derajat para pekerja bahwa mereka dihargai dan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang baik dari pada mereka diabaikan, dikritik atau dihukum jika sesuatu dilaksanakan secara salah (Litwin & Meyer, 1971). Penghargaan juga menunjukkan pengetahuan seseorang mengenai apa yang dipikirkan para pengawas dan manajer tentang pekerjaan mereka dan juga menunjukkan derajat sampai dimana para pengawas dan manajer membantu mereka dalam melakukan pekerjaan. Hadiah-hadiah tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji diberikan, berdasarkan atas hasil

pelaksanaan kerja (*performance*) dan jasa yang telah ditunjukkan dari pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, pilih kasih, subyektivitas dan lain-lain. Dengan penghargaan dan imbalan yang diberikan kepada pegawai maka semangat dan motivasi kerja pegawai akan terpacu. Karena merasa hasil kerjanya dihargai maka pegawai akan lebih meningkatkan lagi kinerjanya (Litwin dan Stringer, 1968; Litwin & Meyer, 1971; Glimer, 1971; Steers & porter, 1979; Oliver & Anderson, 1994; Church, 1995; Shadur *et.al*, 1999).

d. Risiko (*Risk*)

Adanya kemungkinan-kemungkinan ataupun resiko dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai. Karena semua pekerjaan berdasarkan kebijakan pimpinan organisasi dan besar kecilnya resiko yang akan terjadi akibat penerapan kebijakan tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai (Litwin & Meyer, 1971)

e. Kehangatan/ keramahan (*Warmth*)

Semakin pegawai mendapatkan perlakuan atau perhatian yang baik dari pimpinan pada saat melaksanakan pekerjaannya, maka pegawai merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman. Sehingga pegawai akan merasakan pula untuk berupaya memaksimalkan kinerjanya. Secara moral kehangatan ini juga menunjukkan perasaan umum diantara para pekerja bahwa organisasi mereka merupakan suatu tempat yang baik untuk bekerja. (Huse *et.al* ,1977 ; Steers & porter, 1979; Oliver & Anderson, 1994; Shadur *et.al*, 1999)

f. Dukungan (*Support*)

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja di dalam lingkungan kerja. (Litwin dan Stringer, 1968; Litwin & Meyer, 1971; Glimmer, 1971; Huse *et.al*, 1977; Steers & porter, 1979; Oliver & Anderson, 1994; Shadur *et.al*, 1999)

g. Standard (Litwin & Meyer, 1971)

Kualitas merupakan tantangan bagi semua pegawai untuk melaksanakannya. Dengan menetapkan standar tersebut kinerja pegawai akan harus dapat menyesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi. (Litwin dan Stringer, 1968; Litwin & Meyer, 1971; Glimmer, 1971; Steers & porter, 1979; Oliver & Anderson, 1994; Shadur *et.al*, 1999)

h. Konflik (*Conflict*)

Persaingan antar pegawai dalam satu organisasi dalam rangka mencari kemenangan atau keuntungan masing-masing dapat menimbulkan konflik internal, sehingga akan merugikan organisasi karena prestasi yang diraih oleh pegawai tidak maksimal. Konflik ini menimbulkan tekanan-tekanan dalam organisasi menimbulkan rasa tidak aman dan berperasaan cemas pada sebagian dari anggotanya (Litwin dan Stringer, 1968; Litwin & Meyer, 1971;

Glimer, 1971; Steers & porter, 1979; Oliver & Anderson, 1994; Shadur *et.al*, 1999)

i. Inovasi (*innovation*)

Inovasi yang dilakukan oleh elemen organisasi (pimpinan atau staff) memberikan nuansa yang dinamis (tidak monoton) di dalam lingkungan organisasi. Inovasi ini akan memacu semangat pegawai untuk berkarya dan mengapresiasi hasil karya orang lain, sehingga timbul kebanggaan dan mengurangi kejenuhan atau kebosanan terhadap pekerjaan, dan pada akhirnya mampu meningkatkan prestasi individu maupun kelompok dalam organisasi. Inovasi juga mendorong para pekerja meningkatkan pemahaman mereka mengenai tujuan organisasi dan melakukannya dengan cara yang baru dan fleksibel. Inovasi ini juga bisa dikembangkan dengan meningkatkan hasil kerja seseorang melalui latihan dan pengembangan yang tepat. (Litwin dan Stringer, 1968; Litwin & Meyer, 1971; Glimer, 1971; Steers & porter, 1979; Oliver & Anderson, 1994; Shadur *et.al*, 1999)

Steers & Porter (1979) menyetujui bahwa struktur organisasi mempunyai peranan yang menentukan dalam iklim kerja. Selain struktur organisasi, teknologi, lingkungan luar, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan tindakan-tindakan manajerial mereka anggap sebagai dimensi-dimensi yang turut berperan dalam membentuk iklim kerja secara keseluruhan. Shadur *et.al* (1999, p.484) mendasarkan dimensi iklim organisasi yang dikembangkan dari *organizational culture index* (OCI) (Litwin dan Stringer, 1968), berdasarkan catatan dari Oliver dan Anderson (1994), yaitu birokrasi, support, dan inovasi, yang diajukan oleh Margerison (1979) dan

dioperasionalkan oleh Wallach (1983). Church (1995, p.188) menggunakan dimensi kejelasan (*clarity*), pengakuan (*recognition*), partisipasi (*participation*), standar (*standard*), keragaman (*diversity*), dukungan (*support*), dan relasi interunit (*interunit relation*) untuk mengukur iklim kerja organisasi. Pandangan tentang iklim organisasi di industri perbankan (*Indian Journal of Industrial Relations*, 1996, p.316-318) lebih menekankan pada hubungan interpersonal (*interpersonal relationship*), manajemen partisipatif (*participative management*), formalisasi dan standarisasi (*formalization and standardization*), Pelatihan dan Pengembangan (*Training & Development*), Keuntungan finansial (*monetary benefit*), objektivitas dan rasionalitas (*objectivity & rationality*), skopa untuk kemajuan (*scope for advancement*), pengawasan (*supervision*), perhatian terhadap kesejahteraan (*concern for welfare*), keselamatan dan keamanan (*safety & security*).

2.1.2. Kepuasan Kerja

Church (1995, 189) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pekerja. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap adalah yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan, upah, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengakuan terhadap kecakapan, penilaian kerja yang sehat, hubungan sosial didalam pekerjaan, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan, dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap para pekerja. Pengertian yang lebih baik tentang kepuasan kerja baru dapat dicapai melalui suatu pendekatan yang lebih luas dengan lebih banyak faktor yang harus

dipertimbangkan. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah faktor usia pekerja, temperamen, keinginan, kesehatan, bagaimana hubungan pekerja dengan keluarganya, tingkat aspirasi, status sosial dan bagaimana aktivitas pekerja tersebut di dalam kehidupan berorganisasi dan politik.

McNesse-Smith (1996, p.163) dan Kirkman & Shapiro (2001, p.558) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapannya dimasa mendatang. Jugde *et.al* (1993, p.211) dan Luthans (1981) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap (*attitude*), suatu keadaan kognitif yang ada dalam diri seseorang (*internal cognitive state*). Luthans mengatakan bahwa dalam *model content*, kepuasan kerja merupakan penjumlahan dari berbagai faktor yang menimbulkan kepuasan seperti tanggung jawab dan pengembangan potensi seseorang. Dalam model Lawler dan Porter (1979, p.125), kepuasan merupakan suatu variabel yang berasal dari sesuai tidaknya antara imbalan yang diharapkan. Individu akan merasa tidak puas apabila imbalan yang diterima lebih rendah dari imbalan yang diharapkan. Dari penjelasan tentang kepuasan tadi, terdapat dua hal penting yang berasal dari pemikiran tradisional tentang kepuasan, yaitu:

- a. Kepuasan hanya ditentukan oleh imbalan nyata yang diterima oleh seseorang, dan perasaan seseorang terhadap imbalan yang seharusnya

diberikan oleh organisasi sehubungan dengan pelaksanaan kerja yang telah dia tujukkan.

- b. Kepuasan lebih baik banyak tergantung pada pelaksanaan kerja dari pada sebaliknya, yaitu pelaksanaan kerja tergantung pada kepuasan.

Walaupun telah banyak penelitian tentang sikap kerja (*job attitude*), ternyata tidak berhasil menetapkan secara tepat bagaimana kepuasan kerja itu ditentukan. Lawler *et.al* (1979, p.127) dan Gary (1999, p.247) menyimpulkan bahwa pada umumnya penelitian yang dilakukan oleh perusahaan hanya untuk menemukan sesuatu yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan kadar penyebab hubungan tersebut biasanya diabaikan.

Kepuasan kerja mendapat tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi (Luthans, 1998). Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) individu pada pekerjaannya. Secara komprehensif Locke (dalam Luthans, 1998, p.176) mendefiniikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman kerjanya. Seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya mengindikasikan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya seseorang yang memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya mengindikasikan orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya (Robbins, 1996).

Ada tiga dimensi penting untuk memahami kepuasan kerja, yaitu yang pertama adalah kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap kondisi pekerjaan yang tidak dapat dilihat tapi hanya dapat diperkirakan saja. Kedua

adalah kepuasan kerja sering ditentukan melalui seberapa jauh apa yang diperoleh pekerja sesuai atau melebihi pengharapannya, misalnya kalau seseorang merasakan telah bekerja keras tapi menerima imbalan lebih sedikit mungkin yang bersangkutan akan bersifat kurang menyenangkan (negatif) bagi teman sekerjanya, atasannya dan juga pekerjaannya, kebalikannya kalau dia diperlakukan baik dan dibayar dengan baik, maka sifatnya akan positif. Dan ketiga adalah melihat kepuasan kerja pada beberapa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. Kepuasan kerja menurut Luthan (1998) dipengaruhi oleh enam aspek, yaitu sebagai berikut:

- a. **Dukungan rekan sekerja**, dukungan sosial rekan sekerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi seorang pegawai, karena merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya. Sifat kelompok kerja akan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat merupakan sumber kepuasan bagi pegawai secara individual. Kelompok kerja yang bagus dapat membuat kerja lebih menyenangkan. Oleh karena itu kelompok kerja dapat merupakan sumber dukungan, kesenangan, nasehat dan bantuan bagi pekerja secara individual (Luthans, 1998; Robbins, 1996).
- b. **Jumlah kompensasi yang diterima pekerja**, tingkat upah merupakan faktor multi dimensi yang disignifikan akan tetapi kompleks dalam kepuasan kerja (Judge, 1993). Dengan upah yang diterima orang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, dan dengan melihat tingkat

upah yang diterimanya orang dapat mengetahui sejauh mana manajemen menghargai kontribusi pekerjaan seseorang dalam organisasi tempat kerjanya. Pegawai banyak yang menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan pengharapannya. Bila sistem upah diberlakukan secara adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan maka kemungkinan besar akan diperoleh kepuasan kerja. Ini terbukti banyak orang yang bersedia menerima upah yang lebih kecil untuk bekerja pada lokasi yang diinginkan, misalnya dekat dengan keluarganya.

- c. **Kemampuan atasan** dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, kemampuan supervisor dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan pada perilaku pegawai dapat menumbuhkan kepuasan kerja bagi pegawai. Demikian juga dengan iklim partisipatif yang diciptakan oleh supervisor dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja ketimbang melakukan partisipasi dalam suatu keputusan spesifik.
- d. **Menarik tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan pekerja**, seperti diungkapkan oleh Jane (1986) dalam Luthans (1998) bahwa pekerjaan itu sendiri merupakan sumber kepuasan kerja dan sebagian dari unsur yang memuaskan kerja yang paling penting yang diungkapkan oleh banyak penelitian adalah pekerjaan yang memberikan status. Kemudian Robbins (1996) mengungkapkan bahwa pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk

menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Karakteristik ungkapan ini membuat pekerjaan secara mental menantang. Pekerjaan yang tidak menantang menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang sangat menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

- e. **Kesempatan untuk promosi jabatan**, kesempatan promosi jabatan tampaknya memiliki efek terhadap kepuasan kerja (Luthans, 1998). Hal ini dikarenakan promosi menggunakan sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi berdasarkan tingkat senioritas, atau promosi berdasarkan pada tingkat kinerja. Kebijakan promosi yang adil terhadap semua pegawai dapat memberi dampak pada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan seperti perasaan senang, bahagia dan memperoleh kepuasan atas kerjanya (Witt dan Nye, 1992).
- f. **Kondisi tempat kerja**, merupakan faktor lain yang memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Pegawai akan dapat bekerja dengan baik dalam kondisi kerja yang baik, bersih dan menarik. Sebaliknya dalam kondisi kerja yang kurang baik, berisik dan kotor, pegawai akan merasa ada hambatan dalam melaksanakan pekerjaannya. Beberapa studi mengenai kondisi kerja mengungkapkan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak merepotkan (Robbins, 1996). Perusahaan harus

dapat menciptakan dan memberikan fasilitas kondisi kerja yang baik agar pegawai dapat bekerja dengan senang dan puas.

Sedangkan konsekuensi dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

(1) Kepuasan kerja dengan produktifitas. Banyak yang menganggap terhadap hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ostrof (1992), mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai dan kondisi kerja yang baik mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja selanjutnya pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, biasanya akan bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang mengalami stress yang dapat disebabkan oleh berbagai macam penyebab, penelitian mengenai hubungan antara komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja yang telah dilakukan oleh Adrianto (2001) , menemukan hubungan yang positif antara komitmen, kepuasan kinerja dan kerja.

(2) Kepuasan kerja dengan keluar masuknya pegawai. Penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja biasanya menurunkan banyak pegawai yang berhenti bekerja. Tapi hal ini juga tergantung keadaan ekonomi , misalnya kalau keadaan ekonomi sulit, pekerjaan juga susah didapat , maka walau tidak terdapat kepuasan kerja tetap saja tidak memperlihatkan gelombang keluar masuknya pegawai yang besar (Luthans, 1998).

(3) Kepuasan kerja dengan ketidakhadiran pegawai. Hal ini tergantung seberapa jauh mereka menganggap pekerjaannya penting atau tidak. Penelitian menyatakan makin penting pekerjaannya makin sedikit ketidakhadirannya. Tapi umumnya kepuasan kerja mempunyai hubungan erat dengan ketidakhadiran.

(4) Kepuasan kerja dengan pengaruh lainnya. Kepuasan kerja sangat mempengaruhi kesehatan baik fisik maupun mental, mempermudah mempelajari tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan secara lebih cepat, kecelakaan kerja rendah dan semakin sedikit keluhan. Disamping itu pegawai yang puas akan menunjukkan perilaku dan aktifitas yang lebih kooperatif.

Wether & Davis (1989) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan menurut pandangan para pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini diperoleh bila ada kesesuaian antara ciri-ciri pekerjaan (*job characteristics*) dengan keinginan para pekerja. Selanjutnya Davis (1989) menerangkan bahwa kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian atau kecocokan antara satu harapan terhadap pekerjaan dengan imbalan yang didapat dari pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja tidak hanya berlaku pada seseorang individu, tetapi berlaku untuk kelompok. Selain itu, kepuasan kerja dapat pula diterapkan pada sebagian kecil dari pekerjaan seseorang.

Dari berbagai pendapat sebelumnya mengenai kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini

melihat kepuasan kerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu maupun situasi lingkungan pekerjaan. Disamping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan tentunya sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan tersebut.

2.1.2.1. Faktor yang Berkaitan dengan Kepuasan Kerja

Ghiselli dan Brown (Davis, 1999) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi atau berhubungan dengan lima faktor sebagai berikut :

1. **Kedudukan / Posisi:**

Umumnya orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada posisi yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari mereka yang bekerja dalam posisi yang lebih rendah.

2. **Pangkat / Golongan:**

Pada pekerjaan yang mendasarkan pada perbedaan tingkat (golongan), apabila ada kenaikan upah, maka besar kecilnya kenaikan upah yang diterima akan disesuaikan dengan golongan mereka. Hal ini juga akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru dan akan mengubah perilaku dan perasaan pekerja.

3. **Umur**

Menyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur antara 40 sampai 45

tahun merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. Mutu Pengawasan

Hubungan antara pegawai dan pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga pegawai bisa merasakan dirinya sebagai bagian yang penting dari organisasi (*sense of belonging*).

Selanjutnya Church (1995, p.180) mengatakan bahwa kepuasan kerja bisa juga dipengaruhi oleh faktor-faktor demografis, sebagai berikut :

Faktor-faktor pribadi, terdiri dari :

- a. Jenis kelamin (laki-laki atau perempuan)
- b. Lokasi kerja (internal atau lapangan)
- c. Masa kerja (kurang 1 th; 1-4 th; 5-9 th; 10-19th; 20 th lebih)
- d. Level Pekerjaan (Direktur/ Manajer, Pekerja Lepas, Pekerja tidak lepas)

Karena kepuasan kerja ditentukan oleh faktor-faktor tertentu, maka pengukuran mengenai kepuasan kerja hendaknya memperhitungkan faktor-faktor yang turut berpengaruh. Dalam mengukur kepuasan kerja, Davis (Werther & Davis, 1989) mengatakan bahwa peneliti harus memperhatikan indikator-indikator yang dapat menunjukkan kepuasan kerja seperti berikut ini :

- a. *Labor turnover*
- b. Catatan kualitas kerja
- c. Pemborosan dan kesalahfahaman
- d. Produktivitas
- e. Kemangkiran dan keterlambatan hadir
- f. Laporan dari supervisor / konselor
- g. Keluhan-keluhan para pekerja, seperti:
 1. Laporan mengenai kecelakaan yang terjadi
 2. *Exit interview*
 3. Catatan kesehatan para pekerja
 4. Saran-saran dari pekerja
 5. Catatan latihan yang dilakukan pekerja

2.1.3. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1979, p.233). Komitmen pekerja pada organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi pekerja terhadap komitmen perusahaan terhadap pekerja (dukungan organisasi yang dirasakan/ *perceived organizational support*) sebagai pertukaran dari persepsi tindakan organisasi terhadap sikap dan perilaku mereka (Shore & Wayne, 1993: 776).

Dalam penelitian tentang komitmen yang berakar pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menunjukkan bahwa komitmen pekerja pada organisasi berasal dari persepsi pekerja atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap pekerja. (Eisenberger *et al.*, 1990). Penelitian menunjukkan bahwa pekerja menginterpretasikan tindakan organisasi seperti praktek-praktek sumber daya manusia (Settoon *et al.*, 1996; Wayne *et al.*, 1997) dan kepercayaan pihak manajemen sebagai indikasi dari perwujudan komitmen organisasi pada pekerja. Mereka membalas persepsi sesuai dengan komitmen yang mereka miliki pada organisasi (Whitener, 2001)

Komitmen pada organisasi ini menyangkut kebanggaan pekerja terhadap pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi tempat bekerja, sehingga dalam pelaksanaan tugas sebagai bagian dari organisasi, pekerja memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik baik perusahaan. Komitmen (Michaels *et al.*, 1988, p.379; Mowday *et al.*, 1979, p.249) merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan dirinya sendiri (komitmen individu) atau dengan organisasinya (komitmen organisasi), yang digambarkan oleh *besarnya usaha* (besarnya tenaga, waktu, dan pemikiran) atau *besarnya semangat untuk terus belajar* bagi pencapaian cita-cita pribadi (komitmen individu) atau visi bersama (komitmen organisasi).

Komitmen individu menurut Mowday *et al.* (1979) dan Good *et al.* (1996) merupakan kekuatan pengikatan diri seorang individu pada cita-citanya; terdiri dari (1) *komitmen inti* (komitmen atas dasar keyakinannya), (2) *komitmen kalkulatif* (komitmen atas dasar perhitungan untung-rugi), dan (3) *komitmen*

kebiasaan (komitmen pada rasa aman dan kenikmatan karena status/ kebiasaan). Sedangkan komitmen organisasi menurut Mowday *et al.* (1979) merupakan kekuatan pengikatan diri seseorang pada visi bersama; terdiri dari (1) *komitmen pada pekerjaan*, (2) *komitmen pada kelompok kerja*, dan (3) *komitmen pada organisasi*.

Ciri-ciri komitmen organisasi menurut Michaels *et.al* (1988) adalah:

- a). *Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan*: menyenangkan pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaannya walaupun tidak sedang bekerja, dan sebagainya.
- b). *Ciri-ciri komitmen pada kelompok*: sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siapa menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerja sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru, dan sebagainya.
- c). Ciri-ciri komitmen pada organisasi (komitmen pembelajaran organisasional), antara lain:
 1. Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi
 2. Selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi
 3. Selalu mencoba mencari komplementaritas antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya

4. Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan,
5. Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi
6. Berfikir positif pada kritik dari teman-temannya
7. Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya
8. Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik
9. Memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang
10. Berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi

2.1.4. Kinerja Pegawai

Davis dan Newstroms (1996, p.361) menjelaskan bahwa pegawai membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai panduan perilaku mereka di masa mendatang. Bagi pegawai baru prestasi kerja merupakan bukti pemahaman mereka terhadap pekerjaan, sedangkan bagi pegawai lama prestasi kerja merupakan umpan balik terhadap perilaku baik mereka. Kinerja pegawai mengacu pada prestasi pegawai yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi, yang

meliputi strategi organisasional, batasan situasional dan atribut individual (kemampuan dan ketrampilan).

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang optimal dalam perusahaan ada tujuh praktek yang sebagian besar dianggap dapat mempengaruhi kinerja (Burke & Litwin, 1992, p.537), yaitu :

1. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas.
2. Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja dan meningkatkan kinerja organisasi.
3. Program manajemen biaya obyektif untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan tujuan perusahaan.
4. Berbagai prosedur seleksi pegawai untuk mencari dan menyewa individu-individu yang berbobot dan berpengalaman.
5. Program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai sehingga dapat berfungsi secara efektif.
6. Pergantian kepemimpinan dan program-program untuk memperbaiki efektifitas manajerial.
7. Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Feldman dan Arnold (1988) dalam prinsip dasar manajemen mengemukakan bahwa kinerja merupakan kombinasi atau perpaduan antara motivasi (berkaitan dengan kepuasan kerja) yang ada dalam diri seseorang,

kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan (keterlibatan dalam kerja), adanya perubahan sikap terhadap pekerjaan dengan indikator empirik motivasi untuk mencapai kepuasan kerja, kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan adanya perubahan dalam bekerja.

Sejumlah penelitian menjelaskan nilai relatif dan pertukaran tipe-tipe pengukuran yang berbeda dari kinerja (Arvey, 1998, p.9). Bommer *et.al* (1995, p.587) menilai hubungan antara pengukuran obyektif dan subyektif dari kinerja pegawai. Waldman & Spangler (1989, p.33) juga mengembangkan model terintegrasi pengukuran kinerja yang difokuskan pada karakteristik individu (misal, pengalaman, kemampuan), *outcomes* (misal, umpan balik, keamanan kerja), dan lingkungan kerja terdekat. Campbell *et al* (1996, p.266) mereview dan mendiskusikan model kinerja yang lain seperti model factor umum klasik (*the "classical" general factor model*) dan model kritikal defisiensi (*the critical deficiency model*) tetapi mereka percaya bahwa pemahaman terbaik terhadap kinerja sebagai multifactor secara natural.

Secara lebih rinci (Campbel *et.al*, 1996, p.270) dalam penelitiannya mengenai kriteria pengukuran kinerja menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah (1) pengetahuan, kemampuan, keterampilan kerja, (2) sikap terhadap pekerjaan, (3) kualitas kerja, (4) volume hasil kerja, dan (5) interaksi (komunikasi dalam kelompok). Kinerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja seseorang walaupun hubungan itu merupakan hubungan yang relatif kecil atau rendah (Ostrof, 1992, p.963). Penelitian mengenai hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja dalam

tingkat organisasi ditunjukkan dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai, yaitu dengan adanya peningkatan produktivitas dan keuntungan yang diperoleh oleh pegawai (Schnelder & Smith, 1986 dalam Ostrof, 1992, p.963). Pendapat lainnya dikemukakan oleh Mobley (1982, dalam Ostroff, 1992, p.964) bahwa suatu kegagalan dalam pekerjaan dapat memberikan kinerja yang lebih tinggi jika pegawai yang tidak produktif digantikan dengan pegawai yang lebih produktif. Kinerja yang memadai sangat penting bagi pencapaian produktivitas. Lebih jauh Ostroff menjelaskan bahwa kinerja individual dapat didorong dengan factor lain yang berkaitan dengan anggaran, ketersediaan waktu, dan informasi yang berkaitan dengan tugas, faktor kemampuan dan keterampilan pribadi, usaha, dan kepribadian. Sebagai tambahan kinerja yang rendah mungkin disebabkan oleh respon ketidakpuasan.

2.2. Hubungan antar Variabel

2.2.1. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja menjadi masalah yang signifikan bagi manajemen sumber daya manusia dan upaya perubahan organisasional dalam organisasi saat ini. Perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan, manajer, dan anggota kelompok, semuanya memiliki dampak pada sikap dan persepsi pegawai tentang pekerjaan dan organisasi mereka (Church, 1995, p 173). Pegawai yang merasakan kepuasan kerja lebih cenderung menjadi produktif dan untuk bertahan pada pekerjaan (Cohen; Likert dan Katz, dalam

McNesse-Smith, 1996, p.161). Sedangkan ketidakpuasan kerja dikaitkan dengan ketidakhadiran (*absenteeism*), keluhan (*grievances*), dan perpindahan (*turn over*) merupakan biaya yang sangat mahal bagi organisasi (Tett & Meyer, 1993, p. 261). Kepuasan kerja biasanya didefinisikan secara luas yaitu dimana tenaga kerja atau pegawai mempunyai orientasi yang positif terhadap pekerjaan mereka atau sikap mereka pada pekerjaan mereka. Luthan (1998, p.176) menyatakan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai akibat dari apresiasi pekerja terhadap pekerjaan tertentu.

Secara umum dampak perilaku individu pada hasil pegawai dapat didekati dari tiga tingkat analisis yang berbeda: eksekutif atau manajemen senior, atasan langsung pegawai, dan anggota kelompok kerja atau tim. Mekanisme yang mengawali perilaku pada masing-masing tingkatan ini dapat membentuk persepsi pegawai tentang kualitas lingkungan kerjanya dan tentang organisasinya (Church, 1995, p.175). Seringkali, individu-individu dalam satu kelompok kerja berbeda dalam persepsi tentang lingkungan kerjanya (Hershberger *et.al*, 1994, p. 24). Hal ini menandakan tidak adanya persepsi yang sama tentang iklim psikologi untuk iklim organisasi. Sebagai konsekuensinya, individu merasakan perbedaan persepsi dalam iklim organisasi dan juga perbedaan dalam kepuasan kerja. Meskipun persepsi atas kepuasan kerja dan iklim organisasi berhubungan dan memberikan pengaruh timbal balik antara satu dengan lainnya, namun kepuasan kerja merupakan konsep yang berbeda dengan iklim organisasi. Rogga *et.al* (2001, p.79) melakukan pengukuran iklim kerja dan kepuasan pelanggan dengan sampel para manajer pada perusahaan kecil yang menjadi obyek pada penelitian dan

pegawai sebagai pelanggan. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa iklim kerja dengan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat bila dibandingkan dengan hubungan antara struktur organisasi dengan kepuasan kerja, atau antara hasil kerja dengan kepuasan kerja, maupun antara proses dalam organisasi dengan kepuasan kerja. Sehingga dari pernyataan di atas bisa diambil suatu proposisi sebagai berikut:

P1: iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.2.2. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Komitmen Kerja

Iklim organisasi sering dikaitkan pula dengan tingkat komitmen individu dalam organisasi. Mowday *et.al* (1979, p.233) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Komitmen pekerja pada organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi pekerja terhadap komitmen perusahaan terhadap pekerja (dukungan organisasi yang dirasakan/ *perceived organizational support*) sebagai timbal balik atas persepsi organisasi terhadap sikap dan perilaku mereka (Shore & Tetrick, 1991: 641).

Penelitian budaya organisasi, sistem dan kebijakan menghasilkan temuan bahwa secara tidak langsung perubahan dalam organisasi mempengaruhi sikap pegawai. Perilaku manajemen dapat menghasilkan budaya organisasi, misi atau strateginya, sistem komunikasi dan informasi, dan perubahan perilaku manajemen

menengah (Burke dan Litwin, 1992, p.535). Demonstrasi *teamwork*, komunikasi terbuka, dan komitmen terhadap misi organisasi merupakan contoh perilaku khusus yang dapat mempengaruhi sikap pegawai. Pengaruh eksekutif yang memberikan dukungan dan komitmen pada individu seringkali dipandang sebagai komponen penting dalam implementasi perubahan organisasi (Church, 1995, p. 176). Sehingga dari pernyataan di atas dapat diambil suatu proposisi sebagai berikut

P2: iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.2.3. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Gouldner (dalam McCue & Gianakis, 1997, p.174) menjelaskan kaitan kinerja dengan iklim organisasi yang digambarkan melalui profesi individual dalam organisasi. Menurut Gouldner kecenderungan profesi individu dalam organisasi terdiri dari dua jenis, yaitu profesi yang cenderung mengarah pada tipe 'kosmopolitan' dan 'lokal'. Tipe kosmopolitan adalah individu yang menunjukkan loyalitas rendah terhadap organisasi, komitmen tinggi terhadap profesi dan keterampilan teknis, dan kecenderungan untuk menggunakan kelompok acuan luar untuk dukungan dan pengakuan. Individu ini cenderung untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesi karena organisasi tidak cukup mengetahui kompetensi yang mereka peroleh dari luar atau tidak menyediakan iklim yang kondusif untuk pengembangan profesional. Sehingga individu dengan tipe profesi

kosmopolitan cenderung berkinerja tinggi menyangkut aspek profesionalisme mereka, seperti seorang ahli teknik yang bekerja di divisi teknik pada organisasi.

Sebaliknya, profesional lokal cenderung memiliki loyalitas yang tinggi pada organisasi, komitmen yang rendah terhadap kemampuan dan keterampilan khusus, serta kecenderungan termotivasi oleh kelompok dalam daripada rekan profesional. Selain itu individu tersebut tidak mempermasalahkan peningkatan atau pemeliharaan pendidikan, pelatihan, atau afiliasi profesional, selain hanya untuk mempertahankan status profesional mereka. Individu ini memiliki kecenderungan untuk berkinerja rendah walaupun memiliki loyalitas yang tinggi pada organisasi. Hal ini terjadi karena pengaruh iklim kerja di mana mereka berada tidak membutuhkan keahlian teknis yang dimiliki oleh individu tersebut. Sehingga dari pernyataan di atas dapat diambil suatu proposisi sebagai berikut:

P3: iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.4. Persepsi Iklim Organisasi antara Pegawai Staff dan Pegawai Struktural

Suatu organisasi yang dikembangkan berdasarkan struktur lini staff, menunjukkan adanya hirarki pengambilan keputusan. Di mana para staff menjadi subordinat bagi orang-orang yang memiliki jabatan struktural di atasnya. Sehingga memunculkan suatu hubungan yang sering dikenal sebagai hubungan atasan-bawahan. Masing-masing posisi menunjukkan fungsi yang berbeda dan persepsi yang berbeda terhadap iklim organisasi (Church, 1995, p.175). Seringkali,

individu-individu dalam satu kelompok kerja berbeda dalam persepsi tentang lingkungan kerjanya (Hersberger *et.al*, 1994, p. 24). Hal ini menandakan tidak adanya persepsi yang sama tentang iklim psikologi untuk iklim organisasi. Sebagai konsekuensinya, individu merasakan perbedaan persepsi dalam iklim organisasi dan juga perbedaan dalam kepuasan kerja, komitmen, maupun kinerja pegawai. Sehingga apa yang dirasakan seorang atasan tentang iklim organisasi di bagiannya berbeda dengan yang dirasakan oleh staff yang menjalankan fungsi operasional sehari-hari sebagai bawahan pejabat struktural. Dari sini dapat diambil suatu proposisi tentang persepsi antara pegawai staff dan pegawai dengan jabatan struktural sebagai berikut:

P4: Ada perbedaan persepsi terhadap iklim organisasi yang dirasakan oleh pegawai staff dan pejabat struktural dalam lingkungan organisasi.

2.3. Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang dilakukan para ahli untuk mengetahui hubungan iklim kerja dengan kepuasan kerja. Temuan yang menyatakan bahwa antara iklim organisasi/ kerja dengan kepuasan pegawai berkaitan erat dan konsisten ditemukan pada penelitian yang diadakan oleh Johnson (1996, p.839), Ostroff (1992, p.969), Ryan *et.al* (1996, p.863) dan Schmit & Allschieid (1995, p.524). Rongga *et.al* (2001, p.79) melakukan pengukuran iklim kerja dan kepuasan pelanggan dengan sampel para manajer pada perusahaan kecil yang menjadi obyek pada penelitian dan pegawai sebagai pelanggan menemukan bahwa antara

iklim kerja dengan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat bila dibandingkan dengan hubungan antara struktur organisasi dengan kepuasan kerja, atau antara hasil kerja dengan kepuasan kerja, maupun antara proses dalam organisasi dengan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh La Follete dan Sums (Fraser, 1983, p.129) juga menyimpulkan bahwa iklim kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja dibanding dengan hal-hal lain, misalnya hasil kerja. Pendapat lain mengenai hubungan iklim dan kepuasan menetapkan iklim sebagai "suatu kesan menyeluruh" (multi dimensi). Tentang organisasi tersebut dan kepuasan kerja digambarkan sebagai "suatu evaluasi yang bersifat pribadi tentang kondisi-kondisi yang ada dalam pekerjaan". Perbedaan utama adalah: iklim ditentukan dalam ketentuan-ketentuan yang normal, sedangkan kepuasan kerja lebih banyak bersifat evaluasi yang subyektif. Hubungan positif antara iklim dan kepuasan biasanya tampak jelas. Dalam suatu studi daya kepemimpinan, seorang pemimpin dalam "*business game*" disimulasikan dengan tiga iklim yang diajukan: otoriter, bersahabat dan berprestasi. Hasilnya kondisi yang menekankan pada prestasi menghasilkan tingkat *performance* paling tinggi, kondisi demokratis bersahabat menghasilkan kepuasan serta produktifitas yang tinggi.

Selanjutnya Steers *et.al* (1979) dan Bouchard *et.al* (1992, p.91) mengatakan bahwa manajemen dapat menetapkan apa tujuannya dan berusaha menetapkan iklim yang cocok, baik untuk tujuan organisasi maupun bagi tujuan para pekerjanya. Jika hasil kerja (*performace*) adalah hasil atau akibat yang

diinginkan, maka iklim harus berorientasi pada prestasi. Jika kepuasan kerja yang diinginkan iklim harus berorientasi pada afiliasi dan persahabatan.

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

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sukarya (1995) yang menyatakan bahwa dari analisa statistik antara 6 variabel bebas yang diduga ada kaitannya dengan kepuasan kerja, ternyata hanya 4 variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu faktor *conformity, responsibility, standard, dan team spirit*. Hubungan berbagai faktor tersebut lemah, tetapi bermakna secara statistik. Sedangkan *reward* dan *clarity* tidak ada hubungannya dengan kepuasan kerja.

Penelitian lain tentang iklim organisasi dilakukan oleh Kuku (2002) yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara 6 variabel iklim

organisasi yang meliputi *conformity, responsibility, standard, team spirit, reward dan clarity*. Dalam penelitian tersebut hanya membahas factor kepuasan kerja pegawai, dan tidak memasukkan konstruk komitmen pada organisasi dan kinerja pegawai secara individual maupun organisasional. Walaupun secara empirik semua hasil temuan menunjukkan hasil yang signifikan. Secara ringkas hasil-hasil penelitian terdahulu digambarkan dalam matrik seperti pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3.
Matrik Penelitian Terdahulu

Peneliti	Penelitian	Hasil	Metode
McCue & Gianakis (1997)	Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja	elemen profesionalisme menjadi faktor penentu kepuasan kerja, tetapi bukan faktor penentu kepuasan iklim kerja	Regresi Linier Berganda, Korelasi Spearman
Rongga <i>et.al</i> (2001, p.79)	Pengukuran Iklim Kerja dan Kepuasan Pegawai	Ada hubungan yang positif antara iklim dan kepuasan kerja. Khususnya didapatkan bahwa iklim yang lebih berorientasi pada pekerja, lebih terbuka dan lebih bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang lebih positif. Walaupun hubungan antar iklim dengan kepuasan tidak terlalu kuat	Analisis Regresi Linier Berganda
La Follete dan Sums (Fraser, 1983)	Hubungan Iklim kerja dengan kepuasan kerja	Hasilnya kondisi yang menekankan pada prestasi menghasilkan tingkat <i>performance</i> paling tinggi, kondisi demokratis bersahabat menghasilkan kepuasan serta produktifitas yang tinggi. Perbedaan utama adalah: iklim ditentukan dalam ketentuan-ketentuan yang normal, sedangkan kepuasan kerja lebih banyak bersifat evaluasi yang subyektif	Analisis Regresi
Sukarya (1995)	Hubungan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	Hasil analisa statistik dimensi-dimensi iklim organisasi (6 faktor) terhadap kepuasan kerja menunjukkan faktor <i>conformity, responsibility, standard, dan team spirit</i> adalah signifikan tetapi berkorelasi lemah. Sedangkan <i>reward dan clarity</i> tidak ada hubungannya dengan kepuasan kerja.	Analisis Regresi Linier Berganda dan Analisis Korelasi Berganda.
Kukuh (2002)	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara 6 variabel iklim organisasi yang meliputi <i>conformity,</i>	Analisis Regresi Linier Berganda

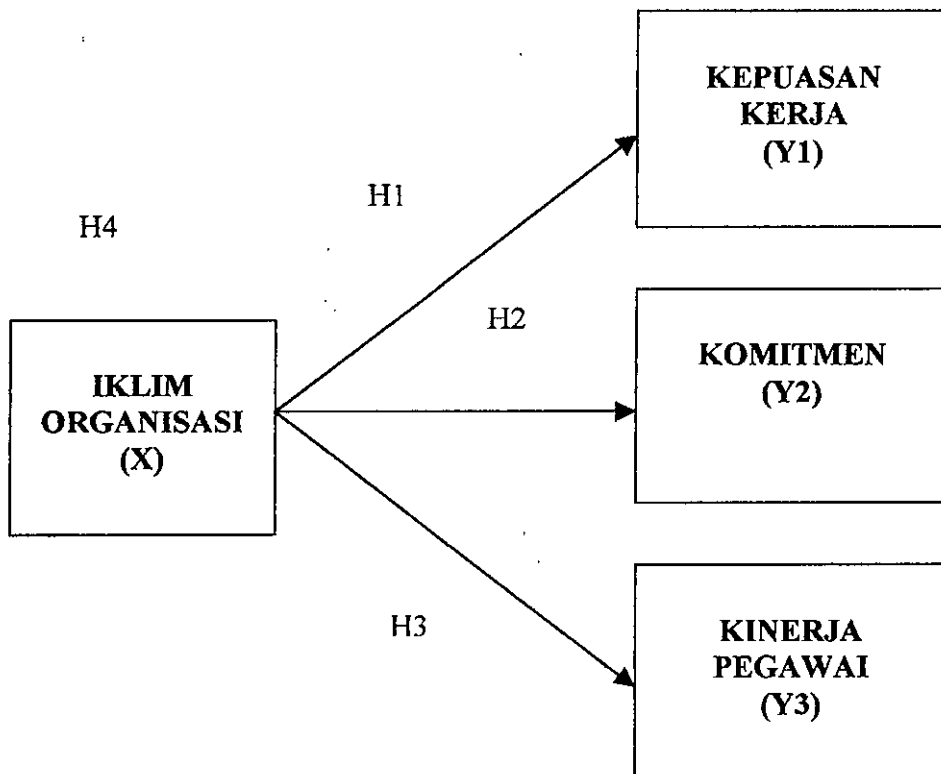
		<i>responsibility, standard, team spirit, reward dan clarity</i>	
Shadur et.al (1999)	Hubungan antara Iklim Organisasi dan Persepsi Pegawai terhadap keterlibatan pegawai	Iklim yang mendukung (birokrasi, inovasi, dan support) dan sikap efektivitas pegawai (kepuasan kerja, komitmen, dan stress) secara signifikan memprediksi setiap variabel keterlibatan pegawai	Hirarkikal Regresi

2.4. Kerangka Berpikir Teoritis (Pengembangan Model Penelitian) dan Hipotesis

2.4.1. Kerangka Berpikir Teoritis

Iklim organisasi diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai. Hubungan yang digambarkan merupakan hubungan kausal (sebab-akibat) di mana iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan arah anak panah pada masing-masing variabel. Sedangkan persepsi iklim organisasi antara pegawai staff dan struktural menunjukkan kesamaan dan ketidaksamaan, di mana tingkat perbedaan persepsi ini nantinya perlu di analisis secara tersendiri. Sehingga dari paparan di atas dan juga berdasarkan telaah pustaka yang dilakukan disusun suatu kerangka berpikir teoritis yang digambarkan pada gambar 2.4.1. berikut ini.

Gambar 2.4.1.
Kerangka Berpikir Teoritis



Sumber: Vardi (2000); McNesse-Smith (1996); McCue & Gianakis (1997); Litwin dan Stringer (1968); Church (1995); Pritchard dan Karasick (Steers & Porter, 1979); Judge (1993); Luthans (1998); dan Kirkman & Shapiro (2001); Mowday *et.al* (1979); Campbel *et.al* (1996), *Indian Journal of Industrial Relations* (1996), dikembangkan dalam penelitian ini, 2002.

2.4.2. Hipotesis

2.4.2. Hipotesis

Hipotesis yang dapat diambil dari telaah pustaka dan kerangka pikir teoritis yang telah disajikan diatas adalah sebagai berikut :

- H1 Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H2 Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen,
- H3 Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H4: Ada perbedaan persepsi antara pegawai struktural dan staff berkaitan dengan iklim organisasi.

2.4.3. Definisi operasional

2.4.3.1. Iklim Organisasi

Menurut Vardi (2001, p.329) tentang pentingnya konsep iklim organisasi untuk para pemimpin dan individu dalam organisasi itu ada tiga tugas yang mendasar adalah :

1. Tugas dapat diselesaikan dengan lebih baik pada beberapa iklim.
2. Pimpinan dapat mempengaruhi iklim organisasinya.
3. Kecocokan antara individu dengan organisasinya berperan penting dalam prestasi dan kepuasan kerja individu dalam organisasi.

Untuk mengukur iklim organisasi digunakan pengukuran yang dikembangkan Litwin dan Stringer (1968), Church (1995), Pritchard dan Karasick (Steers & Porter, 1979) yaitu terdiri dari 27 item pertanyaan pada 9 aspek sebagai berikut :

- a. Struktur (*Structure*)
- b. Tanggung jawab (*Responsibility*)
- c. Pengakuan dan Penghargaan (*Recognition and Reward*)
- d. Risiko (*Risk*)
- e. Kehangatan/ keramahaan (*Warmth*)
- f. Dukungan (*Support*)
- g. Standar (*Standard*)
- h. Konflik (*Conflict*)
- i. Inovasi (*Innovation*)

Persepsi seorang pegawai mengenai iklim organisasi akan memberikan gambaran sejauhmana tatanan organisasi dapat memberikan iklim yang kondusif.

2.4.3.2. Kepuasan Kerja

Pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai akibat dari apresiasi pekerja terhadap pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja diukur dari keseluruhan perasaan individu mengenai pekerjaannya terdiri dari 15 item pertanyaan meliputi kepuasan atas lima aspek pekerjaan yang dikembangkan oleh Judge (1993), Luthans (1998), McNesse-Smith (1996), dan Kirkman & Shapiro (2001), meliputi:

1. Rekan kerja
2. Gaji atau upah

3. Kemampuan Atasan
4. Pekerjaan itu sendiri
5. Kesempatan untuk maju/ berkembang

2.4.3.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1979: 233). Komitmen pekerja pada organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi pekerja terhadap komitmen perusahaan terhadap pekerja (dukungan organisasi yang dirasakan/ *perceived organizational support*) sebagai pertukaran dari persepsi tindakan organisasi terhadap sikap dan perilaku mereka (Shore & Tetrick, 1991: 641). Pengukuran komitmen organisasi menggunakan item-item yang dikembangkan oleh Mowday et.al (1979) yang terdiri dari 15 item pertanyaan yang terbagi dalam 3 sub variabel sebagai berikut:

1. Komitmen Pegawai pada pekerjaannya
2. Komitmen Pegawai pada rekan sekerja
3. Komitmen Pegawai pada organisasinya

2.4.3.4. Kinerja

Feldman dan Arnold (1988) dalam prinsip dasar manajemen mengemukakan bahwa kinerja merupakan kombinasi atau perpaduan antara

motivasi (berkaitan dengan kepuasan kerja) yang ada dalam diri seseorang, kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan (keterlibatan dalam kerja), adanya perubahan sikap terhadap pekerjaan dengan indikator empirik motivasi untuk mencapai kepuasan kerja, kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan adanya perubahan sikap dalam bekerja. Campbel *et.al* (1996) dalam penelitiannya mengenai kriteria pengukuran kinerja menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian, adalah:

1. Pengetahuan kemampuan keterampilan kerja
2. Sikap terhadap pekerjaan
3. Kualitas kerja
4. Volume hasil kerja,
5. Interaksi (komunikasi dalam kelompok)

Dari penjelasan tentang variabel dan definisi operasional di atas dapat diringkas dalam tabel 2.4.3. sebagai berikut:

Tabel 2.4.3.
Variabel dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Iklm Organisasi (X)	X1.1: Struktur (<i>Structure</i>) X1.2: Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>) X1.3: Pengakuan dan Penghargaan (<i>Recognition and Reward</i>) X1.4: Risiko (<i>Risk</i>) X1.5: Kehangatan/ keramahaan (<i>Warmth</i>) X1.6: Dukungan (<i>Support</i>) X1.7: Standar (<i>Standard</i>) X1.8: Konflik (<i>Conflict</i>) X1.9: Inovasi (<i>Innovation</i>)	27 item pertanyaan, pada skala likert 1 sampai 7
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1: Rekan kerja Y1.2: Gaji atau upah Y1.3: Kemampuan Atasan Y1.4: Pekerjaan itu sendiri Y1.5: Kesempatan untuk maju/ berkembang	10 item pertanyaan pada skala likert 1 sampai 7
Komitmen Organisasi (Y2)	Y2.1: Komitmen Pegawai pada pekerjaannya Y2.2: Komitmen Pegawai pada rekan sekerja Y2.3: Komitmen Pegawai pada organisasinya	15 item pertanyaan pada skala likert 1 sampai 7
Kinerja Pegawai (Y3)	Y3.1: Pengetahuan kemampuan keterampilan kerja Y3.2: Sikap terhadap pekerjaan Y3.3: Kualitas kerja Y3.4: Volume hasil kerja, Y3.5: Interaksi (komunikasi dalam kelompok)	12 item pertanyaan pada skala likert 1 sampai 7

Indikator-indikator untuk mengukur iklim organisasi tersebut disesuaikan dengan kondisi yang ada pada kondisi lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Indikator pengukur iklim organisasi pada lingkungan instansi tersebut akan

mempengaruhi manajemen formal dan informal. Dengan demikian maka pola kerja akan memberikan kontribusi pada iklim organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini persepsi dari seorang pegawai mengenai iklim organisasi akan memberikan gambaran struktural sejauh mana tatanan organisasi dapat memberikan iklim yang kondusif.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Dan Sumber Data

Dalam penelitian ini dituntut untuk mengumpulkan sejumlah data yang relevan yang sesuai dengan masalah penelitian. Terdapat dua jenis data yaitu jenis data primer dan jenis data sekunder. Keduanya dapat digunakan dalam suatu penelitian.

3.1.1. Data Primer

Menurut Cooper & Emory (1995) data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada pegawai dilingkungan Pemerintah Kota Semarang.

3.1.2. Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk

menyusun penelitian ini seperti data yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Semarang.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995).

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai dalam Pemerintah Kota Semarang. Menurut data pegawai pada bulan Juni 2002 ada 5736 pegawai di Pemerintah kota Semarang.

Besarnya sampel ditentukan berdasarkan rumus :

$$n = \frac{N}{1 + N (Moe)^2}$$

dimana : n = jumlah sampel

 N = populasi

 Moe = *margin of error maximum*, biasanya 10 %

Sehingga minimal sampel yang bisa digunakan dalam penelitian ini:

$$n = \frac{5736}{1 + 5736 (0.1)^2} = 98.3$$

Sampel diambil dengan tehnik "*Proportional purposive non random sampling*" dari kelompok pegawai Pemerintah Kota Semarang yang mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Bekerja di Pemerintah Kota Semarang sebagai Pegawai Negeri Sipil.
- b. Latar belakang pendidikan adalah SLTA, D III / Sarmud dan S1 serta S2.
- c. Masa kerja minimal dua tahun.

Pegawai di Pemerintah Kota Semarang, yang mempunyai karakteristik seperti tersebut di atas sebesar 1401 pegawai merupakan pegawai pada posisi struktural dan 4335 pegawai dalam posisi staff yang tersebar dalam 31 Kantor Dinas (Berdasarkan Perda 3 Th. 2001, tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Dinas Kota Semarang). Kemudian dari 31 Kantor Dinas (terdiri dari Asisten I Sekretariat Kota, Asisten II Sekretariat Kota, Asisten III Sekretariat Kota, 18 Dinas, 4 Kantor, dan 6 Badan) tersebut diambil 10 orang secara proporsional (3 pegawai struktural dan 7 staf) dan masing-masing tingkat pendidikan terwakili, sehingga diperoleh 310 pegawai sebagai calon responden. Pengambilan sampel dari jumlah calon responden lebih merupakan pertimbangan peneliti, karena diharapkan semakin besar sampel maka gambaran tentang populasi lebih terwakili, disamping mempertimbangkan waktu, kesempatan, dan tenaga yang dimiliki oleh peneliti.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Sekaran (1992) mengemukakan bahwa metode pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas ilmiah yang sistematis adalah dengan

Personally Administrated Questionnaires. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup yaitu angket yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari faktor-faktor iklim organisasi kepuasan kerja kepegawaian dan kinerja kepegawaian, pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala likert 1- 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Skala 1 menunjukkan respon sangat tidak setuju

Skala 2 menunjukkan respon tidak setuju

Skala 3 menunjukkan respon agak tidak setuju

Skala 4 menunjukkan respon netral atau tidak berpendapat

Skala 5 menunjukkan respon agak setuju

Skala 6 menunjukkan respon setuju

Skala 7 menunjukkan respon sangat setuju

Untuk menguji ketepatan pertanyaan yang disusun agar data yang terkumpul mengarah tepat pada model, maka dilakukan uji reliabilitas data dan uji validitas.

3.4. Metode Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan alat analisis regresi dengan bantuan program SPSS 10.0. Hasil analisis akan berupa: statistik deskriptif, uji kualitas data, dan analisis regresi linier.

3.4.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberi gambaran secara umum mengenai profil responden, seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, jabatan, dan tabel distribusi frekuensi absolut dan relatif, yang menunjukkan angka rata-rata, dan deviasi standar.

3.4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan. Pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan ini dimaksudkan agar daftar pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian, memiliki tingkat validitas dan reliabilitas memenuhi batasan yang disyaratkan.

3.4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas item dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS 10.0 dengan melihat hasil korelasi

untuk masing-masing item dengan skor total pada harga *Corrected Item-Total Correlation*. Syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0.239 (Singgih, 2000).

Terdapat tiga jenis validitas yang dapat diterima secara umum yaitu validitas isi, validitas konstruk dan validitas yang berkaitan dengan kriteria. Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah uji validitas konstruk yang mengkorelasikan skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya.

Ada kemungkinan pernyataan angket kurang baik susunan kata-kata atau kalimatnya, sehingga menimbulkan penafsiran yang berbeda. Untuk item-item atau pernyataan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis, sedangkan pernyataan yang valid diteruskan ke tahap pengujian kehandalan (uji reliabilitas).

3.4.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi, jawaban atau pernyataan, jika pengukuran dilakukan atau pengamatan dilakukan berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel). Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pernyataan pada penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach Alpha* (koefisien alpha). Nilai *cronbach alpha* pada penelitian ini akan

digunakan nilai 0.6, dengan pengertian bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai *cronbach alpha* diatas 0.6.

Suatu alat ukur koefisien reliabilitas (α) yang mendekati angka satu menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi. Apabila koefisien alpha (α) lebih besar dari 0,6 maka alat ukur dianggap handal atau terdapat *internal consistency reliability* dan sebaiknya bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dianggap kurang handal atau terdapat *internal inconsistency reliability*. Memberikan kriteria dalam melakukan interpretasi terhadap indeks reliabilitas sebagai berikut.

Tabel 3.4.2.2.
Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya

Koefisien alpha (α)	Interpretasi
0,800 – 1,00	Sangat tinggi (<i>very high</i>)
0,600 – 0,799	Tinggi (<i>high</i>)
0,400 – 0,599	Cukup tinggi (<i>moderate</i>)
0,200 – 0,399	Rendah (<i>low</i>)
< 0,200	Sangat rendah (<i>very low</i>)

Sumber: Suharsimi Arikunto, 1993

3.4.3. Uji Normalitas Data

Evaluasi atas normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah suatu data sudah terdistribusi secara normal atau belum. Dalam evaluasi data penelitian ini dilakukan pengujian normalitas data dengan mengamati skewness value dari data yang digunakan menggunakan program SPSS, pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) dengan nilai kritis tabel sebesar ± 2.58 atau tingkat signifikansi 0.05 (5%)

dengan nilai kritis tabel ± 1.96 . Sedangkan nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut sebagai *z-value* yang dihasilkan melalui rumus berikut ini.

$$z\text{-value} = \frac{\textit{Skewness}}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$$

Dimana N adalah ukuran sampel

Bila nilai *z* lebih besar dari nilai kritis, maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Normalitas data juga dapat diketahui dari distribusi data yang tergambar pada Histogram dengan kurva normal, dengan melihat sebaran data pada masing-masing diagram. Semakin normal data maka sebaran data akan mendekati kurva normal.

3.4.4. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

3.4.4.1. Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. (Santoso, 2000, p.356).

- Dalam model regresi tidak terdapat problem multikolinearitas, apabila besar tolerance mendekati 1 atau apabila hasil R^2 semakin kecil ($R^2 = 1 - \textit{tolerance}$). Semakin kecil R^2 , akan semakin kecil pula variabilitas dari variabel bebas yang

dapat dijelaskan oleh prediktor (variabel bebas) yang lain. Dengan demikian tidak terdapat gangguan multikolinearitas dalam penelitian.

- Pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya. Sehingga apabila dalam model regresi diperoleh nilai VIF kurang dari 5, maka dalam model tersebut tidak terjadi multikolinearitas.

3.4.4.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* di mana sebaran datanya bersifat *increasing variance of u*, *decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi homoskedastisitas.

3.4.4.3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui gangguan-gangguan pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada *periode t* dengan kesalahan pada *periode t-1* (sebelumnya).

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

Ho : Tidak ada autokorelasi

Hi : ada autokorelasi

Apabila :

- 1 $D < d_l$ atau $d > 4 - d_l$, maka Ho ditolak
- 2 $D_u < d < 4 - d_u$, maka Ho diterima
- 3 $D_u < d < d_l$ atau $4 - d_u < d < 4 - d_l$, maka tidak dapat disimpulkan

3.4.5. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini digunakan analisis statistik yang meliputi :

1. Regresi digunakan untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai dengan perumusan sebagai berikut:

Hipotesis 1 : $Y1 = \beta_1 X + e1$

Hipotesis 2 : $Y2 = \beta_2 X + e2$

Hipotesis 3: $Y3 = \beta_3 X + e3$

Dimana :

- Y1 (Kepuasan Kerja) = variabel dependen yang dipengaruhi oleh X (iklim organisasi) sebagai variabel independen
- Y2 (Komitmen) = variabel dependen yang dipengaruhi oleh X (iklim Organisasi) sebagai variabel independen
- Y3 (Kinerja) = variabel dependen yang dipengaruhi oleh X (iklim organisasi) sebagai variabel independen.
- $\beta_{1,2,3}$ = koefisien regresi
- $e_{1,2,3}$ = error

Berdasarkan pada hasil analisis regresi linier sederhana tersebut akan dapat diketahui pengaruh iklim Organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai.

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel dependen, baik secara parsial dan mengetahui pula seberapa besar pengaruhnya.

Dalam hal ini ada 2 bentuk pengujian yaitu :

- Uji t statistik untuk menguji pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan. Adapun tahap pengujiannya adalah :

a) Menentukan formula null hypothesis statistik yang akan diuji :

Ho : $\beta_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Yi) secara parsial.

Ha : $\beta_i > 0$, artinya ada pengaruh antara variabel Xi terhadap variabel Y secara parsial.

b) Menentukan nilai t_{hitung} dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{Se(\beta_i)}$$

β_i = Koefisien Regresi

$Se(\beta_i)$ = Standar Deviasi dari Estimasi β_i

c) Dengan tingkat keyakinan 95 % atau $\alpha = 0,05$, $df = n-k$, diperoleh nilai t tabel, selanjutnya dibandingkan dengan nilai t hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

- Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka Ho dinyatakan ditolak atau menerima Ha

- Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka Ho dinyatakan diterima atau menolak Ha.

2. *One Way Anova (Analysis of Variance)* digunakan untuk menguji ada tidaknya perbedaan persepsi tentang iklim organisasi antara pegawai Struktural dan Staf di lingkungan Pemerintah Kota Semarang atau untuk menguji hipotesis 4. Formulasi yang digunakan ditunjukkan pada Tabel 3.4.4.

Tabel 3.4.4.
Analysis of Variance with Samples of Unequal Size

Source of Variation	Degrees of Freedom (df)	Sum of Squares	Mean Square
Between Group	$a - 1$	$\sum \frac{X_i^2}{n_i} - C$	S_e^2
Within Group	$N - a$	Substract = $\sum \sum X_{ij}^2 - \sum \frac{X_i^2}{n_i}$	S^2
Total	$N - a$	$\sum \sum X_{ij}^2 - C$	

Sumber: Statistical Method oleh Snedecor & Cochran, 1971, p.277

Keterangan Tabel:

- a = Jumlah variabel
- n = Jumlah sampel variabel ke i
- N = Total sample
- X = Rata-rata (Mean)
- C = Rata-rata yang dikoreksi
- S_e = Standar error
- S = Standar Deviasi

$H_0: p > 0.05$ = Tidak ada perbedaan persepsi antara pegawai structural dengan pegawai staf tentang iklim Organisasi di kantor Pemerintah Kota Semarang.

$H_1: p < 0.05$ = Ada perbedaan persepsi antara pegawai structural dengan pegawai staf tentang iklim Organisasi di kantor Pemerintah Kota Semarang.

Syarat penerimaan hipotesis menurut Snedecor & Cochran (1971):

- H_0 diterima bila probabilitas > 0.05 , pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$)
- H_1 diterima bila probabilitas < 0.05 , pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$)

BAB IV ANALISIS DATA DAN UJI HIPOTESIS

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Pegawai di Pemerintah Kota Semarang secara keseluruhan berjumlah 5763 pegawai, di mana 1401 pegawai merupakan pegawai pada posisi struktural dan 4335 pegawai dalam posisi staff yang terbagi dalam 31 Dinas/Kantor/ Badan, terdiri dari: Asisten I Sekretariat Kota, Asisten II Sekretariat Kota, Asisten III Sekretariat Kota, 18 Dinas, 4 Kantor, dan 6 Badan (Berdasarkan Perda 3 Th. 2001, tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Dinas Kota Semarang).

Dari hasil penyebaran kuesioner di 31 Dinas/ Kantor/ Badan di lingkungan Pemerintah Kota Semarang sebanyak 310 bendel kuesioner, diperoleh kuesioner yang layak untuk dianalisis sejumlah 135 kuesioner. Hasil pengumpulan kuesioner secara rinci ditunjukkan pada tabel 4.1.1 berikut:

**Tabel 4.1.1
Hasil Pengumpulan Kuesioner**

Kuesioner Disebarkan	Kuesioner Tidak Kembali	Kuesioner Kembali tidak Layak Analisis	Kuesioner Kembali Layak Analisis
310	98	77	135
100 %	31.61 %	24.84 %	43.54 %

Sumber: Data hasil pengumpulan kuesioner, 2002

Dari tabel 4.1.1 diketahui bahwa kuesioner yang tidak kembali mencapai 31.61% dari total kuesioner yang dibarkan. Sedangkan kuesioner yang kembali namun tidak layak analisis mencapai 24.84 %. Kuesioner yang tidak layak analisis ini disebabkan karena ada sebagian data atau item kuesioner yang tidak terisi atau kuesioner diterima dalam kondisi rusak (kucel) sehingga menyulitkan untuk dibaca dan diolah lebih lanjut. Sedangkan kuesioner yang layak analisis sejumlah 135 buah (43.54 %) sudah memenuhi syarat suatu pengolahan data penelitian, karena menurut rumus pengambilan sampel, sampel minimum dari jumlah populasi 5736 pegawai di Pemerintah Kota Semarang adalah 98 orang (atau 100 orang).

4.1.2. Responden Berdasarkan Umur

Semakin bertambah umur seseorang diharapkan memiliki kematangan berpikir dan bertindak dalam pekerjaannya. Umur menjadi salah satu deskriptif yang perlu dijelaskan karena kematangan dalam menilai kondisi maupun iklim organisasi sangat dipengaruhi oleh usia pegawai tersebut. Produktivitas pegawai juga dipengaruhi oleh umur seseorang, sehingga dalam penelitian ini Pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang berdasarkan umur ditunjukkan pada Tabel 4.1.2 sebagai berikut:

Tabel 4.1.2
Responden Berdasarkan Umur

Umur (tahun)	Jumlah	Prosentase
25 – 29	9	6.7
30 – 34	16	11.85
35 – 39	24	17.78
40 – 44	30	22.22
45 – 49	31	22.96
50 – 54	25	18.51
Total	135	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.1.2. terlihat bahwa pegawai di Pemerintah Kota Semarang paling banyak adalah berumur 40 tahun ke atas. Secara keseluruhan umur pegawai yang berusia di atas 40 tahun adalah sebesar 63.69 % dari keseluruhan jumlah pegawai. Pegawai pada umur 40 tahun ke atas juga merupakan puncak dari karir seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga dapat diartikan tingkat kematangan berpikir pegawai diharapkan cukup tinggi untuk menilai kondisi iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen, maupun kinerja pegawai.

4.1.3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang meliputi pegawai berkelamin laki-laki dan perempuan. Deskriptif pegawai berdasarkan jenis kelamin diharapkan mampu menggambarkan kaitan gender dalam pelaksanaan pekerjaan di Pemerintah Kota Semarang dengan kondisi iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja yang ada. Secara rinci gambaran responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan dalam Tabel 4.1.3.

Tabel 4.1.3.
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	95	70.37
Perempuan	40	26.63
Total	135	100

Sumber : data primer yang diolah, 2002

Dari tabel 4.1.3. di atas nampak bahwa jumlah pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang sebagian besar adalah laki-laki, yaitu sebesar 70.37 % dan sisanya adalah perempuan. Hal ini menggambarkan kebutuhan Pemerintah Kota Semarang dalam pelayanan jasa publik pemerintahan lebih banyak menggunakan tenaga pegawai berjenis kelamin laki-laki, karena sifat pelaksanaan tugas operasional lapangan yang lebih sesuai dijalankan oleh pegawai berdasarkan jenis kelamin laki-laki. Namun demikian dalam pemerintahan kota Semarang tidak ada perbedaan gender, karena pegawai perempuan memiliki kesempatan yang sama dalam karir, asalkan sesuai dengan persyaratan-persyaratan kompetensi karir.

4.1.4. Responden Berdasarkan Pendidikan

Pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang membutuhkan SDM yang memiliki kemampuan dan profesionalisme di bidangnya, seperti halnya di kantor pemerintahan lainnya. Kemampuan ini dapat diperoleh melalui penarikan pegawai yang memiliki pendidikan cukup untuk melaksanakan tugas dan

pekerjaannya. Secara rinci deskripsi responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.1.4.

Tabel 4.1.4.
Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SLTA	45	33.33
Diploma	25	18.52
S1	54	40.00
S2	11	8.15
Total	135	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.1.4 menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang berdasar tingkat pendidikannya memiliki jumlah pegawai terbanyak berpendidikan di bawah S1, sejumlah 51,85 %. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai di kantor tersebut lebih banyak pegawai pada bidang operasional dan administrasi. Walaupun demikian pegawai staf yang berpendidikan S1 juga cukup banyak, hal ini disebabkan adanya kebijakan pimpinan untuk meningkatkan profesionalitas kerja pegawai pemerintahan dan keinginan pemerintah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya dalam menghadapi perubahan. Sehingga perekrutan karyawan yang baru mengacu pada jenjang pendidikan S1.

4.1.5. Responden Berdasarkan Jabatan

Di lingkungan Pemerintah Kota Semarang yang bidang pekerjaannya lebih sering melayani masyarakat, maka kantor ini lebih banyak membutuhkan sumber daya manusia di bidang manajerial yang menduduki fungsi struktural dan bidang

operasional sebagai staf administrasi. Sehingga dari hasil kuesioner dapat dipetakan dalam yang digambarkan dalam Tabel 4.1.5 berikut:

**Tabel 4.1.5.
Responden Berdasarkan Jabatan**

Jabatan	Jumlah	Prosentase
Struktural	40	29.63
Staf	95	70.37
Total	135	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.1.5. di atas menunjukkan bahwa jumlah pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang lebih didominasi oleh pegawai staf yang bertugas di bagian administrasi dan lapangan, yaitu sejumlah 70.37 %. Hal ini menunjukkan bahwa kantor tersebut lebih banyak membutuhkan pegawai di bidang operasional dimana pekerjaannya langsung melayani masyarakat.

4.1.6. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden sering kali mencerminkan tingkat keahlian dan pengetahuan yang dimiliki. Semakin lama seseorang pegawai bekerja pada satu bidang tertentu, dapat dikatakan kemampuan dan pengetahuan terhadap bidang yang digeluti juga semakin tinggi. Tabel 4.1.6. menggambarkan jumlah responden berdasarkan masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.1.6
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Jumlah	Prosentase
2 - 5	4	2.96
6 -10	13	9.62
11 -15	22	16.30
16 -20	41	30.37
21 -25	27	20.00
Di atas 25	28	20.74
Total	135	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari tabel 4.1.6 diketahui bahwa sebagian besar pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang Kota Semarang memiliki masa kerja antara di atas 16 tahun sebesar 71,11 %. Hal ini menunjukkan masa kerja pegawai secara keseluruhan sudah cukup lama, sehingga pemahaman pegawai tentang pekerjaan maupun iklim organisasi di lingkungan kerjanya cukup tinggi.

4.2. Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas data sangat diperlukan untuk meyakinkan bahwa data yang akan dianalisis memang benar-benar valid dan reliabel. Hasil pengolahan data untuk menguji validitas dan reliabilitas data di sajikan pada Tabel 4.2. berikut:

Tabel 4.2.
Validitas dan Reliabilitas

VARIABEL	INDIKATOR	RELIABILITAS	VALIDITAS
Kepuasan Kerja (Y1)	10 Item	.9555	Valid
Komitmen (Y2)	15 Item	.9632	Valid
Kinerja Pegawai (Y3)	12 Item	.9638	Valid
Iklim Organisasi (X)	27 Item	.9782	Valid

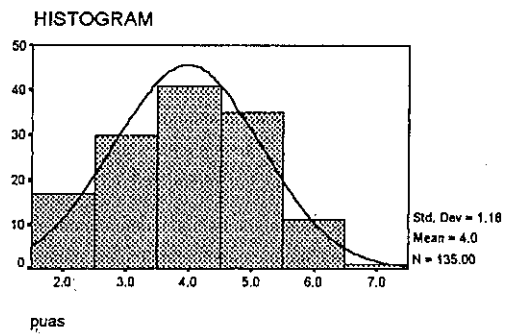
Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.2. terlihat nilai *alpha cronbach* masing-masing variabel menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi (di atas 0.8). Sedangkan validitas item-item pertanyaan disajikan (lihat lampiran 3) menunjukkan nilai corrected item total correlation di atas 0.239, artinya setiap item pertanyaan yang digunakan dalam analisis data adalah valid.

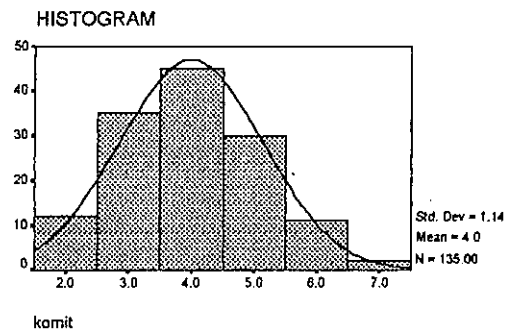
4.2.1. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data untuk masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan histogram yang memiliki kurva normal. Apabila data yang tergambar pada histogram mendekati kurva normal maka data untuk variabel tersebut dinyatakan normal. Secara rinci penggambaran normalitas data dapat dilihat pada Gambar 4.2.1, 4.2.2., 4.2.3., dan 4.2.4. berikut ini:

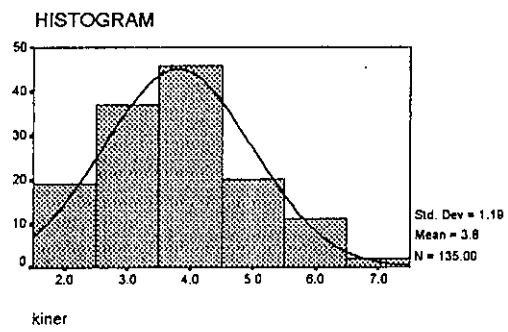
GAMBAR 4.2.1.
KEPUASAN KERJA



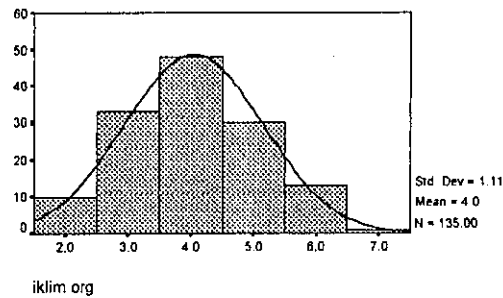
GAMBAR 4.2.2.
KOMITMEN



GAMBAR 4.2.3.
KINERJA PEGAWAI



GAMBAR 4.2.4.
IKLIM ORGANISASI
HISTOGRAM



Hasil yang ditunjukkan pada gambar 4.2.1., 4.2.2., 4.2.3., dan 4.2.4. memperlihatkan bahwa secara keseluruhan data sudah mendekati kurva normal. Sehingga bisa diartikan secara keseluruhan data yang digunakan sudah memenuhi normalitas data.

4.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Pengujian terhadap adanya problem penyimpangan asumsi klasik perlu dilakukan untuk menjamin bahwa data yang akan dianalisis benar-benar sudah terbebas dari problem multikolinearitas, heterokedastisitas, dan autokorelasi. Pengujian masing-masing problem penyimpangan asumsi klasik di atas menggunakan program statistik, yaitu SPSS 10.0.

Pengujian terhadap adanya multikolinearitas di lakukan dengan melihat nilai **VIF** dan **Tolerance** yang dihasilkan dari analisis regresi pada bagian **Coefficients**.

- Dalam model regresi tidak terdapat problem multikolinearitas, apabila besar tolerance mendekati 1 atau apabila hasil R^2 semakin kecil ($R^2 = 1 - \text{tolerance}$). Semakin kecil R^2 , akan semakin kecil pula variabilitas dari variabel independen yang dapat dijelaskan oleh prediktor (variabel independen) yang lain. Dengan demikian tidak terdapat gangguan multikolinearitas dalam penelitian.
- Tabel 4.3.1 memberikan nilai VIF dan Tolerance yang dihasilkan melalui analisis regresi.

Tabel 4.3.1.
VIF dan Tolerance
Coefficients

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Iklm Organisasi (X)	1.0	1.0

Dependent variabel:

Kepuasan Kerja (Y1), Komitmen (Y2), Kinerja Pegawai (Y3)

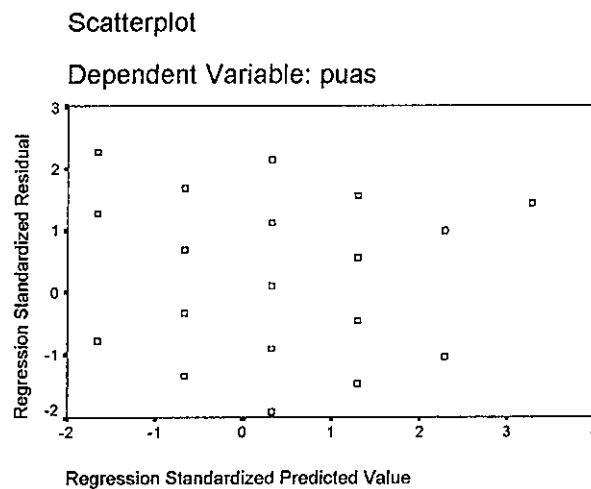
Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Pada tabel 4.3. terlihat bahwa variabel independen (Iklim Organisasi) bebas dari problem multikolinearitas.

Pengujian terhadap adanya gangguan heterokedastisitas diketahui dengan melihat apakah data yang diperoleh sudah terdistribusi normal atau belum. Sedangkan cara lain adalah dengan melihat hasil out put regresi dalam scatter plot diagram. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi homoskedastisitas.

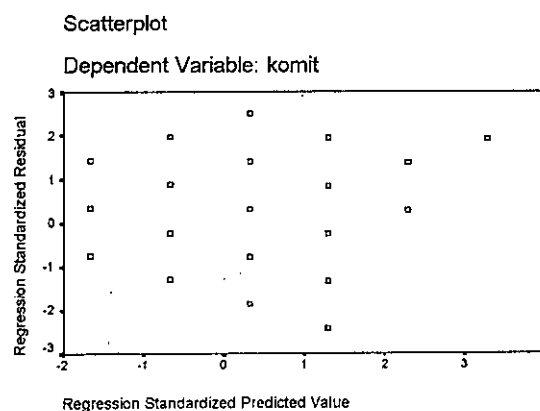
Untuk membuktikan ada atau tidaknya heterokedastisitas dalam model regresi yang akan digunakan dalam analisis data, maka scatter plot dari sebaran data dapat dilihat pada gambar 4.3.1., gambar 4.3.2., dan gambar 4.3.3.

Gambar 4.3.1.
Scatter Plot Iklim Organisasi – Kepuasan Kerja ✓



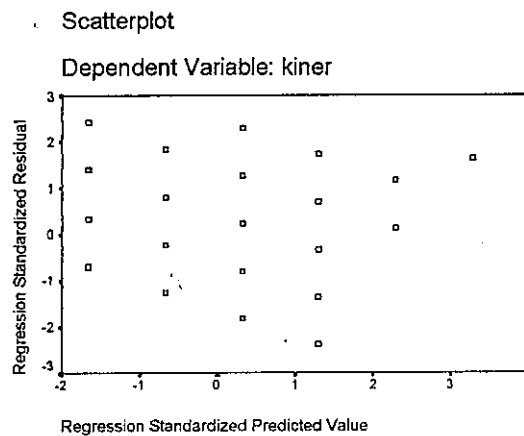
Dari Gambar 4.3.1. terlihat bahwa sebaran data tidak saling berpecah menjauhi garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam distribusi data antara variabel iklim organisasi (X) dan kepuasan kerja (Y1).

Gambar 4.3.2.
Scatter Plot Iklim Organisasi – Komitmen



Dari Gambar 4.3.2. terlihat bahwa sebaran data tidak saling berpenjarang menjauhi garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam distribusi data antara variabel iklim organisasi (X) dan komitmen (Y2).

Gambar 4.3.3.
Scatter Plot Iklim Organisasi – Kinerja Pegawai



Dari Gambar 4.3.3. terlihat bahwa sebaran data tidak saling berpenjarang menjauhi garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam distribusi data antara variabel iklim organisasi (X) dan kinerja pegawai (Y3).

Pengujian autokorelasi juga dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Untuk mengetahui ada/tidaknya autokorelasi digunakan uji Durbin Watson (DW), di mana DW tabel

adalah sebagai berikut : batas dalam (du) = 1.78 dan batas luar (dl) = 1.57.

Dikatakan tidak terjadi autokorelasi bila : $DW < 4 - du$. Tabel 4.3.2.

menyajikan hasil pengujian terhadap autokorelasi sebagai berikut:

Tabel 4.3.2.
Hasil Pengujian terhadap Autokorelasi

Variabel	Nilai DW Uji	Nilai DW Tabel (du)	4-du	Autokorelasi
Iklm-Puas	1.991	1.78	2.220	Tidak ada
Iklm-Komit	1.758	1.78	2.220	Tidak ada
Iklm-Kiner	1.970	1.78	2.220	Tidak ada

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Berdasarkan hasil perhitungan Tabel 4.3.2. di atas dapat dikatakan tidak terjadi problem autokorelasi.

4.4. Analisis Model Penelitian

Analisis model penelitian terhadap fungsi linier variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan dengan melakukan uji determinasi terhadap seluruh variabel pada model penelitian dengan hasil sebagai berikut (Tabel 4.4.):

Tabel 4.4.
Uji Model Penelitian

Model Summary

Model	Predictor	Dependent Variable	R	R Square	Adjusted R Square
1	X	Y1	0.502	0.252	0.247
2	X	Y2	0.496	0.246	0.240
3	X	Y3	0.503	0.253	0.248

a Predictors: (Constant), X (Iklim Organisasi)

b Dependent Variable: Y1(Kepuasan Kerja), Y2 (Komitmen), Y3 (Kinerja Pegawai)

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari hasil analisis pada Tabel 4.4. menunjukkan bahwa R Square (kuadrat dari koefisien korelasi) model 1 adalah 0.252, dan koefisien determinasi adalah 25.2 %. artinya Kepuasan Kerja (Y1) dapat dijelaskan secara keseluruhan oleh iklim organisasi (X), sebesar 25.2 %. Sedangkan sisanya: $100\% - 25.2\% = 74.8\%$, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar variabel iklim organisasi.

R Square (kuadrat dari koefisien korelasi) model 2 adalah 0.246, dan koefisien determinasi adalah 24.6 %, artinya Komitmen (Y2) dapat dijelaskan secara keseluruhan oleh iklim organisasi (X), sebesar 24.6%. Sedangkan sisanya: $100\% - 24.6\% = 75.4\%$, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar variabel iklim organisasi.

R Square (kuadrat dari koefisien korelasi) model 3 adalah 0.253, dan koefisien determinasi adalah 25.3 %, artinya Kinerja Pegawai (Y3) dapat dijelaskan secara keseluruhan oleh iklim organisasi (X), sebesar 25.3 %. Sedangkan sisanya: $100\% - 25.3\% = 74.7\%$, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar variabel iklim organisasi.

Semakin mendekati nilai ± 1 maka hubungan semakin kuat (Santoso, 2000). Hasil analisis menunjukkan bahwa R pada model 1 sebesar 0.502 (> 0.5) berarti terdapat hubungan yang kuat positif antara independen variabel terhadap dependen variabel.

Hasil analisis menunjukkan bahwa R pada model 2 sebesar 0.496 (< 0.5) berarti terdapat hubungan yang cukup kuat antara independen variabel terhadap dependen variabel.

Hasil analisis menunjukkan bahwa R pada model 3 sebesar 0.503 (> 0.5) berarti terdapat hubungan yang kuat antara independen variabel terhadap dependen variabel.

Sehingga secara keseluruhan model penelitian yang dibuat sudah memenuhi kriteria fit model (kecocokan model) yang ditunjukkan oleh nilai R maupun nilai R Square masing-masing model.

4.5. Analisis Signifikansi Parameter (Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Kinerja Pegawai) dan Pengujian Hipotesis

4.5.1. Analisis Signifikansi Parameter (Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Kinerja Pegawai)

Untuk mengestimasi kekuatan pengaruh dan arah hubungan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan analisis dengan menggunakan metode regresi linier berganda, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.5.1.
Uji Signifikansi Parameter
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant) ^a	1.631	.322		5.066	.000
	iklim org	.565	.084	.502	6.699	.000
2	(Constant) ^b	1.656	.298		5.560	.000
	iklim org	.514	.078	.496	6.588	.000
3	(Constant) ^c	1.543	.315		4.895	.000
	iklim org	.555	.083	.503	6.717	.000

a Dependent Variable: puas

b Dependent Variable: komit

c Dependent Variable: kiner

Berdasarkan analisis data seperti ditunjukkan pada Tabel 4.5.1. nampak bahwa semua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Dari analisis tersebut menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Model 1 : } Y_1 = 0.502 X + e_1 \\ (6.699)$$

$$\text{Model 2 : } Y_2 = 0.496 X + e_2 \\ (6.588)$$

$$\text{Model 3 : } Y_3 = 0.503 X + e_3 \\ (6.717)$$

Keterangan:

Y1: Kepuasan kerja

Y2: Komitmen

Y3: Kinerja Pegawai

X: Iklim Organisasi

e: error model

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa koefisien dari variabel Iklim Organisasi (X) memiliki arah hubungan yang positif terhadap Kepuasan Kerja (Y1), Komitmen (Y2), dan Kinerja Pegawai (Y3). Variabel Iklim Organisasi memiliki pengaruh terbesar (dari ketiga variabel dependen) terhadap Kinerja Pegawai (Y3) di mana besarnya koefisien regresi variabel iklim organisasi terhadap variabel komitmen adalah 0.503. Sedangkan pengaruh terkecil diberikan kepada variabel Komitmen (Y2) dengan koefisien regresi sebesar 0.496.

4.5.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menghitung besarnya " t_{test} " yang kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} . Pengujian ini dimaksudkan untuk menerima atau menolak hipotesis. Bila $t_{test} > t_{tabel}$, dikatakan signifikan, artinya secara individual/ parsial masing-masing variabel Iklim Organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1), Komitmen (Y2), dan Kinerja Pegawai (Y3), sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan secara statistik diterima.

Pengujian secara parsial / individu dengan " t_{test} " dilakukan berdasarkan derajat bebas masing-masing sebesar 133 ($df = 133$), *level of significant* (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh $t_{tabel} = 1.96$ ($t_{test} < -1.96$ atau $t_{test} > 1.96$).

- *Hipotesis 1*, menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Hasil perhitungan " t_{test} " untuk variabel Iklim Organisasi (X) menunjukkan nilai t_{test} (6.699) $>$ t_{tabel} (1.96) maka Iklim organisasi dinyatakan berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis pertama terbukti dan diterima.
- *Hipotesis 2*, menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Iklim Organisasi terhadap Komitmen. Hasil perhitungan " t_{test} " untuk Iklim Organisasi (X) menunjukkan nilai t_{test} (6.588) $>$ t_{tabel} (1.96) maka Iklim Organisasi dinyatakan berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen.

Sehingga dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis kedua terbukti dan dapat diterima.

- *Hipotesis 3*, menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil perhitungan “t test” untuk Iklim Organisasi (X) menunjukkan nilai $t_{test} (6.717) > t_{tabel} (1.96)$ maka Iklim Organisasi dinyatakan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis ketiga terbukti dan dapat diterima.
- *Hipotesis 4*, menyatakan ada perbedaan persepsi antara pimpinan (Struktural) dengan bawahan (Staf) berkaitan dengan iklim organisasi.

Hasil analisis dengan menggunakan *analysis of variance* satu arah (*one way anova*) memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.5.2.1
Descriptives

IKLIM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
staff	95	97.4842	21.6868	2.2250	93.0664	101.9020	51.00	161.00
struktur	40	105.7750	30.3666	4.8014	96.0633	115.4867	53.00	179.00
Total	135	99.9407	24.7536	2.1305	95.7271	104.1544	51.00	179.00

Sumber: data primer yang diolah, 2002

Dari *descriptive statistic* nampak rata-rata persepsi tentang iklim yang diberikan oleh pegawai staff dan structural adalah berbeda. Selanjutnya analisis *Homogeneity Variance* ditunjukkan pada tabel 4.5.2.2 berikut, untuk mengetahui

apakah memang ada perbedaan yang signifikan antara persepsi staff dan struktural dilihat dari nilai *levene statistic* dan *significant*-nya.

Tabel 4.5.2.2
Test of Homogeneity of Variances

IKLIM			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
12.024	1	133	.001

Pada tabel 4.5.2.2. terlihat bahwa sampai pada proses *levene statistic* terlihat adanya kecenderungan perbedaan persepsi antara struktural dan staff, dengan nilai sebesar 12.024 dan probabilitasnya (Sig.) adalah 0.001. Pada analisis one way anova (lihat Tabel 4.5.2.3) akan ditunjukkan apakah perbedaan persepsi masing-masing kelompok pegawai tersebut benar-benar signifikan atau tidak sebagai berikut:

Tabel 4.5.2.3.
ANOVA

IKLIM					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1934.825	1	1934.825	3.210	.075
Within Groups	80172.701	133	602.802		
Total	82107.526	134			

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Syarat diterimanya suatu hipotesis pada one way Anova (Snedecor & Cochran, 1971) adalah:

Ho diterima, jika probabilitas (sig.) > 0.05, dan

Ha diterima, jika probabilitas (sig.) < 0.05

Pada Tabel 4.5.2.3. ditunjukkan nilai probabilitas (Sig.) > 0.05, dan nilai F hitung = 3.210 < F tabel (3.220336), sehingga dinyatakan Ho statistik diterima, atau menolak Ha statistik. Artinya secara statistik tidak ada perbedaan yang signifikan dari persepsi pegawai staff dengan pegawai struktural tentang iklim Organisasi di lingkungan Kantor Pemerintah Kota Semarang. Sehingga hipotesis model ke empat (H4) yang berbunyi ada perbedaan persepsi antara pegawai staf dan struktural tentang iklim organisasi, dinyatakan ditolak. Penolakan terhadap hipotesis ke empat kemungkinan disebabkan sebagian besar responden menyatakan kesetujuan terhadap iklim yang mendukung di lingkungan Pemerintah Kota Semarang.

Sehingga secara keseluruhan hasil analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis yang disusun bisa ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4.5.2.4.
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji	Pembuktian
X → Y1	$t_{\text{test}} (6.699) > t_{\text{tabel}} (1.96)$	Terbukti
X → Y2	$t_{\text{test}} (6.588) > t_{\text{tabel}} (1.96)$	Terbukti
X → Y3	$t_{\text{test}} (6.717) > t_{\text{tabel}} (1.96)$	Terbukti
Ada beda persepsi tentang iklim antara pegawai staf dan struktural	F hitung (3.210) < F tabel (3.22), df1 = 1, df2 = 133 Probabilitas > 0.05	Tidak Terbukti

Sumber: data primer yang diolah, 2002

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi. Bagian pertama akan disimpulkan hasil-hasil dari pengujian hipotesis. Bagian berikutnya menjelaskan tentang simpulan masalah penelitian dan implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Pada bagian implikasi manajerial dijelaskan tentang implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala-kendala peneliti dan hal-hal yang membatasi penelitian. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

5.1. Simpulan Hipotesis

Dari analisa data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka peneliti dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan iklim organisasi mampu memberikan pengaruh yang signifikan kepada kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai. Pengaruh tersebut memiliki arah hubungan yang positif, sehingga apabila salah satu komponen dari iklim Organisasi mengalami perbaikan atau peningkatan, akan memberikan dampak positif bagi peningkatan ke tiga

variabel yang dipengaruhinya, yaitu kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai.

2. Secara parsial pengaruh iklim organisasi yang terbesar diberikan pada kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa iklim organisasi yang semakin mendukung sangat berperan dalam menciptakan kinerja pegawai yang tinggi.
3. Iklim organisasi memberikan pengaruh yang kedua bagi kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa iklim organisasi yang semakin mendukung mampu menciptakan kepuasan kerja yang tinggi.
4. Iklim organisasi memberikan pengaruh yang ketiga bagi komitmen . Hal ini membuktikan bahwa iklim organisasi yang semakin mendukung mampu memperkuat komitmen pegawai untuk bekerja dengan sebaik-baiknya bagi organisasi.
5. Secara umum hasil penelitian menyatakan tidak adanya perbedaan persepsi yang signifikan antara pegawai struktural dan staf dalam lingkungan Pemerintah Kota Semarang berkaitan dengan iklim organisasi yang dirasakan.
6. Dari hasil di atas bisa disimpulkan bahwa iklim organisasi di lingkungan pemerintah kota Semarang memiliki profil:
 - Ada kecenderungan untuk mendukung ke arah yang lebih baik
 - Antar pegawai merasakan iklim yang hampir sama satu sama lain.

- Perubahan yang terjadi pada iklim organisasi membawa dampak pada perubahan kinerja pegawai, kepuasan kerja, dan komitmen secara positif.

5.2. Implikasi Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu. Temuan penelitian yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja mendukung hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Church (1995), Cohen; Likert dan Katz (1996), McNesse-Smith Tett & Meyer(1993), La Follete dan Sums (Fraser,1983), Sukarya (1995), Kuku (2002), Rongga *et.al* (2001), McCue & Gianakis (1997)

Church (1995) menyatakan bahwa perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan, manajer, dan anggota kelompok, semuanya memiliki dampak pada sikap dan persepsi pegawai tentang pekerjaan dan organisasi mereka. Pegawai yang merasakan kepuasan kerja lebih cenderung menjadi produktif dan untuk bertahan pada pekerjaan. Mekanisme perilaku pada masing-masing tingkatan kepegawaian dapat membentuk persepsi pegawai tentang kualitas lingkungan kerjanya (iklim organisasinya) dan tentang organisasinya (Church, 1995; Cohen, Likert dan Katz ,1996 ; McNesse-Smith Tett & Meyer1993). Seringkali, individu-individu dalam satu kelompok kerja berbeda dalam persepsi tentang lingkungan kerjanya (Hershberger *et.al*, 1994). Meskipun persepsi atas kepuasan kerja dan iklim organisasi berhubungan dan memberikan pengaruh timbal balik antara satu dengan lainnya, namun kepuasan kerja merupakan konsep yang berbeda dengan

iklim organisasi (McCue & Gianakis, 1997). Rogga *et.al* (2001) hasil penelitiannya menjelaskan bahwa iklim kerja dengan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat bila dibandingkan dengan hubungan antara struktur organisasi dengan kepuasan kerja, atau antara hasil kerja dengan kepuasan kerja, maupun antara proses dalam organisasi dengan kepuasan kerja. Sukarya (1995) dan Kukuh (2002) dalam temuan penelitiannya menyatakan adanya pengaruh yang signifikan dari dimensi-dimensi iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Dimensi-dimensi ini meliputi *conformity, responsibility, standard, team spirit, reward dan clarity*. Sedangkan pada penelitian ini dimensi yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi meliputi Struktur (*Structure*), Tanggung jawab (*Responsibility*), Pengakuan dan Penghargaan (*Recognition and Reward*), Risiko (*Risk*), Kehangatan/ keramahaan (*Warmth*), Dukungan (*Support*), Standar (*Standard*), Konflik (*Conflict*), Inovasi (*Innovation*). Namun demikian sumbangan teoritis dari penelitian ini mampu menjelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, sehingga memberikan dukungan yang kuat pada teori-teori sebelumnya.

Berkaitan dengan adanya pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen, hasil penelitian mendukung dan memperkuat pernyataan atau temuan yang dilakukan oleh peneeliti-peneliti sebelumnya seperti Mowday *et.al* (1979), Shore & Tetrick, (1991), Burke dan Litwin (1992), dan Church (1995).

Iklim organisasi sering dikaitkan pula dengan tingkat komitmen individu dalam organisasi. Mowday *et.al* (1979, p.233) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemauan

mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Komitmen pekerja pada organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi pekerja terhadap komitmen perusahaan terhadap pekerja (dukungan organisasi yang dirasakan/ *perceived organizational support*) sebagai timbal balik atas persepsi organisasi terhadap sikap dan perilaku mereka (Shore & Tetrick, 1991).

Sedangkan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada penelitian ini mendukung pernyataan-pernyataan yang dikeluarkan oleh Gouldner dalam McCue & Gianakis (1997) di mana kaitan kinerja dengan iklim organisasi digambarkan melalui profesi individual dalam organisasi. Menurut Gouldner kecenderungan profesi individu dalam organisasi pada iklim yang mendukung mampu mendukung pengembangan profesional. Sehingga individu yang memiliki profesionalitas di bidang tertentu akan lebih berkembang dan berkinerja tinggi apabila ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keprofesionalitasan mereka, seperti seorang ahli teknik yang bekerja di divisi teknik pada organisasi.

5.3. Implikasi Manajerial

Pemerintah Kota Semarang merupakan institusi yang mengatur jalannya pemerintahan di Kota Semarang. Kelancaran pelayanan pada publik maupun pembangunan daerah sangat tergantung pada para pejabat dan pegawai yang menjalankan sistem pemerintahan.

Lingkungan kerja yang mendukung menjadikan iklim bekerja yang mendukung pula. Sehingga pelaksanaan kegiatan pemerintahan dengan iklim organisasi yang mendukung akan berdampak pada kepuasan kerja, komitmen pegawai, dan kinerja pegawai. Sehingga dari penelitian yang sudah dilakukan bisa diambil implikasi bagi kebijakan manajemen sebagai berikut:

1. Pengaruh iklim organisasi pada kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai tidak terlepas dari dukungan indikator-indikator yang membentuk iklim organisasi. Indikator tersebut meliputi: (1) Struktur (*Structure*); (2) Tanggung jawab (*Responsibility*); (3) Pengakuan dan Penghargaan (*Recognition and Reward*); (4) Risiko (*Risk*); (5) Kehangatan/ keramahaan (*Warmth*); (6) Dukungan (*Support*); (7) Standar (*Standard*); (8) Konflik (*Conflict*); (9) Inovasi (*Innovation*). Perbaikan pada masing-masing indikator akan memberikan dampak yang positif bagi peningkatan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai. Sebagai contoh: Apabila manajemen menginginkan iklim kerja yang mendukung, manajemen dapat mengelola konflik yang berkembang di lingkungan kerja agar tidak berkembang menjadi konflik yang merugikan kinerja organisasi secara keseluruhan, yang bisa pula berdampak pada penurunan kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Konflik dapat diarahkan menjadi sarana untuk memunculkan kompetisi yang sehat di antara pegawai untuk berprestasi, dan bukan sebagai konflik yang saling menjatuhkan. Contoh lain, inovasi dari pimpinan maupun pegawai untuk menyederhanakan sistem kerja di lingkungan organisasi akan membantu peningkatan kinerja, sehingga juga

mendorong kepuasan kerja, karena beban pekerjaan menjadi lebih ringan, tidak lagi terbelit oleh birokrasi yang rumit.

2. Pengaruh iklim organisasi pada kinerja pegawai tidak terlepas dari dukungan indikator-indikator yang membentuk kinerja pegawai. Indikator tersebut meliputi: (1) Pengetahuan kemampuan keterampilan kerja; (2) Sikap terhadap pekerjaan; (3) Kualitas kerja; (4) Volume hasil kerja, (5) Interaksi (komunikasi dalam kelompok). Sehingga iklim organisasi yang mendukung akan mendorong pegawai untuk mengembangkan diri dan profesionalitas mereka, karena dalam iklim organisasi yang mendukung membuka kesempatan bagi pegawai untuk berkembang. Hasil lainnya, pegawai memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan dan mampu meningkatkan kualitas kerjanya. Sehingga hasil pekerjaan masing-masing pegawai juga ikut meningkat seiring dengan iklim organisasi yang semakin mendukung. Akhirnya, iklim organisasi yang mendukung akan mendorong interaksi di dalam organisasi dan menjadikan organisasi dinamis.
3. Pengaruh iklim organisasi pada kepuasan kerja tidak terlepas dari dukungan indikator-indikator yang membentuk iklim organisasi. Indikator kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh iklim organisasi tersebut meliputi: (1) Hubungan dengan rekan kerja; (2) Gaji atau upah; (3) Kemampuan Atasan; (4) Pekerjaan itu sendiri; (5) Kesempatan untuk maju/berkembang. Iklim organisasi yang mendukung dapat memacu peningkatan hubungan antara rekan kerja. Hal ini bisa terjadi karena pada

lingkungan kerja yang nyaman, di mana setiap pegawai merasa menikmati pekerjaan yang mereka lakukan, maka komunikasi antar pegawai juga meningkat. Hal ini membawa dampak pada keeratn hubungan personal di antara pegawai. Di sisi lain kepuasan kerja akan lebih baik apabila didukung dengan sistem pembayaran gaji yang baik pula. Di mana masing-masing pegawai akan menerima pembayaran sesuai dengan pengorbanan yang mereka lakukan. Sebaliknya kepuasan terhadap upah dan gaji akan menurun apabila ada ketimpangan atau kecurangan dalam pembayaran. Artinya, seorang pegawai yang merasa sudah bekerja keras dan berprestasi tidak memperoleh pembayaran yang selayaknya tetapi sebaliknya sebagian pekerja yang kurang berprestasi justru memperoleh posisi yang lebih baik. Kepuasan kerja juga dapat ditingkatkan dengan peningkatan kemampuan atasan dalam mengelola bagian/ departemen/ kantor/ badan yang ada di Pemerintah Kota Semarang. Pekerjaan juga memberikan dukungan pada kepuasan kerja apabila pekerjaan tersebut diberikan kepada orang yang benar-benar mampu menjalannya. Hal terakhir, kepuasan bisa diperoleh dengan adanya kesempatan bagi perorangan untuk karir. Semua hal di atas dapat ditingkatkan jika iklim organisasi di Pemerintah Kota Semarang mendukung.

4. Pengaruh iklim organisasi pada komitmen tidak terlepas dari dukungan indikator-indikator yang membentuk komitmen. Indikator komitmen tersebut meliputi: (1) Komitmen Pegawai pada pekerjaannya; (2) Komitmen Pegawai pada rekan sekerja; (3) Komitmen Pegawai pada

organisasinya. Setiap peningkatan dalam komitmen pegawai pada pekerjaannya akan mendorong perbaikan pada komitmen pegawai secara keseluruhan. Dalam iklim organisasi yang mendukung, peningkatan komitmen pegawai dapat dilakukan, sebab iklim organisasi yang mendukung menyediakan ruang yang luas bagi pegawai untuk mengekspresikan diri baik terhadap pekerjaannya, maupun rekan sekerja, dan pada organisasi yang mempekerjakan mereka. Kebanggaan yang digambarkan oleh pegawai karena adanya keterbukaan, kehangatan, keramahan, struktur organisasi yang mapan, sistem penghargaan yang layak, rendahnya konflik internal, inovasi di bidang pekerjaan, akan semakin meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi.

5. Secara umum ketiadaan perbedaan persepsi di kalangan pegawai staff dan struktural tentang iklim organisasi akan memudahkan pengambil kebijakan untuk meningkatkan iklim organisasi ke arah yang semakin mendukung.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini hanya melingkupi areal penelitian yang terbatas (lingkup Pemerintah Kota Semarang) sehingga sampel yang mampu dijangkau juga terbatas. Jumlah sampel yang diperoleh dari 310 bendel kuesioner yang disebarkan hanya 135 yang mampu di analisis. Sehingga untuk memberikan justifikasi bagi populasi yang berjumlah 5736 sampel tersebut hanya mampu mengcover 2.34 % dari populasi. Selain itu faktor-faktor yang mempengaruhi

iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai sebenarnya belum semua ter-*cover* dalam penelitian ini.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian sebaiknya diperluas lingkungannya untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang pengaruh iklim organisasi pada kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai. Sehingga saran untuk penelitian mendatang perlu juga dilakukan dengan membandingkan antara organisasi pemerintah dengan organisasi yang dikelola oleh swasta.

Hasil dari penelitian menunjukkan masih adanya faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas organisasi, sehingga diharapkan untuk penelitian yang akan datang mampu diajukan faktor-faktor lainnya, seperti: faktor teknologi, lingkungan eksternal, dan pola pengambilan keputusan untuk indikator iklim organisasi. Sedangkan untuk indikator kepuasan kerja dapat dikembangkan dengan penambahan indikator karakteristik pekerjaan, jabatan/ posisi pekerjaan, dan mutu pekerjaan. Penambahan indikator untuk komitmen juga bisa dilakukan dengan menjabarkan secara keseluruhan ide-ide yang dikembangkan oleh Mowday et.al (1979) yang meliputi 15 item pertanyaan untuk komitmen organisasi dan menambahkan ide-ide dari Ulrich et.al (1998) tentang intelektual kapital.

DAFTAR REFERENSI

- Arvey R.D., 1998, "Performance Evaluation in Work Settings", **Annual Review of Psychology**, Annual, 1-30, available on: www.findarticles.com
- Ashforth, B.E., 1985, "Climate Formation: Issues and Extension", **Academy of Management Review** Vol.10, pp. 837-847
- Bommer WH, Johnson JL, Rich GA, Podsakoff PM, MacKenzie SB, 1995, "On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: a Meta-Analysis". **Pers. Psychology**, 48(3): 587-605
- Burke, W.W., & Litwin, G.H., 1992, "A Causal Model of Organizational Performance and Change", **Journal of Management**, 18, 523 – 545
- Campbell JP, Gasser MB, Oswald F, 1996, **The Substantive Nature of Job Performance Variability**. In *Individual Differences and Behavior in Organizations*, ed. KR Murphy, pp. 258-299. San Francisco: Jossey-Bass
- Church, Allan H., 1995, "Managerial Behaviors and work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes", **Human Resources Development Quarterly**, Vol. 6, No. 2, pp. 173 – 205, Summer, Jossey Bass Publishers
- Davis, K , 1979, **Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour**, Mc. Graw Hill Publishing Company Ltd., New Delhi
- _____ dan John W. Newstrom, 1993, **Perilaku dalam Organisasi**, Jilid I, terjemahan, Erlangga, Jakarta
- De Leon. L., & Taher, W.A., 1996, "Expectations and Job Satisfaction of Local Government Professionals ", **American Review of Public Administration**, 26. 401-416
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V., 1990, "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.
- Fraser TM., 1983, "Human Stress, Work and Job Satisfaction: A Critical Approach", **Occupational Safety and Health Series**, No.50, pp. 123-154, International Labour Organization, Geneva Switzerland

- Gary, B, 1999, "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction of Subsequent Overall Job Satisfaction", **Human Relation Journal**, Vol.52, No.8, pp.237-250, USA
- Gibson, James L, John M Ivancevich dan James H Donnelly Jr, 1996, **Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses**. Binarupa Aksara, edisi kedelapan, Jakarta,.
- Gice, Jon., 1995, "The Relationship between Job Satisfaction and Worker Compensation Claims", **CPCU Journal**, pp. 178 – 184, September
- Glimmer B and Haller V, 1971, **Industrial and Organizational Psychology**, International Student, Kogakusha Ltd., Tokyo
- Hershberger Scott L., Lichtenstein P., Knox Sarah S., 1994, "Genetic and Environmental Influences on Perceptions of Organizational Climate", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, No. 1. pp. 24 – 33
- Huse, Bowditch E, James L., 1977, **Behaviour in Organization, A System Approach to Managing**, Second Edition, Addison Wesley Publishing Co Massachussets
- Hutchison, S., & Garstka, M. L. ,1996, "Sources of Perceived Organizational Support: Goal Setting and Feedback", **Journal of Applied Social Psychology**, 26, 1351-1366.
- Judge Timothy A, Watanabe Shinichiro, 1993, "Another Look at Job Satisfaction – Life Satisfaction Relationship", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No.6, pp.203-219, USA
- Kirkman Bradley L., & Shapiro Debra L., 2001, "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", **Academy of Management Journal**, Vol. 44 No. 3, pp. 557-569
- Kukuh S., 2002, **Analisis Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kota Semarang**, Thesis, tidak dipublikasikan. Semarang Program Studi Magister Management UNDIP
- Lawler, E and Porter, L, 1979, "Organizational Behavior and Human Performance", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 2, pp. 122-142
- Likert, R., 1967, **The Human Organization**, McGrawHill, New York
- Lindsley. D.H., Brass, D.J., & Thomas, J.B, 1995, "Efficacy-Performance Spirals: A Multi Level Perspective", **Academy of Management Review**, 20, pp.645-678

- Litwin & Meyer, 1971, **Motivation Research Group of Mc Beer Company**, Original from GH
- Litwin, G.H, Stringer, R.A, 1968, **Motivation and Organization Climate**, Harvard University, Cambridge, MA
- Luthan, F., 1998, **Organizational Behavior, Eight Edition**, Singapore, Mc Graw-Hill International Edition.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F., 1995, "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20: 709-734
- McCue Clifford P. & Gianakis Gerasimos A., 1997, "The Relationship between Job Satisfaction and Performance: The Case of Local Government Finance officers in Ohio", **Public Productivity & Management Review**, Vol. 21 N0. 2, pp. 170-191, December, © 1997 Sage Publications, Inc.
- McNesse-Smith, D., 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", **Hospital & Health Services Administration**, 41: 2, pp. 160 – 175, Summer
- Michaels, Ronald E., William L. Cron, Alan J. Dubinsky, and Eric A. Joachimsthaler, 1988, "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers," **Journal of Marketing Research**, 25 (November), 376-383
- Moran, E.T., and J.F. Volkwein, 1992, "The Cultural Approach to the Promotion of Organizational Climate", **Human Relation** 45, pp.19-47
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter, 1979, "The Measurement of Organizational Commitment," **Journal of Vocational Behavior**, 14 (April), 224-247.
- Neal, A., West, M, & Patterson, 2000, "An Examination of Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practises in Manufacturing Organizations", **Manufacturing Organizations**, February 2000, pp. 1-17
- NN, 1996, "Correlates of Organizational Climate in banking Industry", **Indian Journal of Industrial Relations**, pp.316-319
- Ong, BP, 1997, "Organizational Climate and Teachers' Job Satisfaction in Residential and Non Residential Schools", **Master Thesis, Department of Extension Education Faculty of Educational Studies**, Universiti Putra Malaysia, Oktober available on: www.geocities.com/CollegePark/Classroom/

- Ostroff, C, 1992, "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, pp.963-974.
- Quarstein, V.A., McAfee, R.B., & Glassman, M., 1992, "The Situational Occurences Theory of Job Satisfaction", **Human Relations**, 45, 859-873
- Reichers, A.E., & Schneider, B., 1990, **Climate and Culture: An Evolution of Construct**. In B. Schneider (Ed), *Organizational Climate and Culture* (pp.5-39), Jossey – Bass, San Fransisco
- Robbins, Stephens P, 1996, **Perilaku Organisasi, Jilid 1 dan 2**, Prehallindo, Jakarta.
- Rogga, K.L, Schmidt, D. B, Shull, C. and Schmitt, N., 2001, "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction", **Journal of Management**, July, 2001, pp.70-89
- Sekaran. Uma (1992), **Research Methods for Business-A Skill Building Approach**, 2nd Ed., John Willey & Sons, Inc. Toronto.
- Shadur Mark A., Kienzle Rene, & Rodwell John J., 1999, "The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support", **Group & Organization Management** , Vol. 24 No. 4, December, pp. 479-503, © 1999 Sage Publications, Inc.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E., 1991, "A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 76, 637-743, also available on www.findarticles.com
- Shore, L.M., & Wayne, S.J., 1993,"Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 78, 774-780.
- Snedecor George W., & William G. Cochran, 1971, **Statistical Method**, The Iowa State University Press, Ames, Iowa, U.S.A, p.277
- Steers R.M, Porter L.W, 1979, **Motivation and Work Behaviour**, Second Edition, International Student Edition, Mc Graw- Hill Inc., Tokyo
- Sukarya, 1995, "Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Perawat Unit Gawat Darurat Rumah Sakit hasan Sadikin Bandung", **Thesis Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit Program Pasca Sarjana**, Universitas Indonesia, September

- Vardi Yoav, 2001, "The Effect of Organizational Climates on Misconduct at Work", **Journal of Business Ethics**, 29: 325-337, © 1998 Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherland
- Vidaver- Cohen D., 1998, "Moral Climate in Business Firms: A Conceptual Framework for Analysis and Change", **Journal of Business Ethics**, 17: 1211-1226, © 1998 Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherland
- Waldman DA, Spangler WD, 1989, "Putting Together the Pieces: A Closer Look at the Determinants of Job Performance", **Human Performance**, 2(1):29-59
- Walton, R, 1985, "From Control to Commitment in the Workplace", **Harvard Business Review**, 63: 77-84
- Werther WB, Davis K., 1989, **Human Resources and Personal Management**, Third Edition, Mc Graw-Hill Book Co., Singapore
- Whitener, Ellen M., 2001, "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling," **Journal of Management**, Sept-Oct, pp. 1-19, also available on www.findarticles.com

KUESIONER

IKLIM ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, KOMITMEN, DAN KINERJA PEGAWAI

Responden Yang Terhormat,

Tujuan riset ini adalah untuk menggali dan mengetahui iklim organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Iklim organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan efektivitas organisasi.

Kami mohon partisipasi Bapak/ Ibu sekalian untuk mengisi dan menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini.

Semarang, 17 Juni 2002

HM. Affandi

Bagian 1: Identitas Responden

Umur	:	
Jenis Kelamin	:	<input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan
Pendidikan Terakhir	:	<input type="checkbox"/> SMA <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2
Dinas/ Badan /Kantor	:	
Jabatan	:	<input type="checkbox"/> Struktural <input type="checkbox"/> Staff
Masa Kerja	:	Tahun Bulan

Bagian 2:

Iklm Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Kinerja Pegawai

Petunjuk Umum:

Pada setiap pernyataan, berilah tanda *silang (X)* pada angka-angka yang menurut pendapat saudara paling sesuai dengan perasaan saudara tentang pernyataan tersebut.

Silanglah angka-angka : 1 = SANGAT TIDAK SETUJU; 2 = TIDAK SETUJU; 3 = AGAK TIDAK SETUJU; 4 = NETRAL; 5 = AGAK SETUJU; 6 = SETUJU; 7 = SANGAT SETUJU

IKLIM ORGANISASI

1	Atasan saya selalu memperhatikan, setiap kali saya bekerja lebih giat dari biasanya	7	6	5	4	3	2	1
2	Kami cukup puas dengan keputusan-keputusan yang diambil oleh penentu kebijakan.	7	6	5	4	3	2	1
3	Birokrasi internal organisasi mendukung dalam setiap pelaksanaan tugas/ pekerjaan saya	7	6	5	4	3	2	1
4	Saya akan berusaha mengerjakan sebaik mungkin pekerjaan yang dibebankan kepada saya	7	6	5	4	3	2	1
5	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya selalu berpedoman pada petunjuk dan prosedur pelaksanaan tugas	7	6	5	4	3	2	1
6	Saya akan mengerjakan tugas-tugas yang bagi saya memang menjadi bagian saya	7	6	5	4	3	2	1
7	Saya akan mengkomunikasikan penilaian saya kepada pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik	7	6	5	4	3	2	1
8	Saya akan berusaha memberikan kritikan yang membangun atas usaha orang lain	7	6	5	4	3	2	1
9	Saya akan menghargai orang-orang yang memahami pekerjaan saya	7	6	5	4	3	2	1
10	Saya memahami benar risiko pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	7	6	5	4	3	2	1
11	Saya selalu berhati-hati dalam mengkomunikasikan hasil pekerjaan saya kepada atasan.	7	6	5	4	3	2	1

Berilah tanda Silang (X) pada angka-angka berikut jika : 1 = SANGAT TIDAK SETUJU; 2 = TIDAK SETUJU; 3 = AGAK TIDAK SETUJU; 4 = NETRAL; 5 = AGAK SETUJU; 6 = SETUJU; 7 = SANGAT SETUJU

KEPUASAN KERJA

1	Rekan-rekan kerja saya sungguh menyenangkan dan saling membantu	7	6	5	4	3	2	1
2	Rekan kerja saya bisa diandalkan dalam penyelesaian suatu tugas bersama	7	6	5	4	3	2	1
3	Sebenarnya saya dibayar cukup dengan hasil kerja yang saya berikan.	7	6	5	4	3	2	1
4	Menurut saya, gaji untuk suatu pekerjaan yang sama; pada organisasi ini lebih tinggi jika dibandingkan dengan organisasi lain.	7	6	5	4	3	2	1
5	Atasan saya secara berkala meminta pendapat saya tentang pekerjaan.	7	6	5	4	3	2	1
6	Di bagian kami, seringkali kami mendapat tugas-tugas yang sesuai satu sama lain.	7	6	5	4	3	2	1
7	Pekerjaan saya membuat saya dapat mengembangkan diri	7	6	5	4	3	2	1
8	Saya sangat puas dengan pekerjaan saya.	7	6	5	4	3	2	1
9	Organisasi ini cukup memberi kesempatan kepada pegawai untuk maju.	7	6	5	4	3	2	1
10	Organisasi kami selalu melakukan program-program pelatihan dan pengembangan pegawai	7	6	5	4	3	2	1

KOMITMEN ORGANISASI

1	Saya melakukan setiap pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan disiplin yang tinggi	7	6	5	4	3	2	1
2	Saya merasa bahwa pekerjaan merupakan bentuk dari tanggung jawab yang harus diselesaikan dengan penuh dedikasi	7	6	5	4	3	2	1
3	Setiap pekerjaan yang sesuai dengan prosedur kerja akan saya laksanakan dengan sepenuh hati	7	6	5	4	3	2	1
4	Saya tidak menunda-nunda pekerjaan	7	6	5	4	3	2	1
5	Saya akan menyelesaikan tugas dan pekerjaan saya tepat waktu	7	6	5	4	3	2	1
		7	6	5	4	3	2	1

Berilah tanda Silang (X) pada angka-angka berikut jika : 1 = SANGAT TIDAK SETUJU; 2 = TIDAK SETUJU; 3 = AGAK TIDAK SETUJU; 4 = NETRAL; 5 = AGAK SETUJU; 6 = SETUJU; 7 = SANGAT SETUJU

6	Karyawan di unit kerja saya terbiasa berpikir dan bertindak dengan semangat kebersamaan yang tinggi	7	6	5	4	3	2	1
7	Dalam kelompok kerja saya kesulitan seorang rekan kerja menjadi beban kelompok dan setiap anggota kelompok kerja akan berusaha membantu menyelesaikan persoalan.	7	6	5	4	3	2	1
8	Diantara karyawan dalam kelompok kerja saya terdapat rasa saling pengertian yang baik	7	6	5	4	3	2	1
9	Saya terbiasa bekerja tim, kehadiran orang lain dalam pekerjaan saya tidak mengurangi konsentrasi saya	7	6	5	4	3	2	1
10	Pekerjaan apapun yang kami lakukan terasa ringan, karena semangat kebersamaan yang ada dalam kelompok kami	7	6	5	4	3	2	1
11	Saya merasa memiliki andil yang cukup besar dalam usaha mensukseskan tujuan organisasi.	7	6	5	4	3	2	1
12	Saya merasa bangga untuk bercerita tentang organisasi ini kepada orang lain	7	6	5	4	3	2	1
13	Saya sangat senang bahwa saya memilih organisasi ini untuk bekerja lebih daripada lainnya begitu saya mulai bergabung dalam organisasi.	7	6	5	4	3	2	1
14	Visi organisasi sungguh sangat tepat dengan cita-cita saya	7	6	5	4	3	2	1
15	Saya merasa bahagia bisa bekerja di dalam organisasi ini	7	6	5	4	3	2	1

KINERJA

1	Saya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup dalam mengerjakan setiap tugas/ pekerjaan.	7	6	5	4	3	2	1
2	Setiap anggota organisasi ini dibekali pengetahuan yang memadai sebelum menjalankan suatu tugas	7	6	5	4	3	2	1
3	Organisasi ini mengharapkan setiap karyawan memiliki sikap yang jujur dan tegas dalam menjalankan tugas dan kewajiban	7	6	5	4	3	2	1
4	Pekerjaan di dalam organisasi ini terlihat didistribusikan dengan benar dan tepat.	7	6	5	4	3	2	1

Berilah tanda Silang (X) pada angka-angka berikut jika : 1 = SANGAT TIDAK SETUJU; 2 = TIDAK SETUJU; 3 = AGAK TIDAK SETUJU; 4 = NETRAL; 5 = AGAK SETUJU; 6 = SETUJU; 7 = SANGAT SETUJU

5	Penilaian prestasi kerja di dalam organisasi ini selalu berdasarkan pada hasil bukan pada suka atau tidak suka	7	6	5	4	3	2	1
6	Kualitas kerja yang harus dicapai memang tinggi tetapi masih realistis	7	6	5	4	3	2	1
7	Sarana dan prasarana pendukung pekerjaan disediakan memadai untuk hasil yang berkualitas	7	6	5	4	3	2	1
8	Setiap orang memiliki beban yang sama dalam pekerjaan	7	6	5	4	3	2	1
9	Hasil kerja yang baik akan masuk dalam penilaian prestasi perorangan untuk promosi	7	6	5	4	3	2	1
10	Organisasi ini selalu mengkomunikasikan pandangan tentang kinerja yang positif	7	6	5	4	3	2	1
11	Organisasi ini memberikan deskripsi tugas dan peran masing-masing anggotanya secara jelas	7	6	5	4	3	2	1
12	Pimpinan organisasi selalu menekankan pencapaian tujuan dalam setiap kesempatan	7	6	5	4	3	2	1

@@@ +” TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASINYA “+@@@