

650.3

444

2

01

**ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
DI SEKRETARIAT DAERAH  
KOTA SEMARANG**



**THESIS**

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

**Oleh:  
Kukuh Sudarmanto Alugoro  
NIM. C4A098180**

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

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Thesis ini saya persembahkan kepada

**Ayahnda dan Ibunda**

**Bapak SOEKARNO DJOJO SANTOSO**

**Ibu YATINI DJOJO SANTOSO**

Dan

**Kakanda PUDJIANTO DJOJO SANTOSO**

## PENGESAHAN THESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa **THESIS** berjudul :  
**ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT  
DAERAH KOTA SEMARANG**

yang disusun oleh Kuku Sudarmanto Alugoro, NIM C4A098180  
telah dipertahankan di depan Dewan penguji pada tanggal 14 Januari 2002  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



**Prof. Drs. Soehardjo**

Pembimbing Anggota



**Drs. Mudji Rahardjo, SU**

Semarang, 14 Januari 2002  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



**Prof. Dr. Suryudi Mangunwihardjo**



### *Sertifikasi*

Saya, Kukuh Sudarmanto Alugoro, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa thesis 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 dipundak saya.

*Kukuh*

**Kukuh Sudarmanto Alugoro**

01 Januari 2002

## ABSTRACT ✓

The organization climate is one factor that influenced job satisfaction. The result of hypothesis shows that the organization climate has the effect to the job satisfaction. Proportional purposive non random sampling is used for sampling method. There are 266 respondents that be a sample from 517 employees on Regional Secretariat of Semarang City. The numbers of sample that available for advanced analysis are 177 respondents.

The result of this research shows those organization climates that consist of Conformity, Responsibility, Standard, Reward, Clarity, and Team Spirit have the positive effect significantly to the job satisfaction.

The analysis also give the result that  $R^2$  is 0.820, it means that dependent variables which can be explained by six independent variables in this research simultaneously is 82% and the rest of them, 18% can be explained by others variables.

## ABSTRAKSI

Iklm kerja merupakan salah satu faktor yang cukup berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Pengaruh iklim kerja akan sangat dirasakan oleh para pegawai dan sangat menentukan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Hasil dari hipotesis menunjukkan bahwa faktor iklim kerja tersebut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportional Purposive non random sampling*. Dari 266 kuesioner yang disebar, diperoleh 177 kuesioner yang layak dianalisis.

Dari 177 kuesioner yang diisi oleh responden, dalam hal ini pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang, diperoleh data mengenai iklim kerja yang dirasakan oleh pegawai di Sekretariat Daerah tersebut. Iklim kerja ini meliputi enam dimensi, diantaranya *Conformity, Responsibility, Standard, Reward, Clarity, dan Team Spirit*.

Dari hasil penelitian tersebut yaitu bahwa faktor iklim kerja yang meliputi *Conformity, Responsibility, Standard, Reward, Clarity, dan Team Spirit*, mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil perhitungan juga diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0.820, artinya bahwa variabel tergantung (Y) dapat dijelaskan oleh variabel bebasnya secara simultan sebesar 82% dan sisanya sebesar 18% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel dalam penelitian ini.

## KATA PENGANTAR

Dengan segala puji Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan thesis ini dengan judul: **“Analisis Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang”**.

Thesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan program pascasarjana (S-2) di Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang. Sehubungan dengan telah diselesaikannya thesis ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya:

1. Istri saya Anis dan anak-anak saya tercinta Bayu dan Ayu yang telah memberikan dorongan setiap saat demi kesuksesan penulis
2. Bapak Prof. Drs. Soehardjo dan Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU selaku dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan thesis ini
3. Bapak H.M. Soekamto, SH selaku Sekretaris Daerah Kota Semarang yang telah membantu dan memberikan motivasi kepada penulis dalam melakukan penelitian ini

4. Rekan-rekan di Sekretariat Daerah Kota Semarang yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang penulis bagikan sebagai responden
5. Rekan-rekan MM yang telah banyak membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung.

“Tiada gading yang tak retak” adalah ungkapan klise yang masih relevan untuk menggambarkan thesis ini. Untuk itu segala kritik dan saran akan penulis terima dengan kebesaran hati. Namun demikian penulis tetap berharap bahwa thesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 1 Januari 2002

**Penulis**

## DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Surat Pernyataan Keaslian Thesis (Sertifikat)	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Kegunaan Penelitian	8
<b>BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
<b>TEORITIS</b>	<b>9</b>
2.1. Konsep iklim Kerja	9
2.1.1. Pengertian Iklim Kerja	9
2.1.2. Dimensi Iklim Kerja	13
2.1.3. Pengukuran Iklim kerja	20
2.1.3.1. Langkah Pengukuran Menurut Glimer	20
2.1.3.2. Langkah Pengukuran Menurut Gellerman	21
2.1.4. Alat Ukur Yang Digunakan Untuk Mengukur Iklim	

	Kerja	21
	2.2. Kepuasan Kerja	23
	2.2.1. Definisi Kepuasan Kerja	23
	2.2.2. Teori Tentang Kepuasan Kerja	26
	2.2.3. Faktor Yang Berkaitan dengan Kepuasan Kerja	32
	2.2.4. Pengukuran Kepuasan Kerja	34
	2.2.4.1. Faktor-faktor Yang diukur Dalam Kepuasan Kerja	34
	2.2.4.2. Metode Pengukuran Kepuasan Kerja	35
	2.3. Penelitian Terdahulu	37
	2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis	40
	2.5. Definisi Operasional	42
<b>BAB III</b>	<b>: METODE PENELITIAN</b>	48
	3.1. Jenis dan Sumber Data	48
	3.2. Populasi dan Sampel	49
	3.3. Uji Asumsi Klasik	50
	3.3.1. Uji Multikolinearitas	50
	3.3.2. Uji Heteroskedastisitas	51
	3.3.3. Uji Autokorelasi	52
	3.4. Teknik Analisis	52
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	57
	4.1. Kepegawaian	57
	4.2. Responden	59
	4.2.1. Pendidikan Responden	62
	4.2.2. Jenis Kelamin Responden	64
	4.2.3. Masa Kerja responden	66
	4.3. Uji Ekonometrika (Pengujian Asumsi Penyimpangan Klasik)	69

4.3.1. Uji Multikolinearitas	69
4.3.2. Uji Heteroskedastisitas	70
4.3.3. Uji Autokorelasi	71
	66
4.4. Hasil Analisis	67
4.4.1. Hubungan Conformity terhadap Kepuasan Kerja	73
4.4.2. Hubungan Responsibility terhadap Kepuasan Kerja	74
4.4.3. Hubungan standard terhadap Kepuasan Kerja	76
4.4.4. Hubungan Reward terhadap Kepuasan Kerja	77
4.4.5. Hubungan Clarity terhadap Kepuasan Kerja	79
4.4.6. Hubungan Team Spirit terhadap Kepuasan Kerja	80
4.5. Pengujian Hipotesis	82
4.6. Pembahasan	84
4.6.1. Pembahasan Hipotesis 1	84
4.6.2. Pembahasan Hipotesis 2	85
4.6.3. Pembahasan Hipotesis 3	85
4.6.4. Pembahasan Hipotesis 4	86
4.6.5. Pembahasan Hipotesis 5	87
4.6.6. Pembahasan Hipotesis 6	88
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN IMPLIKASI</b>	90
5.1. Kesimpulan Mengenai Hipotesis	90
5.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1	90
5.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2	91
5.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3	91
5.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4	92
5.1.5. Kesimpulan Hipotesis 5	92
5.1.6. Kesimpulan Hipotesis 6	93

5.2. Implikasi	94
5.2.1. Implikasi Teoritis	94
5.2.2. Implikasi Manajerial	94
5.3. Keterbatasan Penelitian	95
5.4. Penelitian Yang akan Datang	96

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1.	Jumlah PNS di Sekretariat Daerah Kota Semarang menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin Tahun 2000	3
4.1.	Jumlah PNS di Sekretariat Daerah Kota Semarang menurut Tingkat Pendidikan, Jenis Kelamin, dan Masa Kerja pada tahun 2000	58
4.2.	Jumlah Responden PNS di Sekretariat Daerah Kota Semarang menurut Tingkat Pendidikan, Jenis Kelamin, dan Masa Kerja pada tahun 2000	60
4.2.a	Kuesioner Kembali dan Layak Analisis	61
4.2.1.1	Jumlah Responden Menurut Tingkat Pendidikan	63
4.2.1.2	Prosentase Responden yang Dianalisis menurut Tingkat Pendidikan	64
4.2.2.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
4.2.2.2	Prosentase Responden Menurut Jenis Kelamin	66
4.2.3.1	Responden Berdasarkan Masa Kerja	67
4.2.3.2	Prosentase Responden Menurut Masa Kerja	68
4.3.1	Nilai VIF dan Tolerance	70
4.4.1.	Hasil Crosstab antara Kepuasan Kerja dengan Conformity di Sekretariat Daerah Kota Semarang	74
4.4.2.	Hasil Crosstab antara Kepuasan Kerja dengan Responsibility di Sekretariat Daerah Kota Semarang	75
4.4.3.	Hasil Crosstab antara Kepuasan Kerja dengan Standard di Sekretariat Daerah Kota Semarang	76
4.4.4.	Hasil Crosstab antara Kepuasan Kerja dengan Reward di Sekretariat Daerah Kota Semarang	78
4.4.5.	Hasil Crosstab antara Kepuasan Kerja dengan Clarity di Sekretariat Daerah Kota Semarang	79

4.4.6. Hasil Crosstab antara Kepuasan Kerja dengan Team Spirit di  
Sekretariat Daerah Kota Semarang

81

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	40
Gambar 4.5.2. Scatter Plot	71

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Crosstabulation
Lampiran 3	Reliabilitas dan Validitas
Lampiran 4	Hasil analisis Regresi
Lampiran 5	Tabulasi Data Primer

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kota Semarang sebagai Ibu Kota Propinsi Jawa Tengah mempunyai potensi dan masalah baik sumber daya alam (SDA) maupun sumber daya manusia (SDM), yang perlu diperhatikan dalam perencanaan Pembangunan. Potensi dan masalah tersebut memerlukan hal penting yang perlu dijadikan landasan awal bagi *urban manager* maupun *decision makers* sebagai bahan masukan ( *input* ) dalam mengatur dan mengelola pembangunan Kota.

Berkaitan dengan akan diberlakukannya Undang-Undang RI Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah, maka Kota Semarang perlu mempersiapkan program-program pembangunan untuk mengatasi berbagai potensi dan masalah tersebut. Selain itu juga perlu adanya kesiapan Daerah untuk menyongsong era globalisasi, keberlanjutan (*sustainabel*) di segala bidang, krisis ekonomi serta pengelolaan pembangunan kota (*urban management*). Hal itu dapat dipahami karena tidak setiap daerah memiliki pengertian dan kesiapan yang sama tentang fenomena dan implikasi serta ekivalensi mengenai isu-isu tersebut. Hal ini berkait dengan paradigma yang selama ini terjadi dalam segala bentuk pelaksanaan pemerintahan, yaitu dari sentralisasi yang tentu saja menuntut perubahan kebijakan, perilaku dan kesanggupan yang jujur dalam menilai kemampuan diri sendiri serta membuat keputusan yang strategis bagi suatu kota.

Sekretariat Daerah adalah sebuah organisasi, dan suatu organisasi dimanapun ia berada akan mempunyai tujuan yang berbeda satu dengan lainnya yang masing-masing mempunyai ciri khas dan karakteristik sendiri-sendiri. Organisasi disini berarti menstruktur dan memadukan kegiatan orang-orang yang bekerja bersama dalam hubungan yang saling tergantung yang menunjukkan suatu sistem sosial. Dibawah ini akan disajikan kondisi pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang.

**Tabel 1.1.**  
**Jumlah PNS di Sekretariat Daerah Kota Semarang menurut Tingkat pendidikan dan Jenis kelamin Tahun 2000**

No.	Unit Kerja	Tingkat Pendidikan						Jumlah	Jenis Kelamin		Jumlah
		S2	S1	Dipl.	SLTA	SLTP	SD		Laki-laki	Peremp.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Wakil Walikota	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1
2	Pemda Kota	0	3	1	10	1	6	21	16	5	21
3	Asisten I Sekda	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1
4	Bag. Tata Pemerintahan	1	15	2	35	25	35	112	99	13	112
5	Bag. Pem. kelurahan	1	12	2	9	0	1	25	16	9	25
6	Bag. Perkotaan	0	11	0	9	3	1	24	11	13	24
7	Bag. Hukum	0	14	0	9	2	1	26	14	12	26
8	Bag. Humas	0	5	12	4	0	1	22	11	11	22
9	Asisten II Sekda	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1
10	Bag. Perekonomian	0	14	7	8	0	2	31	20	11	31
11	Bag. Penyusunan Program	1	3	1	10	3	5	23	18	5	23
12	Bag. Sosial	0	9	1	27	1	4	42	19	23	42
13	Bag. Lingkungan Hidup	0	8	1	6	2	1	18	9	9	18
14	Asisten III Sekda	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1
15	Bag. Kepegawaian	2	21	5	29	5	2	64	27	37	64
16	Bag. Keuangan	1	9	16	33	1	3	63	38	25	63
17	Bag. Organisasi	0	19	2	8	1	1	31	13	18	31
18	Bag. Perlengkapan	0	7	5	22	1	1	36	26	10	36
19	Bag. Umum	0	17	11	56	16	34	134	86	48	134
	<b>Jumlah</b>	<b>6</b>	<b>171</b>	<b>66</b>	<b>275</b>	<b>61</b>	<b>98</b>	<b>676</b>	<b>427</b>	<b>249</b>	<b>676</b>

Sumber : PDE Kota Semarang (2000)

Dengan melihat tabel 1.1 tersebut diatas, nampak jumlah pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang, sebanyak 676 orang, dengan perincian 427 laki-laki dan 249 perempuan. Yang berpendidikan S2 sebanyak 5 orang (laki-laki)

dan 1 orang (perempuan). Sedangkan yang terbanyak adalah pendidikan SLTA, yaitu yang laki-laki sebanyak 164 orang dan perempuan 110 orang.

Sebagai suatu sistem, Sekretariat Daerah juga mempunyai kegiatan unsur-unsur manajemen seperti 5 M (*Man, Money, Material, Method dan Market*), selain itu juga melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan para pegawainya. Untuk menjadi organisasi yang baik, salah satu faktor yang tidak dapat diabaikan adalah faktor sumber daya manusia. Faktor ini harus mendapat perhatian yang penuh, terutama terhadap kebutuhan mereka untuk mencapai kelayakan dan kesejahteraan yang memadai. Harapan pemenuhan kebutuhan pada setiap individu tentunya berbeda karena sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam bekerja. Pandangan pegawai terhadap pemenuhan kebutuhan dan harapan terpenuhinya kebutuhan menciptakan suatu kepuasan dalam bekerja. Pada giliran akhir kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Untuk sampai pada kinerja yang diharapkan, pertama perlu diperhatikan hal-hal yang dapat membuat organisasi bekerja secara efektif, diantaranya struktur organisasi, teknologi, strategi dan kondisi (Walton, 1985, p.79; Womack *et.al*, 1990). Quinn & Rohrbaugh (1983, p.369) menyatakan bahwa dukungan dari sumber daya perusahaan, misalnya sumber daya tradisional sebagai keunggulan kompetitif seperti akses untuk teknologi dan modal menjadi kurang efektif. Sumber daya manusia di sisi lain mewakili suatu aset yang dapat menyediakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Penelitian tentang sistem manajemen keterlibatan yang tinggi dan kinerja tinggi dihasilkan dari sejumlah

pendekatan-pendekatan persaingan pada keefektifan organisasional. Dua dari pendekatan ini adalah pendekatan hubungan manusia (*Human Relation Approach*) dan pendekatan tujuan yang rasional (*Rational Goal Approach*).

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) 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).

Kepuasan kerja sebagai salah satu hal yang memungkinkan pencapaian kinerja yang diharapkan organisasi ternyata dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya Hygiene Factor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg (1966, dalam Ong, 1997, p.3) yang mengidentifikasi elemen-elemen penyebab ketidakpuasan dan kepuasan kerja. Herzberg membedakan antara *Hygiene Factor* dan *Motivator factor*. Faktor-faktor dalam *Hygiene factor* yang menyebabkan ketidakpuasan pegawai adalah administrasi dan kebijakan perusahaan, gaji, hubungan antar pegawai, kondisi kerja, dan keamanan kerja. Sedangkan faktor-

faktor dalam *motivator factor* yang menyebabkan kepuasan kerja diantaranya kemajuan kerja, peolehan pengakuan (*gaining recognition*), pemberian tanggung jawab, tantangan kerja, pertumbuhan dan kemajuan dalam pekerjaan.

Neal *et.al* (2000, p.4) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbagi dalam empat kelompok yaitu stres dan kurangnya keharmonisan, tantangan kerja dan otonomi, adanya kepemimpinan dan dukungan, dan kerja sama dalam kelompok, keramahan serta kehangatan. Keempat faktor tersebut termasuk di dalam kategori iklim kerja. Sedangkan menurut Litwin dan Meyer (1971) menyebutkan bahwa faktor-faktor dari iklim kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *conformity, responsibility, standard, reward, clarity*, dan *team spirit*. Neal *et.al*(2000, p.4) menyatakan bahwa ada pengakuan yang kuat mendukung pernyataan bahwa iklim yang dirasakan oleh pegawai memiliki hubungan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Adanya kemungkinan pengaruh dari iklim kerja organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, menimbulkan keinginan peneliti untuk melakukan penelitian di dalam lingkup organisasi pemerintahan kota Semarang khususnya di kantor Sekretariat Daerah Kota Semarang. Dalam hal ini penelitian difokuskan pada pengaruh faktor-faktor iklim kerja terhadap kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Litwin dan Meyer, yaitu *conformity, responsibility, standard, reward, clarity*, dan *team spirit*.

## 1.2. Perumusan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis memilih kantor Sekretariat Daerah Kota Semarang sebagai lingkup yang akan diteliti disebabkan karena dalam organisasi pemerintahan telah diadakan otonomi daerah. Adanya otonomi disini menimbulkan perubahan-perubahan dalam iklim kerja yang menuntut para pegawai untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan tersebut, seperti perubahan dalam pembagian tugas, tanggung jawab, standar dan tujuan organisasi yang jelas, serta perubahan dalam pembentukan tim kerja.

Pengaruh iklim kerja akan sangat dirasakan oleh para pegawai dan sangat menentukan dalam mencapai kepuasan kerja mereka. Iklim kerja dalam hal ini meliputi aspek-aspek seperti pembatasan tugas (*Conformity*), tanggung jawab (*Responsibility*), Standar (*Standard*), imbalan (*Reward*), kejelasan dalam menentukan tujuan (*Clarity*), dan kerja sama antar pegawai (*Team Spirit*).

Dari uraian mengenai latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang ada dan perlu dikaji lebih lanjut, yaitu :

1. Bagaimana *Conformity* mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai ?
2. Bagaimana *Responsibility* mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai ?
3. Bagaimana *Standard* mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai ?
4. Bagaimana *Reward* mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai ?
5. Bagaimana *Clarity* mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai ?
6. Bagaimana *Team Spirit* mempengaruhi Kepuasan kerja pegawai ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *Conformity* terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh *Responsibility* terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh *Standard* terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh *Reward* terhadap kepuasan kerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh *Clarity* terhadap kepuasan kerja pegawai.
6. Menganalisis pengaruh *Team Spirit* terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Sebagai bahan informasi dan pertimbangan pihak manajemen di Sekretariat Daerah Kota Semarang dalam menentukan kebijakan dan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang. Sehingga dapat ditumbuhkan, diperbaiki dan dipelihara iklim kerja yang sehat dan baik agar para pegawai dapat bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Sebagai bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengembangan topik penelitian sejenis.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

#### 2.1. Konsep Iklim Kerja

##### 2.1.1. Pengertian Iklim Kerja

Iklim kerja 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.46). 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*).

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 :

- Memungkinkan untuk menganalisa faktor-faktor penentu tingkah laku yang tergerakkan dalam situasi sosial yang kompleks.
- Menyederhanakan masalah dalam pengukuran faktor-faktor situasional dengan membiarkan orang-orang dalam situasi tersebut menghayati pengalaman-pengalamannya dalam bekerja.
- 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) 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 mengatakan bahwa iklim lebih merupakan suatu fenomena dalam

kebulatan yang dapat dirasakan dan dapat diketahui dengan cara menentukan skoring dari kuesioner. Mereka 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 kerja menurut **Payne & Pugh** (1976, p.1136) adalah bahwa iklim kerja 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.

### **2.1.2. Dimensi Iklim Kerja**

**Pritchard & Karasick** (dalam **Steers & Porter**,1979) menetapkan sepuluh dimensi iklim kerja yang dapat diterapkan pada berbagai organisasi yaitu:

#### **a. Struktur Tugas**

Menunjukkan derajat sampai sejauh mana penyelesaian tugas-tugas dilakukan dengan suatu metoda tertentu.

#### **b. Hubungan Hadiah-Hukuman**

Adalah suatu derajat dimana pemberian hadiah-hadiah tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji, didasarkan atas hasil pelaksanaan

kerja (*performance*) dan jasa yang telah ditunjukkan dari pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, pilih kasih, subyektivitas dan lain-lain.

c. Pemusatan Keputusan

Suatu tingkat dimana keputusan-keputusan penting dilakukan oleh top manajemen. Penekanan pada prestasi (*achievement emphasis*). Menunjukkan derajat keinginan dari sebagian anggota organisasi untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik, dan menunjang tujuan untuk meningkatkan prestasi organisasi.

d. Penekanan pada Prestasi

Menunjukkan derajat keinginan dari sebagian anggota organisasi untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik, dan menunjang tujuan untuk meningkatkan prestasi organisasi

e. Penekanan pada Latihan dan Pengembangan

Suatu derajat atau tingkat dimana sebuah organisasi mencoba membantu meningkatkan hasil kerja seseorang melalui latihan dan pengembangan yang tepat.

f. Keamanan vs. Resiko ( *Security Versus Risk* )

Suatu derajat dimana tekanan-tekanan dalam organisasi menimbulkan rasa tidak aman dan berperasaan cemas pada sebagian dari anggotanya.

g. Keterbukaan vs. Ketertutupan ( *Openess Versus Defisiveness* )

Adalah suatu derajat atau tingkat dimana pada anggota atau pekerja mencoba menutupi kesalahan dan berusaha untuk terlihat lebih baik, dibandingkan dengan menyampaikan secara bebas dengan semangat kerjasama.

h. Status dan Moral.

Suatu derajat yang menunjukkan perasaan umum diantara para pekerja bahwa organisasi mereka merupakan suatu tempat yang baik untuk bekerja.

i. Penghargaan dan Umpan Balik.

Suatu derajat yang 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.

j. Kompetensi dan Fleksibilitas Organisasi .

Suatu derajat perasaan para pekerja yang menunjukkan kepahaman mereka mengenai tujuan organisasi dan melakukannya dengan cara yang baru dan fleksibel.

**Gliner (1971)** mengemukakan beberapa dimensi iklim kerja yang dianggap cukup berpengaruh terhadap pembentukan iklim kerja secara keseluruhan dimensi tersebut tersebut adalah :

a. Bentuk dan Besarnya Organisasi

Pendapat yang mengatakan bahwa makin besar suatu organisasi, makin kuat pula organisasi tersebut. Walaupun begitu, pendapat ini belum tentu benar, karena organisasi yang lebih kecil pada kenyataannya mungkin lebih sanggup menjaga dan menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah-ubah; sedangkan organisasi yang lebih besar mungkin mempunyai rintangan atau hambatan, justru karena besarnya organisasi tersebut.

b. Pola Kepemimpinan (*Leadership Pattern*)

Pola kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi berbeda-beda pada setiap tingkat manajerial. Tampaknya pola kepemimpinan ini harus disesuaikan dengan tingkat manajerial, sehingga pola kepemimpinan yang digunakan itu akan dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif. Seorang pimpinan tidak terbatas dengan top manajemen saja. Seorang pengawas, sedang supervisor dan seorang kepala bagian juga merupakan para pimpinan yang turut membentuk iklim kerja pada sebuah organisasi. Pola kepemimpinan ini agaknya selalu berubah dari waktu ke waktu disesuaikan dengan perubahan zaman dan kepentingan organisasi, bahkan dengan kepentingan para individunya sendiri. Pola kepemimpinan mana yang dipakai, apakah otoriter, egalitarian, kepemimpinan yang berorientasi pada aturan-aturan dan birokrasi, kepemimpinan yang berorientasi pada kelompok pekerja dan bersifat demokrasi, atau mungkin kepemimpinan yang berorientasi pada

pribadi pemimpinnya sendiri, semua ini akan membentuk iklim tertentu dalam sebuah organisasi.

c. Jaringan Komunikasi (*Communication Network*)

Jaringan komunikasi yang terjalin dalam organisasi merupakan dimensi iklim yang mempengaruhi dinamika organisasi. Jaringan komunikasi antara atasan-bawahan antara teman sekerja akan menumbuhkan iklim tersendiri dalam setiap Departemen yang berlainan, meskipun masih dalam satu organisasi.

d. Arah Tujuan (*Goal Direction*)

Setiap organisasi mempunyai tujuan yang akan dicapai. Cara apakah yang dipilih organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, merupakan salah satu dimensi yang turut membentuk iklim organisasi.

Apakah para pekerja diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperhatikan kemampuan mereka ?

Organisasi yang berukuran kecil nampaknya mempunyai tujuan yang lebih jelas bila dibandingkan dengan organisasi yang berukuran besar yang dalam kenyataannya mempunyai banyak tujuan yang harus dicapai. Tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan pekerja, akan sangat menentukan iklim yang terbentuk didalamnya.

e. **Prosedur Pembuatan Keputusan**

Bagaimana prosedur pembuatan keputusan berlangsung dalam sebuah organisasi apakah dilaksanakan secara desentralisasi pada tingkat manajemen ataukah desentralisasi dengan derajat serendah mungkin, sampai pada pekerja kelas bawah ?

Hal ini secara keseluruhan merupakan salah satu dimensi iklim yang tumbuh dalam organisasi dan dapat berlainan untuk setiap departemen yang ada.

Sedangkan **Litwin & Meyer (1971)** berpendapat bahwa ada enam dimensi yang membentuk suatu iklim kerja yaitu:

*a. Conformity*

Dalam hal ini menunjukkan derajat perasaan pekerja dengan adanya banyak peraturan, prosedur, kebijaksanaan dan praktek yang harus mereka taati dibanding dengan cara mereka sendiri yang mereka anggap tepat.

*b. Responsibility*

Dalam hal ini menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya kepada atasan.

*c. Standard*

Dalam hal ini menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengajukan keterikatan pada tujuan itu kepada mereka.

*d. 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.

*e. Clarity*

Dalam hal ini menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa sesuatu diorganisir dengan baik dan tujuan dirumuskan secara jelas dari pada keadaan tidak teratur, kabur dan kacau.

*f. Team Spirit*

Dalam hal ini menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja di dalam lingkungan kerja. Keenam dimensi tersebut berinteraksi satu dengan lainnya membentuk iklim kerja keseluruhan.

Selanjutnya **Huse et.al** (1977) mengatakan bahwa dimensi-dimensi umum dalam iklim organisasi meliputi : otonomi, struktur hadiah-hukuman, perhatian,

kehangatan dan dukungan, sedangkan **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.

### **2.1.3. Pengukuran Iklim Kerja**

#### **2.1.3.1. Langkah Pengukuran menurut Gliner (1971)**

**Gliner** mengatakan bahwa pengukuran iklim kerja pada organisasi dalam beberapa hal sama dengan pengukuran kepribadian individu.

**Pendekatan pertama** berupa deskripsi tidak resmi yang berupa laporan, cerita atau catatan para pekerja mengenai kegiatan organisasi, observasi pada rapat-rapat, dokumen-dokumen, surat menyurat, nota peringatan dan bahkan sampai pada pengamatan kotak telepon yang dikunci dan sebagainya. Kemudian dibuat satu deskripsi yang dapat memberikan masukan untuk mengambil kesimpulan, misalnya: demokratis, otoriter, konservatif, ataupun non komunikatif.

**Pendekatan kedua** berupa penelitian terhadap dua perusahaan dan organisasi yang memiliki tingkah laku yang sangat berbeda sebagai hasil observasi, padahal mempunyai kegiatan yang sama atau bergerak di bidang yang sama.

**Pendekatan ketiga** dilakukan melalui persepsi para pekerja terhadap organisasi yang dipilih secara sistematis, misalnya secara random.

Semua pendekatan dalam mengukur iklim organisasi ini dipengaruhi oleh pengalaman para penguji dan ketepatan alat-alat ukur yang digunakan.

#### **2.1.3.2. Langkah Pengukuran menurut Gellerman (1979)**

Menurut Gellerman terdapat 5 langkah yang harus dilakukan untuk menganalisa karakter suatu organisasi yaitu :

- a. Mengetahui orang-orang tertentu dalam organisasi.
- b. Meneliti orang-orang ini dan menentukan tujuan, taktik dan kelemahan serta kelebihan mereka.
- c. Menganalisis tantangan ekonomi yang dihadapi organisasi yang berhubungan dengan aturan (*policy*) organisasi.
- d. Meninjau sejarah organisasi dengan memberikan perhatian utama pada karir atau riwayat kerja para pimpinan.
- e. Menghubungkan semua informasi untuk mendapatkan gambaran umum tentang organisasi secara keseluruhan.

#### **2.1.4. Alat Ukur yang Digunakan untuk Mengukur Iklim Kerja.**

Para ahli banyak melakukan pengukuran tentang iklim kerja dengan mengukur dimensi-dimensi yang menurut mereka ikut membentuk iklim kerja.

Berbagai pengukuran tersebut adalah :

**a. Dimensi pengukuran menurut Likert (1967) yang diacu oleh Werther & Davis (1989):**

Dalam mengukur iklim kerja yang ada di sebuah organisasi, **Likert** memasukkan dimensi kepemimpinan, motivasi komunikasi, pengambilan keputusan, tujuan dan Kontrol serta proses pengaruh dan interaksi.

Jawaban responden dicek melalui kontinum dari setiap item untuk menunjukkan derajat kecenderungan organisasi apakah mengarah kepada otokratik, lebih partisipatif, berorientasi kepada pekerja atau mungkin merupakan organisasi yang "*high structured*". Dengan mempelajari karakteristik organisasi tersebut, dapat diketahui sejauh mana efektivitasnya dan faktor-faktor apa saja yang perlu atau harus diubah.

**b. Dimensi pengukuran menurut Litwin & Stringer (1968)**

Dalam mengukur iklim kerja pada sebuah organisasi, **Litwin & Stringer** membuat alat ukur yang memasukkan dimensi-dimensi struktur organisasi, *responsibility*, *reward*, risiko, *warm*, *support*, *standard*, *conflic* dan *identity*.

**c. Dimensi pengukuran menurut Litwin dan Meyer (1971)**

Dalam pengukuran iklim kerja, kedua ahli ini menggunakan kuesioner yang didalamnya terdapat dimensi-dimensi *conformity*, *responsibility*, *standard*, *reward*, *clarity* dan *team spirit*. Hasil pengukurannya dapat

menunjukkan suatu dimensi dalam organisasi yang memerlukan perhatian atau perubahan.

## 2.2. Kepuasan Kerja

### 2.2.1. Definisi Kepuasan Kerja

Werther & 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.

Kemudian Blum dan Naylor (1968) 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. Menurut Blum *et.al* (1968) dan Edmund (1977) 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.

**Wexley, et.al (1977)** 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.

Sedangkan **Thurman (1977, p.119)**, **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 :

- 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.
- 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.

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.

### 2.2.2. Teori tentang kepuasan Kerja

Berbagai teori kepuasan kerja telah dikemukakan yang masing-masing ahli membahasnya dari sudut pandang berbeda. Secara sederhana, definisi kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dirasakan seorang pekerja secara individual melalui perbandingan antara input yang digunakan dan hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan yang diharapkan. Semakin mendekati tingkat harapan terhadap hasil yang diperoleh, kepuasan kerja seorang pekerja juga akan semakin tinggi. Hal ini juga tidak terlepas dari berbagai faktor dari dalam maupun dari luar pekerja termasuk di dalamnya lingkungan kerja.

Goldthorpe *et.al* (dalam Fraser, 1983, p.129) melakukan uji coba terhadap masalah intrinsik dan ekstrinsik. Dalam penelitian tersebut dilihat apakah seorang pekerja berorientasi ke dalam atau ke luar sebagai alat pemenuhan di luar pekerjaannya, atau segala kebutuhannya sudah mendapatkan pemenuhan dari pekerjaannya sendiri. Hasilnya kelompok pertama lebih cenderung untuk kelas pekerja sedangkan kelompok kedua cenderung untuk kelas menengah.

Korman (1978) mengemukakan tiga teori tentang kepuasan kerja yaitu : *Need Fulfilment theory, reference group theory dan Herzberg's motivator hygiene theory*, sedangkan tiga teori lainnya dikemukakan oleh Wexley *et.al* (1977) yaitu : *Discrepancy Theory, Equity Theory dan Two Factors Theory*.

#### a. *Need fulfilment theory*

Ada dua pengertian atau gagasan yang mendasari teori kepuasan kerja ini, yaitu :

- Seseorang merasa puas (*satisfied*), bila ia mendapatkan apa yang ia inginkan.
- Semakin kuat seseorang menginginkan suatu hal, atau semakin penting itu bagi seseorang, maka semakin bertambah kepuasannya bila ia dapat mencapainya, sebaliknya ketidakpuasannya (*dissatisfied*) akan semakin bertambah apabila ia tidak dapat mencapainya.

Walaupun telah banyak penelitian tentang sikap kerja (*job attitude*), ternyata tidak berhasil menetapkan secara tepat bagaimana kepuasan kerja itu ditentukan. Lawler (1979, p.137) mengatakan bahwa pada umumnya penelitian yang dilakukan perusahaan adalah untuk menemukan sesuatu yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan kadar penyebab hubungan tersebut biasanya diabaikan, sehingga sekali lagi 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 individual maupun situasi lingkungan pekerjaan. Disamping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan tentunya sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan tersebut.

#### ***b. Reference Group Theory***

*Reference Group Theory* serupa dengan *Need Fulfilment Theory*, hanya saja titik tolaknya tidak berdasarkan pada keinginan, kebutuhan dan minat individu, tetapi lebih cenderung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dipakai sebagai pedoman oleh individu dalam hal memandang dan menilai berbagai

gejala dilingkungan (termasuk dirinya sendiri). Menurut teori ini, bila suatu pekerjaan sesuai dengan minat, keinginan dan persyaratan dari referensi groupnya, maka seseorang akan menyayangi hal ini tetapi jika tidak sesuai, maka tidak akan menyukainya.

c. *Discrepancy Theory*

Dipelopori oleh **Porter** (**Pearson**, 1998, p.109) yang menyatakan bahwa kepuasan adalah msejauhmana adanya perbedaan antara yang seharusnya ada dengan yang sekarang ada. Hanya saja **Porter** lebih menekankan pada kebutuhan yang seimbang dan yang kurang, sebagai faktor yang menentukan. Sedangkan **Locke** (1976, 1991, p.293) menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada persepsi seseorang terhadap sesuai tidaknya apa yang diharapkan dengan yang diperoleh dengan kenyataan. Jumlah ciri pekerjaan yang diinginkan seseorang merupakan jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan seseorang. Seseorang akan merasa tidak puas apabila jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhannya tidak sama atau kurang dari jumlah ciri pekerjaan yang diinginkan. Semakin besar kekurangan ini dan semakin penting sesuatu yang diinginkan, ketidakpuasan akan bertambah besar.

Bila apa yang dicapai ternyata lebih baik dari pada apa yang diharapkan, maka yang bersangkutan merasa tidak puas. Meskipun dalam hal ini juga terdapat diskrepsi tetapi disini bernilai positif. Bila yang dicapai ternyata kurang dari apa yang diharapkan, maka terdapat deskripsi negatif, sehingga individu merasa tidak puas. Walaupun ada kelebihan apa yang dirasakan dengan apa

yang diharapkan, tetapi apabila kelebihan ini dianggap sesuatu yang menunggu dirinya karena beban kerja bertambah, maka seseorang akan merasa tidak puas

#### d. *Equity Theory*

Wexley *et.al* (1977) menyatakan teori ini memperinci kondisi-kondisi yang dirasakan bermanfaat dan dianggap wajar oleh pekerja, sebagai hal yang mendorong dirinya untuk bekerja. Dalam teori ini terdapat prinsip yang berbunyi "orang merasa puas atau tidak puas tergantung pada apakah yang ia merasa adanya keadilan (*equity*) atau ketidakadilan (*inequity*) dari suatu situasi". Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi ini diperoleh orang dengan jalan membandingkan dirinya dengan orang lain.

Menurut teori ini, komponen pokoknya ialah :

##### - *Input*

Ialah segala sesuatu yang dianggap berharga yang dirasakan pekerja sebagai "sumbangan" terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini misalnya pendidikan, pengalaman, ketrampilan, banyaknya usaha yang dikerahkan, jumlah jam kerja, peralatan yang digunakan dalam pekerjaan.

##### - *Outcome*

Ialah semua nilai yang dipandang pekerja sebagai sesuatu yang ia peroleh dari pekerjaannya. Misalnya upah, tunjangan, lambang status, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi dan kesempatan untuk mewujudkan diri.

- *Comparison Person*

Ialah orang lain yang dipergunakan sebagai pembanding. *Comparison person* bisa berupa seseorang diperusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau dirinya sendiri dimasa lalu.

- *Equity*

Ialah suatu keadaan yang dipandang seimbang atau sama oleh seseorang terhadap perbandingan *outcome* dan *input* pada dirinya dengan ada pada *comparison person*.

- *Inequity*

Ialah sesuatu keadaan yang dipandang tidak seimbang atau tidak sama oleh seseorang terhadap perbandingan *outcome* dan *input* pada dirinya dengan yang ada pada *comparison person*. Selanjutnya teori ini mengatakan bahwa, bila tercapai keseimbangan antara *outcome* dan *input* pada dirinya dengan yang ada pada *comparison person*, akan tercapai "equity". Sebaliknya bila tidak tercapai keseimbangan, maka akan timbul "inequity".

e. *Two Factors Theory*

Menurut Wexley *et.al* (1977), *Two Factors Theory* ini disebut juga Herzberg's *Motivations Hygiene Theory*. *Satisfiers* (motivators) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikanya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari :

- Kesempatan untuk berprestasi (*achievement*).
- Pengakuan (*recognition*)

- Pekerjaan itu sendiri (*work itself*)
- Tanggung jawab (*responsibility*)
- Kesempatan untuk maju (*advancement*)

Menurut teori ini bila *motivators* atau *satisfier* ini tidak terpenuhi, akan menghambat timbulnya kepuasan kerja, bila terpenuhi akan meningkatkan kepuasan kerja. *Disatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan kerja yang terdiri dari :

- kebijaksanaan perusahaan (*company policy administration*)
- pengawasan (*supervisor*)
- upah / gaji (*salary*)
- hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*)
- kondisi kerja (*working condition*)
- Jaminan dan status (*job security and status*)

Apabila *hygiene factors* ini terpenuhi seseorang belum tentu merasa puas. Seseorang akan merasa puas apabila terdapat *motivators* dan *satisfier*. Bila *motivators (satisfier)* merupakan faktor yang berhubungan dengan "job content" yang bersifat ekstrinsik.

Termasuk kedalam *motivators* adalah pekerjaan yang menarik dan menantang kesempatan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk maju.

Apabila *motivators* atau *satisfiers* ini tidak terpenuhi, maka akan menghambat timbulnya kepuasan kerja, tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan. *Satisfiers*

ini merupakan faktor yang berhubungan dengan "job content" yang bersifat intrinsik.

Sesuai dengan teori ini, untuk memotivasi pekerja dilakukan dengan cara meningkatkan "satisfier", yaitu dengan cara yang tersebut "job enrichment". Kelompok *satisfier* bisa memacu orang untuk bekerja dengan baik dan bergairah sedangkan kelompok *dissatisfier* harus memenuhi untuk menghilangkan ketidakpuasan. Disini terlihat bahwa ketidakpuasan dan kepuasan kerja bukan merupakan suatu variabel yang kontinyu.

### 2.2.3. Faktor yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja

Ghiselli dan Brown (Davis, 1979) 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 karyawan. 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 karyawan 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 Harrel (1976) mengatakan bahwa kepuasan kerja berasal dan disebabkan oleh faktor-faktor yang saling berhubungan. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor pribadi, terdiri dari :
  - a. Jenis kelamin
  - b. Jumlah tanggungan
  - c. Lamanya kerja
  - d. Umur
  - e. Pendidikan
  - f. Kepribadian (tidak termasuk kecerdasan )

2. Faktor-faktor di dalam pekerjaan, terdiri dari :

- a. Jenis pekerjaan
- b. Ketrampilan yang dimiliki
- c. Status dalam pekerjaan
- d. Ukuran pekerjaan
- e. Geografi

#### **2.2.4. Pengukuran Kepuasan Kerja**

##### **2.2.4.1. Faktor-faktor yang diukur dalam kepuasan kerja**

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 :

- *Labor turnover*
- Catatan kualitas kerja
- Pemborosan dan kesalahfahaman
- Produktivitas
- Kemangkiran dan keterlambatan hadir
- Laporan dari supervisor / konselor
- Keluhan-keluhan para pekerja

- Laporan mengenai kecelakaan yang terjadi
- *Exit interview*
- Catatan kesehatan para pekerja
- Saran-saran dari pekerja
- Catatan latihan yang dilakukakan pekerja

**Hoppock** (1989) mengatakan bahwa kepuasan kerja setidaknya dipengaruhi oleh enam komponen utama, yaitu:

- Cara seseorang bereaksi terhadap situasi yang tidak menyenangkan.
- Kecakapan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan orang lain.
- Status sosial dan status ekonomi seseorang.
- Sifat pekerjaan yang behubungan dengan kemampuan, minat dan sesiapan kerja.
- Rasa aman
- Kesetiaan

#### **2.2.4.2. Metode Pengukuran Kepuasan Kerja**

Bila kita bermaksud mengukur kepuasan kerja seseorang, maka dapat dilakukan berbagai cara yang dianggap paling tepat untuk mengetahui informasi tersebut.

Menurut **Werther** dan **Davis** ( 1989 ) penyelidikan mengenai kepuasan kerja dapat dimasukkan dalam tiga kategori yaitu:

### *a. Objective Surveys*

Responden menemukan satu jawaban dari sekian alternatif yang disediakan. Jawaban responden adalah apa yang paling dekat dengan yang dirasakannya. Jenis lain dengan menandai “benar“ atau “salah“, “kadang-kadang“ atau “tidak pernah“, atau menandai satu angka dari serangkaian angka yang merupakan suatu skala yang tetap. Kelemahan dari jenis ini yaitu karena jawaban-jawaban telah disediakan oleh manajemen, sehingga responden harus menyesuaikan apa yang dirasakannya dengan kemungkinan jawaban yang telah disediakan.

Keuntungannya yaitu mudah dilakukan dan hasilnya dapat dianalisa secara statistik ataupun dengan menggunakan komputer.

### *b. Discriptive Surveys*

Dalam penelitian ini responden dipersilahkan untuk mengemukakan pendapatnya mengenai hal yang ditanyakan. Pertanyaan yang diberikan dapat bersifat mengarahkan, dapat pula tidak mengarahkan, tergantung dari pada maksud yang dilakukan.

### *c. Projective Surveys*

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kepribadian yang dikembangkan para psikiater dan psikolog untuk mempelajari kesehatan mental para pekerja.

*Projective Surveys* tidak digunakan untuk penelitian secara umum. Biasanya jenis ini digunakan pada konseling bagi individu yang memiliki

masalah tertentu. Misalnya tehnik proyeksi pada *Rorschach Test* dan *Thematic Apperception Test*.

Menurut **Wexley dan Yukl** (1977) penelitian kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara :

**a. Open Ended Question**

Responden diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk menjawab pertanyaan dengan cara menggambarkan perasaan berbagai aspek, dalam pekerjaan yang dihadapinya.

**b. Fixed Responden Question**

Responden menjawab pertanyaan yang paling mendekati dengan apa yang mereka rasakan. Jawaban-jawaban telah disediakan sebelumnya, sehingga responden tinggal memilih salah satu alternatif jawaban yang tersedia. Asumsi yang mendasari "*Fixed Responden Question*" adalah bahwa kepuasan dan tidak kepuasan merupakan suatu rangkaian sikap yang mempunyai dua kutub.

**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 sebagai pelanggan 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 (*performance*) adalah hasil atau akibat yang diinginkan, maka iklim harus berorientasi pada prestasi. Jika kepuasan kerja yang diinginkan iklim harus berorientasi pada afiliasi dan persahabatan.

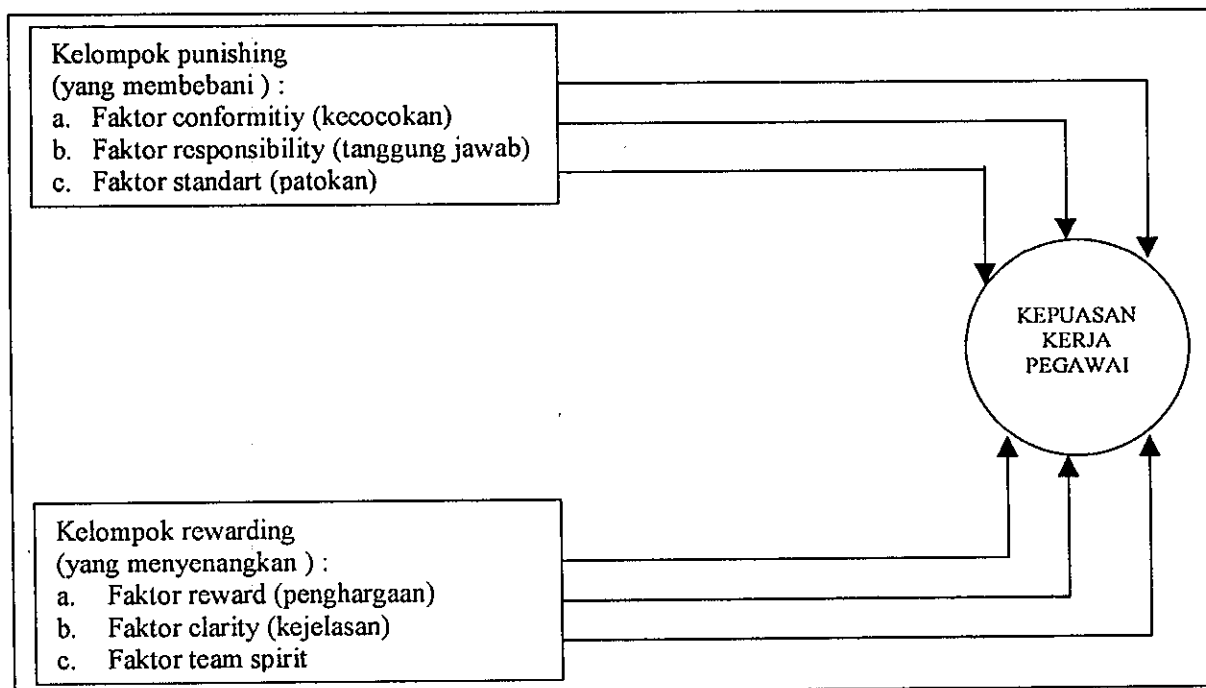
Rongga *et.al* (2001, p.79) membuktikan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim dan kepuasan kerja. Khususnya didapatkan bahwa iklim yang lebih berorientasi pada pekerja, lebih terbuka dan lebih bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang lebih positif. Walaupun hubungan 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.

#### 2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis

Berdasarkan penjelasan secara teoritis pada sub bab sebelumnya dapat dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis pada sebuah model penelitian, seperti pada Gambar 2.1 berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Teori Litwin & Meyer (1971) yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2001

Pengukuran iklim kerja yang dilakukan oleh Litwin dan Meyer, memasukkan dimensi-dimensi *conformity*, *responsibility*, *standard*, *reward*, *clarity*, dan *team spirit*, di mana hasil pengukurannya akan dapat menunjukkan dimensi-dimensi dalam organisasi yang memerlukan perbaikan atau perubahan. Faktor-faktortersebut berinteraksi satu sama lain dan akhirnya berinteraksi dengan

para pekerja yang mempunyai berbagai kepribadian, sehingga membentuk iklim kerja tertentu.

Penulis merasa tertarik melakukan penelitian “Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja”, berdasarkan kerangka pemikiran teori yang dikembangkan oleh Litwin dan Meyer, karena:

1. Alat ukur dari Litwin dan Meyer belum pernah diteliti , dicoba dan dipergunakan di Kantor Pemerintahan.
2. Penulis juga berpendapat bahwa faktor “punishing” dan “rewarding” antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya akan berbeda, dengan kata lain sangat bervariasi.

Pegawai merasakan iklim kerja yang tumbuh dalam organisasi sehingga mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Pada bagian lain pegawai mempunyai kebutuhan dan harapan yang berbeda-beda tentang iklim kerja, dengan demikian kepuasan kerja bergantung dari faktor individu dan lingkungan. Adanya perbedaan dalam kebutuhan dan harapan individu menyebabkan iklim kerja diterima secara subyektif oleh setiap pegawai.

Mengenai kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh iklim kerja, derajat kepuasan diukur melalui kepuasan kerja yang dirancang oleh A.S.I.A (de Attitude Schaal voor Industriale Arbeid), meliputi kondisi-kondisi teknis organisatoris, kepemimpinan langsung, sistem upah/ gaji, ketegangan psikofisik, komunikasi atasan-bawahan, pandangan pekerja terhadap organisasi secara umum, dan otonomi.

Adanya dugaan pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja pegawai inilah yang akan diuji lebih lanjut kebenarannya oleh penulis melalui penelitian terhadap para pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang.

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis yang diajukan yaitu :

1. Ada pengaruh yang signifikan dan positif dari faktor *Conformity* terhadap kepuasan kerja
2. Ada pengaruh yang signifikan dan positif dari faktor *Responsibility* terhadap kepuasan kerja
3. Ada pengaruh yang signifikan dan positif dari faktor *Standard* terhadap kepuasan kerja
4. Ada pengaruh yang signifikan dan positif dari faktor *Reward* terhadap kepuasan kerja
5. Ada pengaruh yang signifikan dan positif dari faktor *Clarity* terhadap kepuasan kerja
6. Ada pengaruh yang signifikan dan positif dari faktor *Team Spirit* terhadap kepuasan kerja

## **2.5. Definisi Operasional Variabel**

Berbagai alat ukur telah dikembangkan untuk mengukur iklim kerja, antara lain adalah dari **Likert, Litwin dan Stringer, dan Litwin dan Meyer**

(1971) yang menggunakan kuesioner untuk mengukur dimensi-dimensi yang diperkirakan dapat ikut membentuk iklim kerja.

- Dalam pengukuran iklim kerja disebuah oraganisasi, **Likert** (dalam **Russel et.al**, 1992) memasukan unsur dimensi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, pengembalian keputusan, tujuan, kontrol, proses pengaruh dan interaksi.
- Sedangkan **Litwin dan Stringer** (1971) mengukur dimensi-dimensi struktur organisasi, *responsibility, reward, warmth, suport, standard, conflict* dan *identity*.
- Selanjutnya **Litwin dan Meyer** (1971) menggunakan kuesioner yang didalamnya memasukan dimensi-dimensi *conformity, responsibility, standard, reward, clarity*, dan *team spirit*.

Berdasarkan batasan bahwa iklim kerja adalah sesuatu yang terdapat dalam lingkungan kerja yang dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung, maka variabel iklim kerja dan komponen-komponennya yang digunakan dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional dan diukur sebagai berikut:

- a. **Iklim kerja** adalah segala sesuatu yang tedapat pada lingkungan kerja yang dapat dirasakan secara langsung ataupun tidak langsung oleh orang-orang yang ada dalam lingkungan kerja tersebut, diukur dengan respon evaluatif pegawai terhadap enam dimensi yang

mewakili karakteristik terpenting mengenai *conformity, responsibility, standard, reward, clarity dan team spirit*.

- b. **Conformity** adalah perasaan adanya banyak pembatasan yang dikenakan didalam organisasi secara eksternal, diukur dengan cara mengukur respon evaluatif derajat perasaan pegawai adanya banyak peraturan, prosedur, kebijakan dan praktek yang mereka harus taati dari pada mereka mampu melaksanakan pekerjaan dengan cara yang mereka menganggapnya tepat.
- c. **Responsibility** adalah para pegawai diberi tanggung jawab pribadi untuk mencapai bagian mereka dalam tujuan organisasi, diukur dengan cara mengukur respon evaluatif terhadap derajat perasaan para pegawai bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya kepada atasan.
- d. **Standard** adalah bahwa organisasi mengutamakan kualitas pelaksanaan dan mutu produksi, diukur dengan cara mengukur respon evaluatif terhadap derajat perasaan pegawai bahwa organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan menyampaikan keterikatan pada tujuan itu kepada para pegawai.
- e. **Reward** adalah derajat perasaan pegawai bahwa mereka dihargai dan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang baik dari pada mereka diabaikan, kritik dan dihukum apabila sesuatu dilaksanakan secara salah, diukur dengan cara mengukur respon evaluatif terhadap sistem

gaji, kepemimpinan langsung dan pandangan pegawai terhadap organisasi.

- f. **Clarity** adalah derajat perasaan pegawai, bahwa segala sesuatu diorganisir dengan baik, tujuan dirumuskan secara jelas dari pada keadaan tidak teratur, kabur dan kacau, diukur dengan mengukur respon evaluatif terhadap teknis organisatoris, komunikasi atasan bawahan dan berkurangnya ketegangan psikofisik.
- g. **Team Spirit** adalah derajat perasaan pegawai yang saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pegawai di dalam lingkungan kerja, diukur dengan mengukur respon evaluatif terhadap kepemimpinan langsung, komunikasi atasan bawahan dan pandangan pegawai terhadap organisasi.
- h. **Kepuasan Kerja** adalah suatu perasaan menyenangkan, dan tidak menyenangkan menurut pandangan pegawai terhadap pekerjaannya yang terjadi apabila ada kesesuaian antara ciri-ciri pekerjaan dengan keinginan pegawai, dapat diukur dengan cara menghitung selisih antara apa yang ingin dicapai dengan kenyataan yang dapat dicapai seorang pegawai, meliputi tidak adanya perbedaan antara harapan (*expectation*), kebutuhan (*needs*) dan nilai (*value*) dengan apa yang dicapai sekarang karena batas minimum yang diinginkan sudah dapat dipenuhi.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Litwin dan Meyer (1971), A.S.I.A (Fraser, 1983), dan skoring menggunakan skala Likert dengan skala 1 sampai 4.

1. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur iklim kerja yang “dirasakan “, yaitu berupa kuesioner dari **Litwin & Meyer (1971)** yang terdiri dari 33 pertanyaan yang mewakili enam aspek dalam iklim kerja :

- Aspek Conformity: Pertanyaan nomor 1,2,3,4,5,6
- Aspek Responsibility: Pertanyaan nomor 7,8,9,10,11
- Aspek Standard: Pertanyaan nomor 12,13,14,15,16
- Aspek Reward: Pertanyaan nomor 17,18,19,20,21,22
- Aspek Clarity: Pertanyaan nomor 23,24,25,26,27
- Aspek Team Spirit: Pertanyaan nomor 28,29,30,31,32,33

Jawaban menunjukkan variabel berkala ordinal yaitu Sangat Tidak setuju ( STS ), Tidak Setuju ( TS ), setuju ( S ), Sangat Setuju ( S ).

2. Alat ukur untuk mengukur kepuasan kerja yaitu kuesioner A.S.I.A (*De Attitude Schaal Voor Industriale Arbeid*) dalam **Fraser (1983, pp. 146-149)** yang terdiri dari 90 pertanyaan dan dikelompokkan menjadi tujuh faktor yaitu :

- Kondisi Teknis Organisatoris: pertanyaan nomor 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

- Kepemimpinan Langsung: pertanyaan nomor 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
- Sistem Upah: pertanyaan nomor 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38
- Ketegangan Psikofisik: pertanyaan nomor 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53
- Komunikasi Atasan Bawahan; pertanyaan nomor 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68
- Pandangan Pegawai terhadap Organisasinya: pertanyaan nomor 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80
- Otonomi (kebebasan relatif para pegawai untuk melaksanakan gagasan-gagasan dan cara-cara sendiri dalam pekerjaannya): pertanyaan nomor 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90

Hasil jawaban diklarifikasikan dengan nilai skor sebagai berikut:

- skor 1 menyatakan Tidak Puas ( TP )
- skor 2 menyatakan Kurang Puas ( KP )
- skor 3 menyatakan Puas ( P )
- skor 4 menyatakan Sangat Puas ( SP )

Sehingga skoring jawaban kuesioner tersebut menunjukkan skala ordinal.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini dilakukan dengan melalui survey guna memperoleh data primer dan studi pustaka guna memperoleh data sekunder.

##### **a. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diambil langsung dari sumbernya melalui kuesioner penelitian kepada pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Semarang. Data yang didapat adalah data tentang profil responden / pegawai seperti nama responden, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, dan jabatan, serta data tentang iklim kerja yang meliputi aspek *Conformity, Responsibility, Standard, Reward, Clarity*, dan *Team Spirit* serta data tentang kepuasan kerja.

##### **b. Data Sekunder**

Data yang diperoleh berupa catatan-catatan kepegawaian yang dimiliki oleh Sekretariat Daerah Kota Semarang. Data tersebut diperoleh dari kantor Pengolah Data Elektronik ( PDE ) dan bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kota Semarang.

### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah : para pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang. Sampel diambil dengan tehnik "*Proportional purposive non random sampling*" dari kelompok pegawai Sekretariat daerah yang mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Bekerja di Sekretariat Daerah 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.

Dari 676 pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang, yang mempunyai karakteristik seperti tersebut di atas sebesar 517 pegawai. Kemudian dari 517 pegawai tersebut diambil 50% secara proporsional dari masing-masing tingkat pendidikan, sehingga diperoleh 266 pegawai sebagai responden. Pengambilan sampel sebesar 50 % dari jumlah calon responden secara keseluruhan 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.

Pengumpulan data dilakukan dengan pengisian kuesioner yang pengisiannya dilaksanakan sendiri oleh responden. Sebelumnya diberikan tenggang waktu satu hari (dibawa pulang ke rumah) supaya jawaban responden obyektif. Bagi para pegawai yang sedang libur sesudah giliran jaga malam (para Satpol PP) pada saat pengambilan data, dilakukan pengambilan khusus tahap kedua yaitu pada saat jawaban kuesioner

tahap pertama dikumpulkan sehingga diharapkan data dapat mencakup sampel yang dikehendaki.

### 3.3. Uji Asumsi Klasik

Bagian penting dari prosedur statistik mengenai model dari data adalah menetapkan seberapa baik model tersebut secara nyata cocok (*goodness of fit*), sekaligus mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang sedang dianalisis, ada 3 formula yang digunakan, yaitu :

#### 3.3.1. Uji Multikolinearitas (Gujarati,1997)

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 ( $R^2 = 1 - \text{tolerance}$ ). 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.

### 3.3.2. 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.

### 3.5.2. Uji Autokorelasi

Uji ini untuk mengetahui 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 ( $d_u$ ) = 1.78 dan batas luar ( $d_l$ ) = 1.57. Dikatakan tidak terjadi autokorelasi bila :  $DW < 4 - d_u$ . Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika untuk analisis regresi.

Namun demikian secara umum bisa diambil patokan :

- angka DW dibawah  $-2$  berarti ada autokorelasi positif
- angka DW di antara  $-2$  sampai  $+2$  berarti tidak ada autokorelasi
- Angka DW di atas  $+2$  berarti ada autokorelasi negatif

### 3.4. Teknik Analisis

Analisa dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban pertanyaan yang pengolahannya dengan perhitungan komputer. Dalam teknik analisis ini digunakan analisis multivariat dengan model regresi :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + e$$

Dimana :

Y	= Kepuasan kerja
$\alpha$	= Konstanta / intercept
$\beta_{1, 2, 3, 4, 5, 6}$	= koefisien regresi
$X_1$	= <i>conformity</i>
$X_2$	= <i>responsibility</i>
$X_3$	= <i>standard</i>
$X_4$	= <i>reward</i>
$X_5$	= <i>clarity</i>
$X_6$	= <i>team spirit</i>
e	= faktor pengganggu

Berdasarkan pada hasil analisis linier berganda tersebut akan dapat diketahui pengaruh dan tingkat signifikansi masing-masing variabel terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya besarnya kontribusi secara simultan (determinasi) diperoleh rumus :

$$R^2 = \frac{SS \text{ Re gresi}}{SSTotal}$$

kalau diuraikan menjadi sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{SS \text{ Re gresi} - SS \text{ Re sidu}}{SSTotal} = 1 - \frac{SS \text{ Re sidu}}{SSTotal} = 1 - \frac{ei^2}{Yi^2}$$

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

Dalam hal ini ada 2 bentuk pengujian yaitu :

1. Uji t statistik untuk menguji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara parsial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan. Adapun tahap pengujiannya adalah :

- a. Menentukan formula null hypothesis statistik yang akan diuji :

$H_0 : \beta_i = 0$ , artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas ( $X_i$ ) terhadap variabel tergantung ( $Y$ ) secara parsial.

$H_a : \beta_i \neq 0$ , artinya ada pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel  $X_i$  terhadap variabel  $Y$  secara parsial.

- b. Menentukan nilai  $t_{hitung}$  dengan rumus :

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

$\beta_i$  = Koefisien Regresi

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

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

2. Uji F statistik untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel tergantung (Y). Adapun tahap pengujiannya adalah sebagai berikut :

a. Menentukan formula null hypothesis secara statistik yang diuji dalam bentuk :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas ( $X_1 \dots X_n$ ) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.

$H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 \neq 0$ , artinya ada pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel bebas ( $X_1 \dots X_n$ ) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.

b. Menentukan nilai  $F_{hitung}$  :

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (N-k)}$$

c. Dengan tingkat keyakinan ( *level of significant 5%* ) atau  $\alpha = 0,05$  dan *degree of freedom* ( derajat kebebasan )  $df = n-k-1$  akan diperoleh nilai

$F_{\text{tabel}}$ , kemudian membandingkan dengan nilai  $F_{\text{hitung}}$  yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

- Bila  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  dinyatakan ditolak atau menerima  $H_a$
- Bila  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  dinyatakan diterima atau menolak  $H_a$

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Kepegawaian

Sekretariat Daerah adalah sebuah organisasi, dan suatu organisasi dimanapun ia berada akan mempunyai tujuan yang berbeda satu dengan lainnya yang masing-masing mempunyai ciri khas dan karakteristik sendiri-sendiri. Organisasi disini berarti menstruktur dan memadukan kegiatan orang-orang yang bekerja bersama dalam hubungan yang saling tergantung yang menunjukkan suatu sistem sosial. Di bawah ini disajikan tabel jumlah Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kota Semarang yang dijadikan sebagai populasi untuk penelitian (lihat Tabel 4.1).

Dengan melihat tabel 4.1, nampak jumlah pegawai Sekretariat Daerah Kota Semarang yang dijadikan sebagai populasi untuk penelitian sebanyak 517 orang, dengan perincian 288 laki-laki dan 229 perempuan. Anggota populasi yang berpendidikan S2 sebanyak 6 orang, S1 sebanyak 171 orang, Diploma sebanyak 66 orang, dan yang terbanyak adalah pendidikan SLTA, yaitu sebanyak 274 orang. Sedangkan anggota populasi berdasarkan masa kerja yang terbanyak yaitu populasi dengan masa kerja antara 5-10 tahun yang berjumlah 279 orang.

**Tabel 4.1.**  
**Jumlah PNS di Sekretariat Daerah Kota Semarang Menurut tingkat Pendidikan, Jenis Kelamin, Jenis Kelamin, dan Masa Kerja**  
**Pada Tahun 2000**

No.	Unit Kerja	Tingkat Pendidikan						Jenis Kelamin			Masa Kerja		
		S2		S1		Dipl.	SLTA	Jumlah		Laki-laki	Perempuan	Jumlah	
		3	4	4	5	5	6	9	10	11	12	< 5 tahun	> 5 tahun
1	2												
1	Wakil Walikota	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1
2	Pemda Kota	0	3	1	10	14	10	14	4	14	5	9	14
3	Asisten I Sekda	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1
4	Bag. Tata Pemerintahan	1	15	2	34	52	39	52	13	52	14	38	52
5	Bag. Pem. kelurahan	1	12	2	9	24	15	24	9	24	11	13	24
6	Bag. Perkotaan	1	11	0	9	21	8	21	13	21	5	16	21
7	Bag. Hukum	0	14	0	9	23	13	23	10	23	7	16	23
8	Bag. Humas	0	5	12	4	21	10	21	11	21	4	17	21
9	Asisten II Sekda	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1
10	Bag. Perencanaan	0	14	7	8	29	18	29	11	29	9	20	29
11	Bag. Penyusunan Program	1	3	1	10	15	11	15	4	15	3	12	15
12	Bag. Sosial	0	9	1	27	37	15	37	22	37	16	21	37
13	Bag. Lingkungan Hidup	0	8	1	6	15	8	15	7	15	2	13	15
14	Asisten III Sekda	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1
15	Bag. Kepegawaian	2	21	5	29	57	26	57	31	57	23	34	57
16	Bag. Keuangan	0	9	16	33	58	35	58	23	58	27	31	58
17	Bag. Organisasi	0	19	2	8	29	12	29	17	29	1	28	29
18	Bag. Pertengakapan	0	7	5	22	34	24	34	10	34	5	29	34
19	Bag. Umum	0	17	11	56	84	40	84	44	84	18	66	84
	<b>Jumlah</b>	<b>6</b>	<b>171</b>	<b>66</b>	<b>274</b>	<b>517</b>	<b>288</b>	<b>517</b>	<b>229</b>	<b>517</b>	<b>150</b>	<b>367</b>	<b>517</b>

Sumber : PDE Kota Semarang (2000)

## 4.2. Responden

Dengan teknik pengambilan sampel "*Proportional purposive non random sampling*", dari kelompok pegawai Sekretariat daerah yang mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Bekerja di Sekretariat Daerah 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.

Dari 676 pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang, yang mempunyai karakteristik seperti tersebut di atas sebesar 517 pegawai (tabel 4.1). Kemudian dari 517 pegawai tersebut diambil 50% secara proporsional dari masing-masing tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan masa kerja sehingga diperoleh 266 pegawai sebagai responden (tabel 4.2).

Sedangkan data penelitian diperoleh dari jawaban kuesioner yang diisi oleh 266 responden tersebut. Di bawah ini disajikan tabel jumlah responden yang terbagi dalam 19 unit kerja menurut kriteria tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan masa kerja responden (**lihat Tabel 4.2**).

**Tabel 4.2.**  
**Jumlah Responden PNS di Sekretariat Daerah Kota Semarang Menurut Tingkat Pendidikan, Jenis Kelamin dan Masa Kerja pada Tahun 2000**

No.	Unit Kerja	Tingkat Pendidikan						Jenis Kelamin			Masa Kerja		
		S2		Dipl.		SLTA	Jumlah	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	< 5 tahun	> 5 tahun	Jumlah
		S2	S1	S1	S2	SLTA	Jumlah	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	< 5 tahun	> 5 tahun	Jumlah
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	Wakil Walikota	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	
2	Pemda Kota	0	2	1	5	8	4	4	8	3	5	8	
3	Asisten I Sekda	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	
4	Bag. Tata Pemerintahan	1	6	2	17	26	15	11	26	10	16	26	
5	Bag. Pem. kelurahan	1	5	1	15	22	12	10	22	7	15	22	
6	Bag. Perkotaan	0	7	0	4	11	7	4	11	2	9	11	
7	Bag. Hukum	0	6	0	4	10	7	3	10	1	9	10	
8	Bag. Humas	0	3	9	2	14	10	4	14	4	10	14	
9	Asisten II Sekda	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	
10	Bag. Perekonomian	0	6	3	4	13	8	5	13	5	8	13	
11	Bag. Penyusunan Program	1	2	1	5	9	5	4	9	2	7	9	
12	Bag. Sosial	0	6	1	13	20	12	8	20	3	17	20	
13	Bag. Lingkungan Hidup	0	4	1	3	8	4	4	8	4	4	8	
14	Asisten III Sekda	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	
15	Bag. Kepegawaian	2	8	2	14	26	16	10	26	9	17	26	
16	Bag. Keuangan	1	5	5	16	27	18	9	27	7	20	27	
17	Bag. Organisasi	0	9	1	4	14	8	6	14	5	9	14	
18	Bag. Perlengkapan	0	7	3	11	21	11	10	21	5	16	21	
19	Bag. Umum	0	7	6	20	33	20	13	33	13	20	33	
	Jumlah	6	87	36	137	266	161	105	266	80	186	266	

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Dengan melihat tabel 4.2, nampak bahwa jumlah responden laki-laki lebih besar daripada responden perempuan, dengan perincian yaitu responden laki-laki 161 orang dan perempuan 105 orang. Tingkat pendidikan responden diantaranya S2, S1, Diploma, dan yang terbanyak adalah SLTA. Sedangkan responden dengan masa kerja dibawah 5 tahun sejumlah 53 orang, dan yang terbanyak yaitu responden dengan masa kerja antara 5-10 tahun berjumlah 153 orang.

Dari 266 kuesioner yang diisi oleh responden, diperoleh 177 kuesioner yang layak dianalisis. Sedangkan 89 kuesioner lainnya tidak layak dianalisis karena sebagian rusak, pengisian yang tidak lengkap dan sebagian lagi tidak kembali. Berikut rincian kuesioner yang layak dan tidak layak dianalisis (lihat tabel 4.2a):

**Tabel 4.2.a**  
**Kuesioner Kembali dan Layak Analisis**

	Kuesioner disebarkan	kuesioner tidak kembali	kuesioner rusak	kuesioner tidak lengkap	kuesioner layak analisis
jumlah	266	43	28	18	177
prosentase	100	16.1	10.5	6.8	66.6

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel 4.2.a terlihat bahwa kuesioner yang tidak layak dianalisis meliputi 43 kuesioner yang tidak dikembalikan oleh responden, 28 kuesioner yang dikembalikan dalam keadaan rusak sehingga menyulitkan peneliti untuk mentabulasikan skor yang diisikan, dan 18 kuesioner tidak diisi secara lengkap

(ada beberapa item yang tidak dijawab). Sehingga keseluruhan kuesioner yang layak dianalisis tinggal berjumlah 177 buah dan dijadikan sampel oleh peneliti.

#### **4.2.1 Pendidikan Responden**

Pengorganisasian pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang, seperti layaknya organisasi pemerintahan lainnya membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan analisis dan profesionalisme di bidangnya. Kemampuan ini dapat diperoleh melalui penarikan pegawai yang memiliki pendidikan cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

**Tabel 4.2.1.1.**  
**Jumlah Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

No.	Unit Kerja	S2		S1		Diploma		SLTA		Jumlah
		Layak	Tidak	Layak	Tidak	Layak	Tidak	Layak	Tidak	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Wakil Walikota	0	0	0	1	0	0	0	0	1
2	PemdaKota	0	0	0	2	1	0	3	2	8
3	Asisten I Sekda	0	0	1	0	0	0	0	0	1
4	Bag. Tata Pemerintahan	1	0	5	1	2	0	9	8	26
5	Bag. Pem.kelurahan	1	0	4	1	1	0	8	7	22
6	Bag.Perkotaan	0	0	4	3	0	0	3	1	11
7	Bag. Hukum	0	0	4	2	0	0	3	1	10
8	Bag.Humas	0	0	3	0	4	5	2	0	14
9	Asisten II Sekda	0	0	0	1	0	0	0	0	1
10	Bag.Perekonomian	0	0	3	3	2	1	3	1	13
11	Bag.Penyusunan Program	1	0	2	0	1	0	3	2	9
12	Bag.Sosial	0	0	4	2	0	1	7	6	20
13	Bag.Lingkungan Hidup	0	0	3	1	0	1	2	1	8
14	AsistenII Sekda	0	0	1	0	0	0	0	0	1
15	Bag.Kepegawaian	2	0	7	1	2	0	7	7	26
16	Bag.Keuangan	1	0	4	1	4	1	9	7	27
17	Bag. Organisasi	0	0	5	4	1	0	2	2	14
18	Bag.Perlengkapan	0	0	7	0	2	1	8	3	21
19	Bag.Umum	0	0	3	4	5	1	17	3	33
	<b>Jumlah</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>86</b>	<b>51</b>	<b>266</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Tabel 4.2.1.1. menunjukkan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah berdasarkan tingkat pendidikannya memiliki jumlah pegawai terbanyak berpendidikan SLTA. Hal ini berkaitan erat dengan struktur organisasi kepegawaian di Sekretariat Daerah di mana pegawai yang berpendidikan SLTA banyak mengisi posisi pekerjaan yang bersifat operasional. Pegawai dengan tingkat pendidikan Diploma banyak mengisi posisi pekerjaan yang berkaitan

dengan keahlian teknis. Sedangkan pada tingkat pengambilan keputusan di dominasi oleh pegawai dengan pendidikan S1 dan S2.

Untuk pemahaman yang lebih ringkas, kita bisa mengetahui prosentase jumlah responden yang layak dianalisis berdasarkan tingkat pendidikan dengan melihat Tabel 4.2.1.2. di bawah ini.

**Tabel 4.2.1.2**  
**Prosentase Responden**  
**Menurut Tingkat Pendidikan**

<b>Pendidikan Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
S2	6	3.4
S1	60	33.9
Diploma	25	14.1
SLTA	86	48.6
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100</b>

Sumber : data Primer yang diolah, 2001

Tabel 4.2.1.2. menunjukkan prosentase terbesar jumlah responden yang layak dianalisis yaitu responden dengan pendidikan terakhir SLTA. Hal ini karena kepegawaian pada Sekretariat Daerah Kota Semarang membutuhkan pegawai yang lebih besar jumlahnya untuk posisi pekerjaan yang bersifat operasional.

#### **4.2.2. Jenis Kelamin responden**

Seorang pegawai laki-laki pada umumnya memiliki sifat atau karakteristik lebih berani dalam mengungkapkan pendapatnya tentang situasi atau keadaan di lingkungannya. Sehingga apabila mereka tidak cocok dengan iklim kerja mereka,

maka mereka akan lebih mudah mengungkapkan ketidakpuasannya terhadap pekerjaan.

**Tabel 4.2.2.1.**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Unit Kerja	Laki-laki		Perempuan		Jumlah
		Layak	Tidak	Layak	Tidak	
1	2	3	4	5	6	7
1	Wakil Walikota	0	1	0	0	1
2	PemdaKota	4	0	0	4	8
3	Asisten I Sekda	1	0	0	0	1
4	Bag. Tata Pemerintahan	9	6	7	4	26
5	Bag. Pem.kelurahan	6	6	7	3	22
6	Bag.Perkotaan	5	2	3	1	11
7	Bag. Hukum	5	2	3	0	10
8	Bag.Humas	7	3	4	0	14
9	Asisten II Sekda	0	1	0	0	1
10	Bag.Perekonomian	6	2	4	1	13
11	Bag.Penyusunan Program	4	1	4	0	9
12	Bag.Sosial	7	5	8	0	20
13	Bag.Lingkungan Hidup	3	1	2	2	8
14	Asisten III Sekda	1	0	0	0	1
15	Bag.Kepegawaian	9	7	5	5	26
16	Bag.Keuangan	10	8	7	2	27
17	Bag. Organisasi	8	0	5	1	14
18	Bag.Perlengkapan	8	3	7	3	21
19	Bag.Umum	10	10	8	5	33
Jumlah		103	58	74	31	266

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Tabel 4.2.2.1. menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah lebih besar daripada responden perempuan. Disamping karena jumlah pegawai laki-laki di sekretariat daerah lebih besar daripada pegawai perempuan, pegawai laki-laki pada umumnya lebih mudah dalam mengungkapkan pendapatnya terhadap keadaan atau kondisi di sekitarnya, sehingga lebih mudah

bagi responden laki-laki untuk menjawab segala pertanyaan untuk penelitian ini. Untuk pemahaman yang lebih ringkas, kita bisa mengetahui prosentase jumlah responden yang layak dianalisis berdasarkan jenis kelamin dengan melihat Tabel 4.2.2.2. di bawah ini.

**Tabel 4.2.2.2.**  
**Prosentase Responden Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin Responden	Jumlah	Prosentase
Laki-Laki	103	58.2
Perempuan	74	41.8
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Walaupun banyak yang tidak layak dianalisis, namun responden laki-laki masih memiliki prosentase terbesar yang layak dianalisis dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan besarnya kesediaan mereka untuk mengemukakan pendapatnya mengenai iklim kerja dan kepuasan kerja mereka.

#### **4.2.3. Masa Kerja Responden**

Pegawai yang memiliki masa kerja yang lebih lama pada umumnya merasa mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Disamping itu mereka juga menginginkan suatu balasan yang lebih baik atau penghargaan yang lebih besar apabila dibandingkan dengan pegawai yang masa kerjanya belum lama di suatu perusahaan (**lihat Tabel 4.2.3.1.**).

**Tabel 4.2.3.1.  
Responden Berdasarkan Masa Kerja**

NO.	UNIT KERJA	MASA KERJA PEGAWAI								JUMLAH
		< 5 Tahun		5 – 10 Tahun		10 – 20 Tahun		> 20 Tahun		
		L	TL	L	TL	L	TL	L	TL	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Wakil Walikota	0	1	0	0	0	0	0	0	1
2	PemdaKota	2	1	2	2	0	0	1	0	8
3	Asisten I Sekda	0	0	0	1	0	0	0	0	1
4	Bag. Tata Pemerintahan	4	6	14	0	0	0	1	1	26
5	Bag. Pem. Kelurahan	1	2	10	3	3	0	1	2	22
6	Bag. Perkotaan	1	1	6	0	1	1	0	1	11
7	Bag. Hukum	0	0	6	2	1	1	0	0	10
8	Bag. Humas	1	1	4	4	4	0	0	0	14
9	Asisten II Sekda	0	0	0	0	0	1	0	0	1
10	Bag. Perekonomian	3	0	7	1	2	0	0	0	13
11	Bag. Penyusunan Program	0	0	4	3	1	0	1	0	9
12	Bag. Sosial	1	1	7	3	4	1	1	2	20
13	Bag. Lingkungan Hidup	0	0	2	3	2	1	0	0	8
14	Asisten III Sekda	0	0	0	0	0	0	1	0	1
15	Bag. Kepegawaian	5	2	9	3	3	1	2	1	26
16	Bag. Keuangan	4	1	11	6	1	2	2	0	27
17	Bag. Organisasi	2	0	3	4	3	1	1	0	14
18	Bag. Perlengkapan	3	0	4	12	0	0	1	1	21
19	Bag. Umum	8	2	12	5	3	2	1	0	33
	<b>Jumlah</b>	<b>35</b>	<b>18</b>	<b>101</b>	<b>52</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>266</b>

KETERANGAN: L = Layak, TL = Tidak Layak  
Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Tabel 4.2.3.1. menunjukkan bahwa jumlah responden dengan masa kerja antara 5-10 tahun lebih besar daripada responden dengan masa kerja di bawah 5 tahun. Hal ini disebabkan karena pegawai atau responden dengan masa kerja di

atas 5 tahun mempunyai pengalaman kerja lebih lama sehingga mereka merasakan suatu tanggung jawab yang lebih besar untuk instansi atau perusahaan tersebut. Sehingga dengan pengalaman kerja yang lama dan tanggung jawab yang besar, akan lebih mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

Untuk pemahaman yang lebih ringkas, kita bisa mengetahui prosentase jumlah responden yang layak dianalisis berdasarkan masa kerja dengan melihat Tabel 4.2.3.2. di bawah ini.

**Tabel 4.2.3.2.  
Prosentase Responden Menurut Masa Kerja**

<b>Masa Kerja Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
< 5 tahun	35	19.8
5-10 tahun	101	57.1
10-20 tahun	28	15.8
> 20 tahun	13	7.3
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Pada tabel 4.2.3.2., terlihat bahwa responden dengan masa kerja 5-10 tahun mempunyai prosentase jumlah yang terbesar. Pegawai dengan masa kerja 5-10 tahun pada umumnya sudah merasakan adanya suatu tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasinya. Sehingga hal ini akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Mereka juga mengalami suatu ketidakstabilan dalam menentukan pilihan. Apabila dalam pekerjaan harus melaksanakan suatu tanggung jawab yang dirasakan tidak sesuai dengan reward atau imbalan yang diterima, mereka akan mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaan dan kemungkinan akan mencari pekerjaan lain yang lebih baik.

Sedangkan pegawai dengan masa kerja 10 tahun keatas, mereka sudah merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini merupakan satu-satunya pilihan untuk masa depan mereka. Atau dengan kata lain, mereka sudah merasakan kestabilan dalam menjalankan pekerjaannya.

#### **4.3. Uji Ekonometrika (Pengujian Asumsi Penyimpangan Klasik)**

Uji Ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh model linier regresi berganda dapat diterima secara ekonometrika dimana uji ekonometrika dilakukan dengan cara: uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi.

##### **4.3.1. 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.359).

**Tabel 4.3.1.**  
**Nilai VIF dan Tolerance**

Variabel	Tolerance	VIF
X <sub>1</sub>	0.865	1.540
X <sub>2</sub>	0.872	1.383
X <sub>3</sub>	0.900	1.111
X <sub>4</sub>	0.890	1.696
X <sub>5</sub>	0.946	1.057
X <sub>6</sub>	0.916	1.666

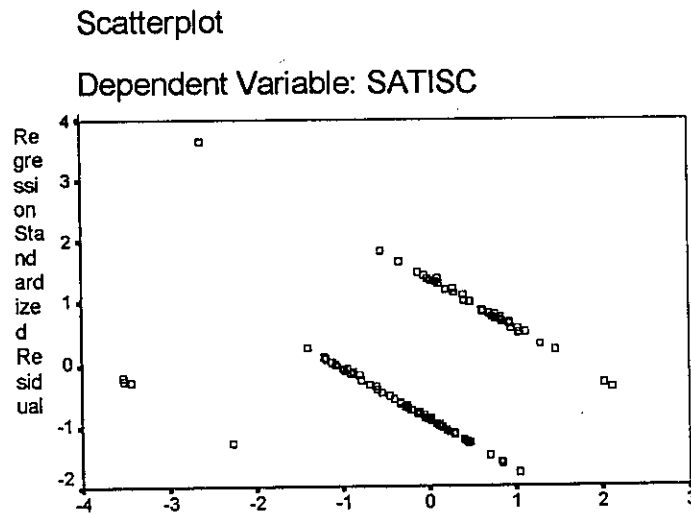
Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel 4.3.1. menunjukkan tolerance variabel yang cukup tinggi, sehingga dengan semakin tinggi tolerance akan semakin kecil  $R^2$  ( $R^2 = 1 - \text{tolerance}$ ), sehingga semakin kecil pula variabilitas dari variabel bebas yang dapat dijelaskan oleh prediktor (variabel bebas) yang lain. Dengan demikian tidak terdapat gangguan multikolinearitas dalam penelitian.

#### **4.3.2. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Uji ini menggunakan metode grafik (*Scatter Plot*) untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data.

**Gambar 4.5.2.**  
**Scatter Plot**



Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Dari gambar scatterplot yang diperoleh dari perhitungan komputer terlihat bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena hasilnya tidak membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar. Pola yang tergambar dalam scatterplot lebih mengarah pada pola garis lurus, yang berarti sebaran data adalah homogen.

#### 4.3.3. 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 :

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

Dari perhitungan , dengan  $K = 5$ ,  $N = 177$ ,  $\alpha = 0.05$ , maka diperoleh DW

hitung = 1.944. Sedangkan DW tabel diperoleh :

▪ $D_l$	= 1.57
▪ $D_u$	= 1.78
▪ $(4 - d_l)$	= 2.43
▪ $(4 - d_u)$	= 2.22
▪ $d_{hitung}$	= 1.944

Dengan demikian Ho diterima, karena  $1.78 < 1.944 < 2.22$ . Hal ini berarti dalam persamaan regresi tidak ada auto korelasi.

#### 4.4. Hasil Analisis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh 6 variabel independen yaitu iklim kerja yang meliputi *Conformity, responsibility,*

*standard, Reward, Clarity, dan Team Spirit* terhadap variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

Hasil penelitian dengan mengambil sampel sebanyak 177 responden, diperoleh tanggapan mereka terhadap beberapa pertanyaan yang menyangkut enam variabel independen dan satu variabel dependen. Seperti tampak pada lampiran yang selanjutnya akan dideskripsikan sebagai berikut :

#### **4.4.1. Hubungan *Conformity* dengan Kepuasan Kerja**

*Conformity* adalah perasaan adanya pembatasan suatu pekerjaan di dalam organisasi. Apabila dalam organisasi diadakan suatu pembatasan tugas atau pekerjaan sehingga setiap pegawai mempunyai tugas yang tertentu "esarnya maka pegawai akan mempunyai kepuasan sendiri jika mereka dapat melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya, jika batasan pekerjaan untuk seorang pegawai semakin tidak jelas atau jika pekerjaan semakin tidak terbatas jumlahnya, maka akan semakin berkurang pula tingkat kepuasan kerjanya. Untuk mengetahui kemungkinan ada pengaruh *Conformity* terhadap kepuasan kerja, maka dilakukan pengukuran terhadap variabel *Conformity*, yaitu dengan mengamati respon evaluatif derajat perasaan pegawai terhadap adanya peraturan, prosedur, kebijakan dan praktek yang harus ditaati.

**Tabel 4.4.1**  
**Hasil Crosstab antara KEPUASAN KERJA dengan COMFORMITY**  
**Di Sekretariat Daerah Kota Semarang**

TINGKAT KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION)		COMFORMITY		TOTAL
		Tidak puas	Puas	
Tidak Puas	Count	20	55	75
	% within COMFORM	39.3	43.7	42.4
Puas	Count	31	71	102
	% within COMFORM	60.7	56.3	57.6
TOTAL	Count	N=51	N=126	N=177
	% within COMFORM	100.0	100.0	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel 4.4.1. menunjukkan adanya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan muncul apabila ada pembatasan suatu pekerjaan atau jenis tugas yang harus mereka laksanakan. Sehingga setiap pegawai mempunyai tugas masing-masing tanpa harus melaksanakan pekerjaan lain yang bukan tugasnya. Hal ini dapat terlihat pada sebagian besar pegawai merasa puas jika di dalam organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang terdapat suatu aspek *Conformity*, yaitu sebesar 56,3% dari 126 responden.

#### 4.4.2. Hubungan *Responsibility* dengan Kepuasan Kerja

*Responsibility* yaitu pemberian tanggung jawab pribadi kepada para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pada umumnya seorang pegawai berada pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi apabila mereka diberikan suatu tanggung jawab pekerjaan. Dengan diberikan tanggung jawab pekerjaan, mereka

akan merasa dibutuhkan oleh organisasi. Untuk mengetahui kemungkinan ada pengaruh *Responsibility* terhadap Kepuasan kerja, maka dilakukan pengukuran terhadap variabel *Responsibility* yaitu dengan mengamati respon evaluatif terhadap derajat perasaan pegawai bahwa mereka dapat menerima tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

**Tabel. 4.4.2.**  
**Hasil Crosstab antara Kepuasan Kerja dengan *Responsibility***  
**Di Sekretariat Daerah Kota Semarang**

TINGKAT KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION)		RESPONSIBILITY			TOTAL
		Tidak puas	Puas	Sangat puas	
Tidak Puas	Count	9	44	22	75
	% within RESPONSI	90.0	35.8	50.0	42.4
Puas	Count	1	79	22	102
	% within RESPONSI	10.0	64.2	50.0	57.6
TOTAL	Count	N=10	N=123	N=44	N=177
	% within RESPONSI	100.0	100.0	100.0	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel 4.4.2. memperlihatkan adanya sebagian besar pegawai menunjukkan kepuasannya terhadap pekerjaan karena mereka merasa diberikan suatu tanggung jawab pekerjaan. Hal ini terlihat pada sebagian besar pegawai merasa puas jika di dalam organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang terdapat suatu aspek *Responsibility* yang tinggi, yaitu sebesar 64,2% dari 123 responden.

#### 4.4.3. Hubungan *Standard* dengan Kepuasan Kerja

Aspek *standard* dalam hal ini memberikan pengertian bahwa organisasi mengutamakan kualitas pelaksanaan dan mutu produksi. Apabila dalam organisasi mempunyai *standard* tertentu secara jelas yang harus dicapai, sehingga pegawai dapat pula mengetahui *standard* pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu.

Untuk mengetahui kemungkinan ada pengaruh *Standard* terhadap kepuasan kerja, maka dilakukan pengukuran terhadap variabel *Standard* yaitu dengan mengamati respon evaluatif terhadap derajat perasaan pegawai bahwa organisasi menetapkan tujuan tertentu dan menyampaikan tujuan tersebut kepada para pegawai.

**Tabel 4.4.3.**  
Hasil *Crosstab* antara Kepuasan Kerja dengan *Standard*  
Di Sekretariat Daerah Kota Semarang

TINGKAT KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION)		STANDARD		TOTAL
		Tidak puas	Puas	
Tidak Puas	Count	22	53	75
	% within STANDAR	33.3	46.8	42.4
Puas	Count	42	60	102
	% within STANDAR	66.7	53.2	57.6
TOTAL	Count	N=63	N=113	N=177
	% within STANDAR	100.0	100.0	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Tabel 4.4.3. menunjukkan adanya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan muncul apabila organisasi selalu menetapkan tujuan yang jelas dan memberikan informasi tentang tujuan organisasi tersebut kepada para pegawai. Sehingga para

pegawai dapat mengetahui standard pekerjaan yang harus mereka selesaikan dalam waktu tertentu. Hal ini dapat terlihat pada sebagian besar pegawai merasa puas jika di dalam organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang terdapat suatu aspek *Standard* yang tinggi, yaitu sebesar 53,2% dari total sejumlah 113 responden.

#### **4.4.4. Hubungan *Reward* dengan Kepuasan Kerja**

*Reward* adalah derajat perasaan pegawai bahwa mereka dihargai dan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang baik daripada mereka diabaikan, dikritik dan dihukum apabila mereka melakukan suatu kesalahan. Apabila dalam pekerjaannya, seorang pegawai diberikan beban tanggung jawab yang besarnya sesuai dengan *Reward* yang mereka terima, maka mereka akan mengalami kepuasan dalam pekerjaan. Untuk mengetahui kemungkinan ada pengaruh *Reward* terhadap kepuasan kerja, maka dilakukan pengukuran terhadap variabel *Reward* yaitu dengan mengamati sistem gaji/ pengupahan dalam organisasi tersebut, kepemimpinan langsung dan pandangan pegawai terhadap organisasi.

**Tabel 4.4.4.**  
**Hasil Crosstab antara Kepuasan Kerja dengan Reward**  
**Di Sekretariat Daerah Kota Semarang**

TINGKAT KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION)		REWARD		TOTAL
		Tidak puas	Puas	
Tidak Puas	Count	34	41	75
	% within REWARD	94.4	29.1	42.4
Puas	Count	2	100	102
	% within REWARD	5.6	70.9	57.6
TOTAL	Count	N=36	N=141	N=177
	% within REWARD	100.0	100.0	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Tabel 4.4.4. menunjukkan adanya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan muncul apabila sistem penggajian/ pengupahan sesuai dengan beban pekerjaan dan mampu memenuhi sebagian besar kebutuhan hidup pegawai serta ditunjang adanya kepemimpinan yang baik terhadap pegawai. Secara sederhana, semakin besar gaji yang mereka terima maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka. Dan mereka akan lebih menghargai pimpinannya bila pimpinan tersebut bersikap lebih baik kepada pegawai, tanpa harus menggunakan ancaman untuk memaksakan kehendaknya kepada pegawai.

Hal ini dapat terlihat pada sebagian besar pegawai merasa puas jika di dalam organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang terdapat suatu aspek *Reward* yang tinggi, yaitu sebesar 70.9% dari total sejumlah 100 responden.

#### 4.4.5. Hubungan *Clarity* dengan Kepuasan kerja

*Clarity* yaitu derajat perasaan pegawai bahwa segala sesuatu diorganisir dengan baik. Apabila dalam organisasi, segala aspek pekerjaan dapat diorganisir dengan baik sehingga mencapai tujuan secara jelas, hal ini juga akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang pegawai. Untuk mengetahui kemungkinan ada pengaruh *Clarity* terhadap kepuasan kerja, maka dilakukan pengukuran terhadap variabel *Clarity* yaitu dengan mengamati respon evaluatif terhadap teknis organisatoris, komunikasi atasan bawahan dan berkurangnya ketegangan psikofisik.

**Tabel 4.4.5.**  
Hasil *Crosstab* antara Kepuasan Kerja dengan *Clarity*  
Di Sekretariat Daerah Kota Semarang

TINGKAT KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION)		CLARITY		TOTAL
		Tidak puas	Puas	
Tidak Puas	Count	20	55	75
	% within CLARITY	44.4	41.2	42.4
Puas	Count	25	77	102
	% within CLARITY	55.6	58.8	57.6
TOTAL	Count	N=45	N=131	N=177
	% within CLARITY	100.0	100.0	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel 4.4.5. menunjukkan adanya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan muncul apabila di dalam organisasi setiap tugas dan aspek-aspek pekerjaan bisa diorganisir dengan baik, sehingga setiap pegawai dapat mengetahui

secara jelas tujuan dari organisasi, bagaimana cara mengorganisirnya dan mengetahui secara jelas jenis pekerjaannya serta bagaimana pekerjaan tersebut harus diselesaikan.

Hasil crosstab pada tabel 4.4.5. memberikan gambaran bahwa tingkat *Clarity* pada organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang adalah tinggi. Adanya pengorganisasian tugas dan pekerjaan yang baik, perumusan tujuan yang jelas, melalui respon evaluatif pegawai terhadap teknis organisatoris, komunikasi, dan penurunan beban psikofisik memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.

Hal ini dapat terlihat pada sebagian besar pegawai merasa puas jika di dalam organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang terdapat suatu aspek *Clarity* yang tinggi, yaitu sebesar 58.8 % dari total sejumlah 77 responden.

#### **4.4.6. Hubungan *Team Spirit* dengan Kepuasan Kerja**

*Team Spirit* adalah derajat perasaan pegawai yang saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinannya dalam lingkungan kerja. Apabila baik antara pegawai dengan pimpinan maupun antara pegawai dengan rekan kerjanya terdapat hubungan yang baik, maka hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Untuk mengetahui kemungkinan ada pengaruh *Team Spirit* terhadap kepuasan kerja, maka dilakukan pengukuran terhadap variabel *Team Spirit* yaitu dengan

mengamati respon evaluatif terhadap kepemimpinan langsung, dan komunikasi antara atasan dengan bawahan.

**Tabel 4.4.6.**  
**Hasil Crosstab antara Kepuasan Kerja dengan *Team Spirit***  
**Di Sekretariat Daerah Kota Semarang**

TINGKAT KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION)		TEAM SPIRIT		TOTAL
		Tidak puas	Puas	
Tidak Puas	Count	13	60	75
	% within TEAMSPI	23.6	49.2	42.4
Puas	Count	42	62	102
	% within TEAMSPI	76.4	50.8	57.6
TOTAL	Count	N=55	N=122	N=177
	% within TEAMSPI	100.0	100.0	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Tabel 4.4.6. menunjukkan bahwa adanya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan muncul apabila ada komunikasi yang baik serta sikap saling membantu dan saling mempercayai baik antar pegawai maupun antara atasan dengan pegawainya. Sebaliknya, jika di dalam organisasi tidak ada komunikasi yang baik antar pegawai, maka akan terjadi ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Hasil perhitungan crosstab menunjukkan adanya kepuasan pegawai pada derajat *Team Spirit* yang tinggi yaitu sebesar 50.8% dari 122 responden. Hal ini memperlihatkan sebagian besar pegawai lebih menghendaki adanya suatu *Team Spirit* di dalam organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

#### 4.5. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan analisis data dengan memanfaatkan program SPSS menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0.154X_1 + 0.960X_2 + 0.149X_3 + 0.553X_4 + 0.095X_5 + 0.357X_6$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa koefisien dari keenam variabel iklim kerja yang terdiri dari *Conformity* ( $X_1$ ), *Responsibility* ( $X_2$ ), *Standard* ( $X_3$ ), *Reward* ( $X_4$ ), *Clarity* ( $X_5$ ), dan *Team Spirit* ( $X_6$ ) adalah positif. Hal ini berarti bahwa enam variabel iklim kerja mempunyai hubungan positif (hubungan searah) dengan kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis ini 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 *Conformity* ( $X_1$ ), *Responsibility* ( $X_2$ ), *Standard* ( $X_3$ ), *Reward* ( $X_4$ ), *Clarity* ( $X_5$ ) dan *Team Spirit* ( $X_6$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ), sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan secara statistik diterima.

Pengujian secara parsial / individu dengan “ $t_{test}$ ” dilakukan berdasarkan derajat bebas sebesar 170, *level of significant* ( $\alpha$ ) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh  $t_{tabel} = 1.96$  ( $t_{test} < -1.96$  atau  $t_{test} > 1.96$ ).

- *Hipotesis 1*, menyatakan terdapat pengaruh faktor *Conformity* terhadap kepuasan kerja. Hasil perhitungan “ $t_{test}$ ” untuk variabel *Conformity* ( $X_1$ ) menunjukkan bahwa  $t_{test} (3.743) > t_{tabel} (1.96)$  maka variabel *Conformity*

dikatakan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis pertama diterima.

- *Hipotesis 2*, menyatakan terdapat pengaruh faktor *Responsibility* terhadap kepuasan kerja. Hasil perhitungan “ $t_{test}$ ” untuk variabel *Responsibility* ( $X_2$ ) menunjukkan bahwa  $t_{test}$  (2.517)  $< t_{tabel}$  (-1.96) maka variabel *Responsibility* dikatakan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis kedua diterima.
- *Hipotesis 3*, menyatakan terdapat pengaruh faktor *Standard* terhadap kepuasan kerja. Hasil perhitungan “ $t_{test}$ ” untuk variabel *Standard* ( $X_3$ ) menunjukkan bahwa  $t_{test}$  (4.368)  $> t_{tabel}$  (1.96) maka variabel *Standard* dikatakan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis ketiga diterima.
- *Hipotesis 4*, menyatakan terdapat pengaruh faktor *Reward* terhadap kepuasan kerja. Hasil perhitungan “ $t_{test}$ ” untuk variabel *Reward* ( $X_4$ ) menunjukkan bahwa  $t_{test}$  (13.002)  $> t_{tabel}$  (1.96) maka variabel *Reward* dikatakan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis keempat diterima.
- *Hipotesis 5*, menyatakan terdapat pengaruh faktor *Clarity* terhadap kepuasan kerja. Hasil perhitungan “ $t_{test}$ ” untuk variabel *Clarity* ( $X_5$ ) menunjukkan bahwa  $t_{test}$  (2.858)  $> t_{tabel}$  (1.96) maka variabel *Clarity* dikatakan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis kelima diterima.

- *Hipotesis 6*, menyatakan terdapat pengaruh faktor *Team Spirit* terhadap kepuasan kerja. Hasil perhitungan “ $t_{test}$ ” untuk variabel *Team Spirit* ( $X_6$ ) menunjukkan bahwa  $t_{test} (8.472) > t_{tabel} (1.96)$  maka variabel *Team Spirit* dikatakan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis keenam diterima.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **4.6.1. Pembahasan Hipotesis 1**

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *Conformity* terhadap kepuasan kerja dikatakan signifikan dan mempunyai hubungan yang searah, artinya apabila dalam organisasi diadakan suatu pembatasan tugas atau pekerjaan sehingga setiap pegawai mempunyai tugas yang tertentu besarnya maka pegawai akan mempunyai kepuasan sendiri jika mereka dapat melaksanakannya. Sebaliknya, jika pekerjaan semakin tidak terbatas jumlahnya, maka akan semakin berkurang pula tingkat kepuasan kerja mereka. Ini juga bisa dilihat melalui hasil crosstabulation yang menunjukkan pada sebagian besar pegawai merasa puas jika di dalam organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang terdapat suatu aspek *Conformity*, yaitu sebesar 56,3% dari 126 responden.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukarya (1995) dimana orang yang mengharapkan dan merasakan conformity tinggi, maka orang tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, orang yang mengharapkan conformity yang tinggi namun yang dirasakan ternyata rendah, maka orang tersebut akan merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaannya.

Walaupun dalam penelitian Sukarya tersebut mempunyai hubungan yang lemah, namun hubungan ini bermakna secara statistik.

#### **4.6.2. Pembahasan Hipotesis 2**

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *Responsibility* terhadap kepuasan kerja dikatakan signifikan dan mempunyai hubungan yang searah, artinya seorang pegawai berada pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi apabila mereka diberikan suatu tanggung jawab pekerjaan. Dengan diberikan tanggung jawab pekerjaan, mereka akan merasa dibutuhkan oleh organisasi. Semakin dibutuhkan oleh organisasi maka dia akan semakin merasa puas. Ini juga bisa dilihat melalui hasil crosstabulation yang menunjukkan pada sebagian besar pegawai merasa puas jika di dalam organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang terdapat suatu aspek *Responsibility* yang tinggi, yaitu sebesar 64,2% dari 123 responden.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukarya yang menyatakan bahwa orang yang mengharapkan dan merasakan *responsibility* yang tinggi, maka dia akan merasa puas. Walaupun hasil penelitian Sukarya tersebut mempunyai hubungan yang lemah antara *Responsibility* dengan kepuasan kerja, namun hubungan ini bermakna secara statistik.

#### **4.6.3. Pembahasan Hipotesis 3**

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *Standard* terhadap kepuasan kerja dikatakan signifikan dan mempunyai hubungan yang searah, artinya kepuasan

pegawai terhadap pekerjaan muncul apabila organisasi selalu menetapkan standar tujuan organisasi dan memberikan informasi tentang standar organisasi tersebut kepada para pegawai. Sehingga para pegawai juga dapat mengetahui standard pekerjaan yang harus mereka selesaikan dalam waktu tertentu. Hal ini dapat pula dilihat melalui hasil crosstabulation yang menunjukkan pada sebagian besar pegawai merasa puas jika di dalam organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang terdapat suatu aspek *Standard* yang tinggi, yaitu sebesar 53,2% dari total sejumlah 113 responden.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Sukarya (1995) yang menyatakan bahwa orang yang mengharapkan dan merasakan standar yang tinggi, maka dia akan merasa puas, walaupun dalam penelitian Sukarya ini memiliki hubungan yang lemah namun sangat bermakna secara statistik.

#### **4.6.4. Pembahasan Hipotesis 4**

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *Reward* terhadap kepuasan kerja dikatakan signifikan dan mempunyai hubungan yang searah, artinya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan muncul apabila sistem penggajian/ pengupahan sesuai dengan beban pekerjaan dan mampu memenuhi sebagian besar kebutuhan hidup pegawai serta ditunjang adanya kepemimpinan yang baik terhadap pegawai. Semakin baik reward yang mereka terima, akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Ini dapat pula dilihat melalui hasil crosstabulation yang

menunjukkan pada sebagian besar pegawai merasa puas jika di dalam organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang terdapat suatu aspek *Reward* yang tinggi, yaitu sebesar 70.9% dari total sejumlah 100 responden.

Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukarya (1995) yang menyatakan bahwa faktor *reward* tidak berhubungan dengan kepuasan kerja. Dalam penelitian Sukarya yang dilakukan di sebuah Rumah sakit menyatakan bahwa responden penelitiannya tidak mempermasalahkan akan kebutuhan penghargaan karena kebutuhan tersebut telah dipenuhi oleh organisasi.

#### **4.6.5. Pembahasan Hipotesis 5**

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *Clarity* terhadap kepuasan kerja dikatakan signifikan dan mempunyai hubungan yang searah, artinya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan muncul apabila di dalam organisasi setiap tugas dan aspek-aspek pekerjaan bisa diorganisir dengan baik, sehingga setiap pegawai dapat mengetahui secara jelas tujuan dari organisasi, bagaimana cara mengorganisirnya dan mengetahui secara jelas jenis pekerjaannya serta bagaimana pekerjaan tersebut harus diselesaikan. Semakin tinggi aspek *clarity* dalam organisasi, akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja seseorang. Hal ini dapat terlihat pula melalui hasil crosstabulation yang menunjukkan pada sebagian besar pegawai merasa puas jika di dalam organisasi Sekretariat Daerah

Kota Semarang terdapat suatu aspek *Clarity* yang tinggi, yaitu sebesar 58.8 % dari total sejumlah 77 responden.

Penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukarya (1995) yang menyatakan bahwa aspek *clarity* tidak berhubungan dengan kepuasan kerja. Sukarya menyatakan bahwa di dalam Rumah sakit tempat penelitian dilakukan, segala sesuatunya telah terorganisir dengan baik dan jelas, sehingga para pegawai tidak mempermasalahakan lagi tentang aspek *clarity* dalam organisasi.

#### **4.6.6. Pembahasan Hipotesis 6**

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *Team Spirit* terhadap kepuasan kerja dikatakan signifikan dan mempunyai hubungan yang searah, artinya jika di dalam organisasi tidak ada komunikasi yang baik dan tidak ada kerjasama antar pegawai, maka akan terjadi ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila dalam organisasi terdapat komunikasi dan kerjasama yang baik antar pegawai, maka diantara pegawai tersebut akan mengalami kepuasan kerja. Hal ini dapat terlihat pula dalam hasil crosstabulation yang menunjukkan pada derajat *Team Spirit* yang tinggi yaitu sebesar 50.8% dari 122 responden, yang berarti bahwa 50.8% dari jumlah keseluruhan responden merasa puas jika dalam organisasi terdapat *team spirit* yang tinggi.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukarya (1995), dimana orang yang mengharapkan dan merasakan *team spirit*

yang tinggi, maka orang tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, orang yang mengharapkan *team spirit* tinggi namun yang dirasakan ternyata rendah, maka orang tersebut akan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja. Walaupun dalam penelitian Sukarya ini menghasilkan hubungan yang lemah antara *team Spirit* dengan kepuasan kerja, namun sangat bermakna secara statistik.

## **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 akan dipaparkan tentang implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. bagian implikasi manajerial akan 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. Kesimpulan Mengenai Hipotesis**

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

##### **5.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1**

Faktor *Conformity* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti apabila di dalam organisasi terdapat suatu pembatasan tugas yang jelas untuk masing-masing pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Simpulan ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukarya (1995) dimana orang yang mengharapkan dan merasakan *conformity*

tinggi, maka orang tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, orang yang mengharapkan *conformity* yang tinggi namun yang dirasakan ternyata rendah, maka orang tersebut akan merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaannya.

### **5.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2**

Faktor *Responsibility* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya seorang pegawai berada pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi apabila mereka diberikan suatu tanggung jawab pekerjaan. Dengan diberikan tanggung jawab pekerjaan, mereka akan merasa dibutuhkan partisipasinya oleh organisasi. Semakin dibutuhkan oleh organisasi maka dia akan semakin merasa puas. Simpulan ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukarya (1995) yang menyatakan bahwa orang yang mengharapkan dan merasakan *responsibility* yang tinggi, maka dia akan merasa puas.

### **5.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3**

Faktor *Standard* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan muncul apabila organisasi selalu menetapkan standar tujuan organisasi dan memberikan informasi tentang standar organisasi tersebut secara jelas kepada para pegawai. Sehingga para pegawai juga dapat mengetahui standar pekerjaan yang harus mereka selesaikan dalam waktu tertentu. Simpulan ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh

Sukarya (1995) yang menyatakan bahwa orang yang mengharapkan dan merasakan standar yang tinggi, maka dia akan merasa puas.

#### **5.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4**

Faktor *Reward* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan muncul apabila sistem penggajian/ pengupahan sesuai dengan beban pekerjaan dan mampu memenuhi sebagian besar kebutuhan hidup pegawai serta ditunjang adanya kepemimpinan yang baik terhadap pegawai. Semakin baik reward yang mereka terima, akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Simpulan ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukarya (1995) dimana faktor *reward* tidak berhubungan dengan kepuasan kerja. Pada penelitian yang dilakukan Sukarya ini menyatakan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai tidak ada hubungannya dengan reward yang mereka terima. Dari perbedaan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai belum tentu dipengaruhi oleh faktor *reward* yang mereka terima.

#### **5.1.5. Kesimpulan Hipotesis 5**

Faktor *Clarity* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan muncul apabila di dalam organisasi setiap tugas dan aspek-aspek pekerjaan bisa diorganisir dengan baik, sehingga setiap pegawai dapat mengetahui secara jelas tujuan dari organisasi, bagaimana

cara mengorganisirnya dan mengetahui secara jelas jenis pekerjaannya serta bagaimana pekerjaan tersebut harus diselesaikan. Semakin tinggi aspek clarity dalam organisasi, akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja seseorang. Simpulan ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukarya (1995) yang menyatakan bahwa aspek *clarity* tidak berhubungan dengan kepuasan kerja. Sukarya menyatakan bahwa di dalam Rumah sakit tempat penelitian dilakukan, segala sesuatunya telah terorganisir dengan baik dan jelas, sehingga para pegawai tidak mempermasalahkan lagi tentang aspek clarity dalam organisasi. Dari perbedaan hasil penelitian ini dapat disimpulkan juga bahwa faktor *clarity* pada setiap organisasi belum tentu berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

#### **5.1.6. Kesimpulan Hipotesis 6**

Faktor *Team Spirit* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya jika di dalam organisasi tidak ada komunikasi yang baik dan tidak ada kerjasama antar pegawai, maka akan terjadi ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila dalam organisasi terdapat komunikasi dan kerjasama yang baik antar pegawai, maka diantara pegawai tersebut akan mengalami kepuasan kerja. Simpulan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukarya (1995), dimana orang yang mengharapkan dan merasakan *team spirit* yang tinggi, maka orang tersebut akan merasa puas.

## **5.2. Implikasi**

### **5.2.1. Implikasi Teoritis**

Dalam penelitian ini, konsep penelitian yang disusun telah merangkum faktor-faktor iklim kerja yang diduga berhubungan dengan kepuasan kerja, ternyata masih belum dapat memberikan gambaran hubungan yang tegas antara faktor-faktor yang diteliti dengan kepuasan kerja. Jika dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukarya (1995) dibuktikan ketidakberhubungan faktor *Reward* dan *Clarity* terhadap kepuasan kerja, ternyata pada penelitian ini faktor *Reward* dan *Clarity* memiliki hubungan positif dan sangat signifikan. Hal ini berarti konsep penelitian yang disusun tidak dapat digeneralisasikan penggunaannya.

### **5.2.2. Implikasi Manajerial**

Dengan mengetahui iklim kerja yang dirasakan, iklim kerja dan kepuasan yang diharapkan, maka para pengambil kebijakan dan keputusan di Sekretariat Daerah Kota Semarang dapat mengetahui hal-hal yang bersifat positif dan negatif untuk dilakukan perbaikan-perbaikan sesuai dengan prioritas. Oleh karena itu sebaiknya masalah iklim kerja ini dipantau secara berkala, terutama yang berkaitan dengan faktor *Conformity*, *Clarity*, *Responsibility*, *Standard*, *Reward* dan *Team Spirit*.

Bila Sekretariat Daerah Kota Semarang bermaksud meningkatkan kepuasan kerja dalam rangka peningkatan Sumber Daya Manusia maka

hendaknya perhatian diprioritaskan terhadap faktor *Conformity, Standard, Clarity*, dan *Team Spirit*, dengan tidak mengabaikan faktor *Responsibility* dan *Reward*. Selain itu faktor-faktor kesenjangan yang bersifat negatif diupayakan untuk terus menerus diperbaiki.

Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Semarang perlu memperhatikan aspek-aspek yang menjadi bagian dari kepuasan kerja seperti aspek teknik organisatoris, aspek ketegangan psikofisik, dan aspek otonomi yang dipengaruhi oleh faktor *Responsibility* sehingga bisa menentukan posisi jabatan disesuaikan dengan keahlian dan keterampilan pegawai. Selain itu, pimpinan juga diharapkan bisa menerapkan kebijakan *reward* dan *punishing* yang seimbang.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya meneliti terbatas pada kantor Sekretariat Daerah Kota Semarang, dan pegawai yang menjadi responden juga terbatas pada pegawai dengan tingkat pendidikan minimal SLTA. Sedangkan pegawai di kantor tersebut ada yang berpendidikan SD dan SLTP yang perlu juga diketahui bagaimana iklim kerja yang mereka rasakan dan bagaimana pengaruhnya terhadap tingkat kepuasan kerja mereka.

Penelitian ini hanya mendasarkan konsep iklim kerja menurut Litwin dan Meyer, sedangkan konsep-konsep yang lain seperti konsep iklim kerja menurut Pritchard dan Karasick (Steers *et.al*, 1979) hanya menjadi *literature review* bagi peneliti. Demikian juga dengan konsep kepuasan kerja yang hanya mendasarkan

pada konsep menurut Fraser (1983), dimana kepuasan kerja berhubungan dengan faktor-faktor seperti kondisi teknis organisatoris, Kepemimpinan langsung, Sistem upah, ketegangan psikofisik, komunikasi atasan bawahan, pandangan pegawai terhadap organisasi, dan otonomi. Sedangkan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia masih banyak faktor lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (Davis,1979), diantaranya kedudukan/posisi, pangkat/golongan, umur, jaminan sosial, dan mutu pengawasan. Sehingga diharapkan pada masa mendatang ada penelitian yang lebih komprehensif dengan menggunakan konsep-konsep iklim kerja yang dikembangkan oleh ahli-ahli iklim organisasi dan kepuasan kerja lainnya.

#### **5.4. Penelitian yang Akan Datang**

Untuk penelitian mendatang, bisa melakukan penelitian tentang pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja, dengan mengambil responden seluruh pegawai di kantor Pemerintah Daerah. Sedangkan untuk konsep iklim kerja bisa didasarkan pada konsep menurut Pritchard dan Karasick, dimana iklim kerja memiliki sepuluh dimensi diantaranya yaitu Struktur Tugas, Hubungan Hadiah-Hukuman, Pemusatan Keputusan, Penekanan pada Prestasi, Penekanan pada Latihan dan Pengembangan, Keamanan vs Resiko, Keterbukaan vs Ketertutupan, Status dan Moral, Penghargaan dan Umpan Balik, serta Kompetensi dan Fleksibilitas Organisasi. Demikian juga dengan konsep kepuasan kerja, bisa didasarkan pada konsep menurut Ghiselli dan Brown, dimana kepuasan kerja

berkaitan dengan faktor-faktor diantaranya kedudukan/posisi, pangkat/golongan, umur, jaminan sosial, dan mutu pengawasan.

## DAFTAR REFERENSI

- Blum, M.L and Naylor J.C, 1968, **Industrial Psychology, Its Theoretical and Social Foundations**, A Harper International Edition, Harper & Row and John Weatherhil, London-Tokyo
- Bouchard J. Thomas, Jr., Arvey D.Richard, Keller M.Louren, Segal L. Nancy, 1992, "Genetic Influences On Job satisfaction: A Reply to Cropauzano and James ", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, No. J.89-93, USA
- Davis, K., 1979, **Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour**, Mc. Graw Hill Publishing Company Ltd., New Delhi
- Dongoran, Johnson, 1987, **Pengukuran dan Perskalaan, Salatiga : UKSW**
- Farland, M.C & Dalton, E, 1974, **Principles and Practices Management**, Fourth Edition, Collier Mc Millan Publishing, Co., London
- 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
- Gellerman and Saul W, 1979, **Management by Motivation**, The American Management Association Inc., India
- Glimer B and Haller V, 1971, **Industrial and Organizational Psychology**, International Student, Kogakusha Ltd., Tokyo
- Harrel, Thomas W, 1976, **Industrial Psychology**, Revised Edition, Oxford and IBH Publishing Co., New Delhi
- Hoppock, R., 1989, **Job Satisfaction**, Harper, New York
- Huse, Bowditch E, James L., 1977, **Behaviour in Organization, A System Approach to Managing**, Second Edition, Addison Wesley Publishing Co Massachussets

- Johnson, J., 1996, "Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction", **Personnel Psychology**, Vol. 49, pp.831-851
- 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
- Korman, Abraham K, 1978, **Organizational Behaviour**, Prentice Hall of India Private Ltd., New Delhi
- 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
- Lincoln A, 1994, **Peramalan Bisnis**, Yogyakarta : BPFE
- 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
- Locke, E. A., 1976, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", In M.D. Locke, E.A. (1991), "The Motivation Sequence, the MOTIVATION Hub, and the Motivation Core", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50 (2), 288-299
- Luthans, F., 1981, **Organizational Behaviour**; Third Edition International Student Edition, Kagokusha Ltd, Tokyo
- Maslow A.H, 1970, **Motivation and Personality**, Second Edition: Harper & Row Publishers, New York
- 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
- 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: <http://www.geocities.com/CollegePark/Classroom/2188/abstract.html>

- Ostroff, C, 1992, "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, pp.963-974.
- Payne, R.L and Pugh, D.S, 1976, "Organizational Structure and Climate", In M.D. Dunnette (Ed), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand Mc Nally, Chicago, pp. 1125-1173
- Pearson Cecil ADUMLA. Duffy Carol, 1998, "The Importance of Job Content and Social Information on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study in Australian and Malaysian Nursing Contexts", **Asia Pasific Journal of Human Resources**, Vol. 36, No.3, pp. 106-143, USA
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J., 1983, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", **Management Science**, 29: 3363-377
- Reichers, A. E. & Schneider, B., 1990, "Climate and Culture: An Evolution of Construct. In B. Schneider (Ed.) **Organizational Climate and Culture**, pp. 40-84, Jossey-Bass, San Fransisco
- 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
- Russel J. Craig, Bobko Philip, 1992, "Moderate Regression Analysis and Likert Scales: Too Coarse for Comfort", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, pp.232-241
- Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R, 1996, "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at An Organizational Level", **Personnel Psychology**, Vol.49, pp.853-882
- Santoso S, 2000, **SPSS versi 10.0 Mengolah Data Statistik Secara Profesional**, Elex Media Komputindo, GRAMEDIA GROUP
- Schmit, M. J., & Allschied, S. P., 1995, "Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections", **Personnel Psychology**, Vol.48, pp.521-536
- 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

Thurman J.E, 1977, "Job Satisfaction : an International Overview ", **Journal of International Labour Review**, Vol 117, No.3, pp.117-136, Nov-Dec, USA

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

Wexley, Kenneth N & Yulk, Gerry A, 1977, **Organization Behaviour and Personal Psychology**, Homewood Inc, Illinois

WNUK Edmund – LIPINKI, 1977, "Job Satisfaction and the Quality of Working Life: The Polish Experience", **Journal of International Labour Review**, Vol.115 No.1, USA

Womack, J., Jones, D.T., & Roos, D, 1990, **The Machine that Changed the World**, Rawson Associated, New York