

## **TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

### **PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN ACEH UTARA**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sain dalam  
Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

Teuku Cut Ibrahim,SE

NIM : 015979977

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2012**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya

nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Lhokseumawe, 25 Juni 2012

METERAI  
TEMPEL



PAJAK MEMBRANONG BANGSA  
TGL.

CEC02ABF010195115

ENAM RIBU RUPIAH

6000

DJP

Yang Menyatakan

Teuku Cut Ibrahim, SE)

NIM. 015979977

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)**

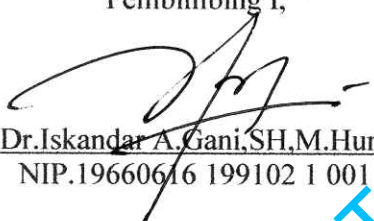
JUDUL TAPM : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja  
Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara

NAMA : Teuku Cut Ibrahim, SE

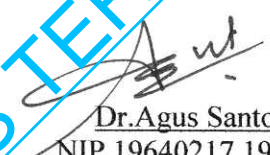
NIM : 015979977

PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik

Pembimbing I,

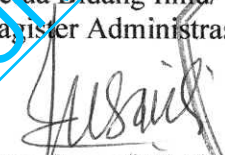
  
Dr. Iskandar A. Gani, SH, M. Hum  
NIP.19660616 199102 1 001

Pembimbing II,


  
Dr. Agus Santoso, M. Si  
NIP.19640217 199303 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Administrasi Publik

  
Dra. Susanti, M. Si  
NIP.19671214 199303 2 001

Direktur Program Pascasarjana,

  
Suciati, M. Sc., Ph. D.  
NIP.19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

NAMA : Teuku Cut Ibrahim, SE  
 NIM : 015979977  
 PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik  
 JUDUL TAPM : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada  
 Inspektorat Kabupaten Aceh Utara

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu / 30 Juni 2012  
 Waktu : 15.00 – 17.00 Wib  
 dan telah dinyatakan LULUS

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji,  
 Nama : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Penguji Ahli,  
 Nama : Prof. Dr. Muchlis Hamdi, MPA

Pembimbing I,  
 Nama : Dr. Iskandar A.Gani, SH, M.Hum

Pembimbing II,  
 Nama : Dr. Agus Santoso, M.Si




## DAFTAR ISI

Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vi
Daftar Bagan .....	viii
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Tabel .....	x
Daftar Lampiran .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	11
B. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	47
C. Kerangka Berfikir .....	49
D. Definisi Operasional .....	50
E. Hipotesis .....	52
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	54
B. Tempat dan Objek Penelitian .....	54
C. Populasi .....	54
D. Instrumen Penelitian .....	55
E. Prosedur Pengumpulan Data .....	57
F. Analisis Data .....	57
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Inspektorat Kabupaten Aceh Utara .....	64
B. Karakteristik Responden .....	71
C. Hasil Pengujian Instrumen .....	74
D. Persepsi Responden Terhadap Indikator Penelitian .....	78
E. Analisis Persepsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai .....	84
F. Pengujian Asumsi Klasik .....	86
G. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara .....	89
H. Pembahasan .....	93

<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Simpulan .....	96
B. Saran.....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	98
<b>LAMPIRAN</b> .....	xi

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pemerintahan yang bersih dan berwibawa sangat diperlukan dalam pelaksanaan pembangunan dewasa ini. Hal ini terwujud apabila adanya profil atau sosok pegawai yang profesional, handal, berkualitas, bermental yang baik, jujur, bersih, berwibawa serta bertanggungjawab, semua ini tidak dapat dicapai apabila tidak ada kepuasan dan kinerja pegawai itu sendiri. Perkembangan di bidang pelayanan pemerintahan telah menimbulkan banyak permasalahan tersendiri, terutama lambannya pelayanan dan akses yang diberikan oleh organisasi pemerintahan berupa fungsi manajemen terhadap entitas layanannya. Salah satu fungsi manajemen yang dijalankan di tingkat pemerintahan adalah fungsi pengawasan.

Berdasarkan Peraturan Bupati Aceh Utara No. 19 Tahun 2010 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Pemangku Jabatan Struktural di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Aceh Utara Pasal 175 ayat 2 menyebutkan bahwa "*Inspektorat Kabupaten Aceh Utara mempunyai Tugas melaksanakan tugas umum Pemerintahan dan Pembangunan di bidang manajemen pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan.*

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Inspektorat Kabupaten Aceh Utara menyelenggarakan fungsi sebagai berikut; (a) Perencanaan Program Pengawasan, (b) Perumusan Kebijakan dan fasilitasi

pengawasan, (c) Pemeriksaan, pengusutan, pengujian, dan penilaian tugas pengawasan, serta (d) Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Untuk menyelenggarakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Qanun Kabupaten Aceh Utara Nomor 3 Tahun 2010 Pasal 56, Inspektorat Kabupaten Aceh Utara mempunyai kewenangan, antara lain:

- a. Melakukan evaluasi atas laporan kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan pemerintahan Kabupaten
- b. Melakukan penilaian atas manfaat dan keberhasilan kebijakan, pelaksanaan program dan kegiatan pemerintahan Kabupaten
- c. Memberikan pelayanan administrasi untuk kelancaran pelaksanaan pengawasan.

Untuk mendukung kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, maka faktor kepuasan kerja merupakan satu hal yang harus dapat dipenuhi dimana kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.



Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di dalam organisasi berkurang (Hasibuan, 2002).

Menurut Robbins (2001), menyatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah: (a) Kerja yang secara mental menantang, (b) kompensasi yang wajar (c) Kondisi kerja yang mendukung, (d) Rekan kerja yang mendukung. Sedangkan kinerja merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen. Produktivitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini dapat diimplementasikan interaksi antara karyawan (pekerja) dan pelanggan yang mencakup (a) ketepatan waktu, berkaitan dengan kecepatan memberikan tanggapan terhadap keperluan-keperluan pelanggan; (b)

penampilan karyawan, berkaitan dengan kebersihan dan kecocokan dalam berpakaian; (c) kesopanan dan tanggapan terhadap keluhan, berkaitan dengan bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang diajukan pelanggan (Gaspersz, 2003).

Menurut konsep sistem organisasi yang ideal, aktivitas atau pekerjaan suatu organisasi merupakan suatu kolektivitas sehingga dalam setiap penyelesaian rangkaian pekerjaan seorang karyawan dituntut untuk bekerja sama, saling terkait dan tidak akan melepaskan diri dengan karyawan lain dalam organisasi itu. Dalam sebuah organisasi, yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja tersebut. Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat tercipta jika sistem kerja dibuat rukun dan kompak sehingga tercipta iklim yang kondusif. Hal ini akan membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan optimal yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2002). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan baik

yang bersifat fisik maupun psikologis. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas. Seiring dengan perkembangan teknologi yang berkembang sangat pesat, di mana segala macam peralatan kerja telah diciptakan oleh manusia untuk mempercepat dan mempermudah pekerjaan untuk dapat menghasilkan produk yang lebih berkualitas, tetapi sumber daya manusia tetap memegang peranan penting karena sekalipun peralatan tersebut sangat modern, namun peralatan tersebut tetap tidak akan berjalan dan bahkan hanya merupakan benda mati dan dapat pula rusak apabila manusianya tidak mempunyai kemampuan atau tidak cermat mengoperasikannya.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi terutama terhadap pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, tidak hanya dibebankan pada level pimpinan saja, tetapi juga kepada para bawahan. Jika hanya pada pimpinan yang mempunyai kinerja yang tinggi, tetapi bawahannya tidak memiliki kinerja yang tinggi, maka kualitas pelayanan yang diberikan kepada dinas dan badan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Utara juga akan menjadi rendah, sehingga menyebabkan ketidakpuasan. Hal ini dikarenakan dalam praktik di lapangan para pelaksana di lapangan justru adalah para bawahan. Oleh karena itu upaya peningkatan kinerja yang tinggi harus meliputi keseluruhan level organisasi.

Ukuran kinerja yang tinggi dari suatu organisasi tidak dapat diukur dari para pelaksana pelayanan, tetapi justru dari penerima layanan itu sendiri. Hal ini dikarenakan produktivitas kerja itu pada dasarnya *output* dan bukan *input*. Pihak yang dapat merasakan *output* bukanlah penyelenggara layanan (birokrasi) tetapi pengguna jasa layanan (dinas dan badan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Utara). Oleh karena itulah dalam pengukuran suatu produktivitas kerja harus melibatkan pengguna layanan yang pernah merasakan manfaat dari pelayanan yang diberikan oleh pihak Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

Melihat berbagai permasalahan itu, perlu dilakukan upaya untuk mencari pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Aceh Utara terutama antar bagian yang ada dalam Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, sehingga terjalin sinergi dan komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Pendekatan yang dianggap sesuai untuk meningkatkan kinerja itu adalah pendekatan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dengan pendekatan yang demikian, diharapkan mampu mengurangi permasalahan rendahnya kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara tersebut. Dengan demikian maka kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara dapat ditingkatkan terutama dalam meningkatkan pelayanan setiap dinas, badan dan kantor dalam bentuk pembinaan dan menjadikan laporan keuangan yang akuntabel dan transparan.

Berdasarkan fenomena awal dapat disebutkan bahwa ketidakpuasan kerja para pegawai telah mempengaruhi penyelesaian berbagai persoalan dan penyelesaian Laporan Hasil Pemeriksaan, karena kebanyakan pegawai kurang bersemangat dalam bekerja serta tingkat disiplin kerja yang rendah.

Hal ini tentu akan menghambat setiap kegiatan yang akan dilakukan oleh para pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

Untuk penelitian yang sama dengan penelitian ini sebelumnya telah diteliti oleh:

- a. Muhadi (2007). Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, melakukan penelitian dengan judul *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan* (Studi Pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro).
- b. Parwanto dan Wahyuddin (2007). (Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka Di Surakarta*.

Berdasarkan hasil analisisnya Parwanto dan Wahyuddin tersebut di dapat beberapa kesimpulan sebagai berikut: (a) Faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. (b) Sikap rekan sekerja merupakan faktor kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh paling dominan besar dibandingkan variabel lain terhadap kinerja. (c) Faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 99,5%, sedangkan sisanya 0,5% dijelaskan oleh faktor kepuasan kerja lain di luar model.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka faktor kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung dan faktor rekan kerja yang mendukung merupakan faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di mana indikator dari kinerja pegawai dilihat dari prestasi kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan beberapa fenomena yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dianalisis permasalahan yang sangat menarik bagi penulis untuk melakukan penelitian dalam bentuk karya akhir dengan judul “ **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara** ”.

#### **B. Perumusan Masalah**

Adapun yang menjadi permasalahan di dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah faktor kepuasan kerja yang meliputi kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.
2. Apakah kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.
3. Faktor kepuasan kerja apa yang dominan berpengaruh terhadap pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan di dalam penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh secara simultan kepuasan kerja yang terdiri atas kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja dan rekan kerja yang mendukung terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh parsial kepuasan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.
3. Untuk mengetahui kepuasan kerja yang paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya.
  - b. Menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.
2. Kegunaan Praktis
  - a. Hasil dari penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan masukan-masukan yang positif bagi pegawai pemerintahan dalam memperhatikan tingkat prestasi pegawainya.
  - b. Dapat diketahui cara-cara yang harus dilakukan Pemerintah Daerah dalam menghasilkan SDM yang berkualitas dan memiliki kontribusi terhadap pemerintah daerah itu sendiri.

- c. Dapat digunakan sebagai dasar bagi pihak Inspektorat dalam melaksanakan usaha Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), sesuai dengan kondisi daerah yang bersangkutan, sehingga kinerja pegawai dapat diketahui dan dievaluasi lebih lanjut.
- d. Dapat memberi suatu informasi akurat kepada pimpinan untuk dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan sumber daya manusia di masa yang akan datang.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (1998) dalam Rani Mariam, (2009), adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Lima model kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinichi (2005) adalah ; *Pertama* pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya. *Kedua* ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. *Ketiga* pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu. *Keempat* persamaan, model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan di tempat kerja. *Kelima* watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Herzberg dengan teorinya tentang kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene (Kreitner & Kinichi, 2005), dalam Rani Mariam, (2009),. Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang,

tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor hygiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Disimpulkan faktor hygiene hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor motivator akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ini ada.

Menurut Keith Davis dalam Anwar (2001 : 117) mengemukakan bahwa *“job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”* (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Wexly dan Yuki: mendefinisikan kepuasan kerja *“is the way an employee feels about his or his job”* (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya). Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas. Seiring dengan perkembangan teknologi yang berkembang sangat pesat, di mana segala macam peralatan kerja telah diciptakan oleh manusia untuk mempercepat dan mempermudah pekerjaan untuk dapat menghasilkan produk yang lebih berkualitas, tetapi sumber daya manusia tetap memegang peranan penting karena sekalipun peralatan tersebut sangat modern, namun peralatan tersebut tetap tidak akan berjalan dan bahkan hanya merupakan benda mati dan dapat pula rusak apabila manusianya tidak mempunyai kemampuan atau tidak cermat mengoperasikannya.

Menurut Allen (2000: 146), mengatakan bahwa: “Unsur manusia memegang peranan penting dalam proses suatu pekerjaan, ia menyatakan bahwa betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi, dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai”. Pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini ada karena perbedaan masing-masing individu tersebut, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang diperoleh, dan akan memperoleh tingkat kepuasan yang rendah jika terjadi sebaliknya. Karyawan melewati sebagian besar waktunya untuk bekerja dan bagian dari hidupnya ini harus dibuat sedemikian rupa sehingga menyenangkan dan memuaskan. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Jadi kepuasan kerja itu sendiri berkaitan antara harapan karyawan dan apa yang diperoleh dari pekerjaan.

Sedangkan menurut Handoko (2001: 193), menyebutkan bahwa: “Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana karyawan memandang pekerjaan mereka”. Pendapat tersebut dipahami bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang keterampilannya. Praktik semacam ini tentu dimaksudkan agar tercapainya kepuasan kerja karyawan dalam pekerjaannya. Pendapat Handoko tersebut dapat

disimpulkan bahwa kepuasan seseorang adalah tergantung bagaimana seseorang menyikapi pekerjaan yang dikerjakannya. Seperti yang dikemukakan oleh Tiffin yang dikutip oleh As'ad (2003: 104), bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama dengan pimpinan dan dengan sesama karyawan.

Batasan-batasan mengenai kepuasan kerja di atas berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini, melihat kepuasan kerja itu sebagai interaksi manusia dan lingkungan kerjanya yang sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Strauss dan Sayles (2002: 6), mengatakan bahwa: "Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi, sebab karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering mencari dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang sering dilakukannya". Berdasarkan pemikiran tersebut, berarti kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun perusahaan serta bagi masyarakat secara umum. Oleh karena itu, maka menciptakan keadaan yang bernilai positif dalam lingkungan kerja suatu perusahaan mutlak merupakan kewajiban dari setiap jajaran pimpinan perusahaan yang bersangkutan. Konsep pemikiran tersebut apabila dihubungkan dengan kenyataan yang ada pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, maka pada dasarnya pimpinan selalu berusaha menciptakan keadaan yang bernilai positif dalam lingkungan kerja para karyawannya, seperti membuat

situasi kerja yang menyenangkan dengan terciptanya hubungan baik antara karyawan dengan pimpinan secara struktural atau fungsional, juga antara sesama karyawan di samping juga selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Pada dasarnya kepuasan kerja itu menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan apa yang dia harapkan. Harapan tersebut dapat merupakan seperangkat kebutuhan, hasrat, keinginan, dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja dapat dijadikan suatu ukuran proses pembangunan iklim yang berkelanjutan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Dan kepuasan kerja yang tinggi juga merupakan tanda organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya mencerminkan fungsi manajerial yang efektif.

## 2. Teori-teori Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2000: 121), menyebutkan ada 3 (tiga) macam teori kepuasan kerja yang lazim dikenal, yaitu :

- **Teori Diskrepansi (*Discrepancy Theory*).**

Sebagian besar penelitian tentang kepuasan kerja mengulas teori ini. Teori ini mendefinisikan kepuasan kerja sebagai selisih antara berapa banyak yang seharusnya ada dengan berapa banyak kenyataan yang ada. Bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara harapan-harapan, kebutuhan-kebutuhan atau nilai-nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada

perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum telah terpenuhi. Apabila kenyataan yang dirasakan lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas, walaupun terdapat selisih tetapi merupakan selisih yang menguntungkan. Sebaliknya, semakin besar selisih antara kenyataan dengan standar yang diinginkan, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. Para individu pada dasarnya mempunyai sejumlah kebutuhan yaitu kebutuhan psikologis, keamanan, rasa memiliki, cinta dan penghargaan, dan aktualisasi diri. Faktor-faktor pekerjaan seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, promosi, teman kerja dan kondisi kerja pada dasarnya juga dapat memenuhi satu atau lebih kebutuhan-kebutuhan tersebut. Kepuasan kerja terhadap *job* selanjutnya ditentukan bersama oleh berapa tinggi tiap-tiap *job* dinilai (misal, berapa banyak gaji memenuhi seseorang) dan berapa banyak *instrumental job* di dalam mencapai nilai hasil itu.

Ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi harapan pekerja. Pertama, individu membawa aset ke perusahaan, yaitu pengalaman, senioritas, pendidikan dan lain-lain. Kedua, pekerjaan juga mempertimbangkan macam-macam tuntutan kerja. Apakah saya mempunyai sejumlah/sedikit tanggung jawab?. Apakah saya membuat keputusan penting? Apakah saya bekerja dengan waktu yang panjang? Apakah pekerjaan meminta keahlian khusus? Semakin banyak *job* menuntut individu, semakin tinggi harapan individu terhadap imbalan atas *job* yang ada. Ketiga, pegawai memperhatikan pegawai lain di sekitarnya untuk melihat apakah benefit kerjanya fair, pantas, dan adil. Dengan demikian, faktor yang

mempengaruhi kondisi yang seharusnya ada yaitu perasaan seseorang terhadap *input*, karakteristik *job*, dan perasaan keadilan.

▪ **Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Mangkunegara (2000:121), menyebutkan bahwa teori keadilan merupakan variasi teori proses perbandingan sosial. Prinsip teori keadilan adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas situasi atau faktor tertentu. *Rasio input* dengan *Outcome* atas dirinya dibandingkan dengan rasio *input* dengan *outcome* seseorang atau sejumlah orang bandingan. Teori ini mempunyai komponen utama, yaitu :

- a. Orang : Individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil.
- b. Orang sebagai pembanding : Setiap kelompok atau orang yang digunakan sebagai pembanding rasio *input* dengan *outcome*. Pembanding bisa dari perusahaan yang sama, perusahaan lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.
- c. Masukan (*input*) : Karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan, misal, pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan dan simbol status, penghargaan, peluang untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, keadilan dikatakan ada jika pegawai menganggap bahwa rasio antara *input* dengan hasil sepadan dengan rasio seseorang atau sejumlah orang bandingan. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut sepadan, rasio antara *input* dengan hasil mungkin lebih besar atau lebih kecil dibanding rasio orang bandingan. Seseorang menganggap gajinya tidak adil jika pekerjaan lain dengan kualifikasi yang sama menerima jumlah yang lebih besar, atau jika

pegawai yang lebih rendah kualifikasinya menerima gaji yang sama. Menurut teori ini seseorang juga mengalami ketidakadilan jika mendapat kompensasi lebih banyak dari orang bandingannya. Ketidakadilan adalah satu sumber ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan tersebut menjadi motif tindakan seseorang untuk menegakkan keadilan. Teori ini meramalkan bahwa seseorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih banyak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pegawai yang mendapat kompensasi kurang akan menegakkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, yang selanjutnya mengakibatkan turunnya kualitas dan kuantitas prestasi kerja. Sedangkan pegawai yang mendapat kompensasi lebih dan dibayar atas dasar gaji atau ongkos per jam, keadilan akan ditegakkan dengan meningkatkan input usahanya. Tindakan ini akan mengakibatkan peningkatan dalam kualitas dan kuantitas prestasi kerja. Pada teori keadilan, masalah-masalah yang telah banyak dilalaikan yaitu mencakup dasar-dasar untuk memilih orang bandingan, dasar-dasar untuk memilih tanggapan-tanggapan yang berbeda dengan ketidakadilan, serta dasar-dasar untuk menentukan atribut pribadi dan karakteristik pekerjaan apa yang dianggap sebagai input dan hasil dalam proses perbandingan sosial. Meskipun terdapat keterbatasan, teori keadilan relatif menyediakan pengetahuan untuk membantu menjelaskan dan meramal sikap pegawai tentang upah. Teori ini menekankan pentingnya pembandingan atau dalam situasi kerja, di mana orang pembandingan tersebut bisa mempunyai nilai potensial dalam usaha menyusun kembali program pengupahan. Teori keadilan juga mengemukakan masalah metode untuk penanggulangan ketidakadilan.



- **Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*).**

Penjelasan teori ini diambil dari beberapa penulis antara lain Indrawijaya (2000:80–82). Teori ini berkembang berdasarkan hasil penelitian Herzberg, Mausner dan Synderman (1959) yang melibatkan 200 orang terdiri dari akuntan dan insinyur. Prinsip teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kuantitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Pertama dinamakan *dissatisfies* atau *hygiene factors* atau *extrinsic faktor*, yaitu faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan kerja, terdiri atas gaji, pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan status. Perbaikan terhadap faktor-faktor ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan motivasi. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai dari faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*. Kedua, *satisfiers* atau *motivators* atau *intrinsic factor*, yaitu karakteristik pekerjaan atau sumber-sumber kepuasan kerja. Faktor ini terdiri dari pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan, dan promosi. Jika kondisi ini ada, maka akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah menimbulkan ketidakpuasan.

### **3. Manfaat Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi produktivitas karyawan sebab karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa. Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa

akan memiliki hasil kerja (*performance*) yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat yang tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, dapat dibayangkan tingkat produktivitas perusahaan secara keseluruhan, dan ini akan merugikan perusahaan. Itulah sebabnya perusahaan perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawannya dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Dalam hal ini Robbins (2001: 151), mengemukakan bahwa efek kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan dan Produktivitas

Kepuasan dan produktivitas kerja mempunyai hubungan positif atau searah, yaitu apabila kepuasan tinggi maka produktivitas juga akan tinggi, dan apabila kepuasan rendah maka produktivitas juga akan rendah. Yang artinya bahwa organisasi-organisasi dengan karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan.

2. Kepuasan dan Kemangkiran

Kepuasan dan kemangkiran mempunyai hubungan negatif atau tidak searah, di mana apabila kepuasan tinggi maka kemangkiran akan rendah, dan apabila kepuasan rendah maka kemangkiran akan tinggi. Hal ini masuk akal bahwa karyawan yang merasa tidak puas lebih besar kemungkinan untuk tidak masuk kerja.

### 3. Kepuasan dan Tingkat Keluaran

Mempunyai hubungan negatif atau tidak searah, yaitu apabila kepuasan tinggi maka tingkat keluarnya karyawan akan rendah dan apabila kepuasan rendah maka tingkat keluarnya karyawan akan tinggi.

Karena pengaruh kepuasan terhadap kinerja cukup besar, maka manajer harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk tercapainya kepuasan kerja tersebut. Karena karyawan yang merasa puas akan memberikan kontribusi yang baik bagi kemajuan perusahaan.

Menurut Siagian (2000: 22), ada beberapa faktor yang dapat digunakan oleh manajemen untuk memuaskan kebutuhan para anggotanya, yaitu:

1. Adanya tujuan yang jelas, baik yang bersifat jangka pendek, sedang, maupun yang bersifat jangka panjang.
2. Proses perumusan kebijaksanaan yang melibatkan semua unsur dalam organisasi, paling sedikit sebagai sumber informasi dan input.
3. Proses pengambilan keputusan yang demokratis dengan mendengar pendapat unsur pelaksana.
4. Proses pelaksanaan yang didasarkan atas pembagian tugas yang jelas.
5. Pendelegasian wewenang yang menggairahkan pengembangan daya inovasi dan kreasi anggota organisasi.
6. Pengawasan yang bersifat mendidik atau bukan untuk mencari alasan bagi pimpinan untuk bertindak *punitive*.
7. Penggunaan sistem umpan balik secara efektif dalam keseluruhan proses manajemen.

Sedangkan menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh Robinson dan Corners, yang dikutip oleh Nord (2001: 231), diperkirakan tidak kurang dari 3.350 buah artikel yang berkaitan dengan kepuasan kerja, menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan.
2. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja.
3. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.

4. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
5. Mengurangi tingkat absensi.
6. Mengurangi *labor turn over*.
7. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja.
8. Mengurangi tingkat kejenuhan kerja
9. Meningkatkan motivasi kerja
10. Menimbulkan kematangan psikologis.
11. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya Siagian (2000:24), menyatakan bahwa: “Karyawan yang produktif adalah mereka yang merasa bahagia dalam pekerjaannya. Dari teori sumber daya manusia diketahui bahwa terdapat 4 variabel yang menjadi indikator bahagia tidaknya karyawan dalam berkarya yaitu, tingkat produktivitas yang tinggi, tingkat kemangkiran yang rendah, tingkat perpindahan pegawai yang rendah dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia lainnya.

#### **4. Indikator Kepuasan Kerja**

Komponen kepuasan kerja penting untuk dibahas khususnya guna memenuhi pertanyaan apa yang diukur dalam variabel kepuasan kerja. Banyak penulis memperlihatkan sejumlah aspek situasi tertentu yang berbeda sebagai sumber penting dari kepuasan kerja. Wexley dan Yuki (2003:129), berpendapat bahwa : “Terdapat ratusan karakteristik pekerjaan yang dipertimbangkan seorang

pekerja yang pada umumnya ditemukan dalam sikap, meliputi : gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja serta kesempatan promosi. Pengertian kepuasan kerja yang telah dijelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Harapan pegawai adalah mencakup jaminan, kondisi kerja yang baik, teman sejawat yang cocok, jam kerja yang masuk akal, kerja yang berarti, pengakuan, peluang untuk maju, kebebasan bertindak dan pimpinan yang cakap.

Siagian (2000:25), menyatakan bahwa harapan-harapan para pegawai pada organisasi biasanya tercermin antara lain:

1. Kondisi kerja yang baik
2. Merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan terutama yang menyangkut nasibnya
3. Cara pendisiplinan yang diplomatis
4. Penghargaan yang wajar atas prestasi kerja
5. Kesetiaan pemimpin terhadap bawahannya
6. Penggajian yang adil dan wajar
7. Kesempatan promosi dan berkembang dalam organisasi
8. Adanya pengertian pimpinan jika bawahan menghadapi masalah pribadi
9. Jaminan adanya perlakuan yang adil dan objektif; dan
10. Pekerjaan yang menarik.

Menurut *Apple White* seperti yang dikutip oleh Rita (2003: 4), variabel utama dari kepuasan kerja adalah: “Sikap terhadap kelompok kerja, kondisi kerja secara umum, sikap terhadap perusahaan, manfaat keuangan dan sikap terhadap supervisi”. Komponen-komponen lainnya yang ditambahkan Rita adalah: Sikap terhadap pekerjaan itu sendiri dan sikap terhadap kehidupan dalam arti yang utama yaitu : kesehatan, umur, tingkat aspirasi, status sosial, aktivitas politik

seseorang. Di mana Rita (2003: 4), terlihat telah memasukkan unsur luar yang bersifat umum, yang mencerminkan pekerjaan dapat berbuat bebas dalam aktivitas sosial. Kepuasan kerja tidak saja berangkat dari berbagai aspek pekerjaan seperti imbalan, peluang untuk promosi, supervisi, dan rekan kerja. Tapi juga berasal dari faktor-faktor lingkungan kerja seperti: Gaya supervisi, kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Dari berbagai faktor di atas terdapat 5 (lima) faktor yang amat penting yaitu:

1. Imbalan, sejumlah imbalan yang diterima dan dirasakan.
2. Pekerjaan, adalah keadaan di mana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggungjawab.
3. Peluang promosi, tersedianya kesempatan untuk maju.
4. Supervisi, adalah kemampuan supervisi untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap pegawai.
5. Rekan kerja, keadaan di mana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong.

Berikut ini dapat dilihat dua pemikiran yang berbeda tentang faktor kepuasan kerja antara pendapat dari Burt di satu pihak dan pendapat Ghiselli dan Brown di lain pihak yang dikutip oleh As'ad (2003: 112). Burt mengemukakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Faktor hubungan antar pegawai :
  - a. Hubungan antar manajer dengan pegawai
  - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
  - c. Hubungan sosial di antara pegawai

- d. Sugesti dari teman kerja
  - e. Emosi dan situasi kerja.
2. Faktor individu, yang berhubungan dengan :
    - a. Sikap orang terhadap pekerjaan
    - b. Umur orang sewaktu bekerja
    - c. Jenis kelamin
  3. Faktor yang berhubungan dengan :
    - a. Keadaan keluarga pegawai
    - b. Rekreasi
    - c. Pendidikan

Pendapat yang dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown adalah sebagai berikut: Kedudukan (posisi), pangkat (golongan), umur, jaminan finansial dan jaminan sosial serta mutu pengawasan.

Burt telah memasukkan faktor-faktor yang bersifat umum meliputi faktor keluarga dan rekreasi, hal ini mencerminkan kemanusiaan yang seutuhnya dibandingkan dengan hanya memperhatikan faktor-faktor yang ada dalam perusahaan saja seperti yang dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown. Setiap organisasi mempekerjakan sumber daya manusia yang memiliki berbagai tingkat kebutuhan. Organisasi perlu mengantisipasi kepuasan kerja yang bisa diciptakan pada tenaga kerja di lokasi tertentu. Kepuasan kerja dinilai penting karena dapat meningkatkan motivasi kerja yang berpengaruh pada produktivitas kerja (*working life quality*), mengurangi *turn over* tenaga kerja, mengurangi absensi, mengurangi kelelahan/kebosanan kerja, dan mengurangi keluhan. Konsekuensi ketidakpuasan

kerja disebut oleh French (2004: 111), akan berakibat timbulnya tindakan defensif (*defensive behavior*), keinginan memberontak (*sabotage*), absensi (*absenteeism*), dan menurunnya perpindahan kerja (*turn over*). Dessler (2002:364), menyebutkan pula bahwa : “Ketidakpuasan kerja mempunyai arti penting bagi pegawai maupun organisasi, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja organisasi”. Prestasi (kinerja) kerja yang mendapatkan penghargaan sesuai dengan persepsi individu bersangkutan akan dapat menimbulkan kepuasan kerja, namun bila penghargaan tersebut tidak sesuai dengan persepsi pada dirinya akan berakibat timbulnya ketidakpuasan.

## 5. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja pada praktiknya sangat bervariasi, sampai saat ini dirasakan belum ada kesempatan tentang model terbaik yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang. Dari teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*) telah disebutkan bahwa pengukuran kepuasan kerja adalah dengan menghitung selisih antara nilai harapan (*expectation*) dengan apa secara nyata diproses seseorang melalui pekerjaan. Bila selisih nilai tersebut positif maka orang tersebut dapat dinyatakan puas akan apa yang diperoleh dari pekerjaannya dan sebaliknya. Pendekatan lainnya dikemukakan oleh Robbins (2001:149), menurutnya ada dua macam metode yaitu : metode angka-angka global tunggal dan metode penjumlahan. Dale (2003:253), semakin meningkat sikap seseorang dengan skala likert akan semakin menempatkan posisi pada suatu kontinum efektif berkisar dari sangat positif sampai dengan sangat negatif atau sebaliknya. Kategori sikap tersebut bisa setuju, tidak setuju, sangat setuju, sangat tidak setuju



ataupun sedang. Model lain dikutip oleh As'ad (2003: 117), bahwa pengukuran kepuasan kerja menggunakan suatu skala tetap terhadap setiap anggapan yang disebut dengan indeks deskripsi tugas (*job descriptive index*) atau *Smith Kendall*, Hulin oleh lembaga riset sosial "*Minnesota Satisfaction Questionnaire*".

## 6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sangat banyak. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kerja kepada karyawan tergantung kepada pribadi masing-masing karyawan. Ada karyawan yang merasa puas dan menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan sedikitnya keluhan, hubungan karyawan dan perusahaan yang lebih harmonis, mengurangi tingkat kejenuhan dalam bekerja, di samping itu pengalaman individu di tempat kerjanya akan mewarnai sikapnya di luar lingkungan pekerjaan dan kebahagiaannya secara umum. Robbins (2001:149) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mendorong timbulnya kepuasan kerja adalah:

### a. Kerja yang secara mental menantang (*mentally challenging work*)

Artinya apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali. Pekerjaan yang dirasa tidak menantang akan menimbulkan rasa bosan pada diri karyawan, sebaliknya pekerjaan yang terlalu berat justru akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka.

b. Kompensasi yang wajar (*equitable rewards*)

Kompensasi yang dimaksud misalnya gaji, komisi, bonus, dan juga kebijakan promosi. Umumnya karyawan menginginkan gaji dan sistem promosi yang adil dan fair. Yang dimaksud adil dan fair di sini misalnya ada kesesuaian antara gaji dan tuntutan pekerjaan, skill atau keterampilan, latar belakang pendidikan dan sebagainya.

c. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*)

Karyawan peduli akan kondisi kerja seperti temperatur, cahaya dan penerangan, meja, kursi, tingkat kebisingan, dan lain-lain yang diperlukan untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah pelaksanaan tugas. Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi pekerjaan yang tidak berbahaya atau merepotkan.

d. Rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*)

Bagi kebanyakan karyawan bekerja bukan sekedar untuk mendapatkan upah tetapi juga untuk mengisi kebutuhan interaksi sosial (*need of affiliation*).

Oleh karena itu, tidaklah heran jika seorang karyawan mempunyai rekan kerja yang ramah dan kooperatif dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Bahkan, ada karyawan yang gajinya kecil namun tetap bertahan pada pekerjaannya karena ia sangat senang dengan rekan-rekan. Hal demikian berlaku juga dengan atasan, karena karyawan yang memiliki atasan yang penuh perhatian dan sportif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## 7. Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas'ud, 2004), dalam Rani Mariam, (2009). Menurut Waldman (1994) dalam Rani Mariam, (2009) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Rani Mariam, (2009) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Kata “Kinerja” merupakan istilah yang diberikan untuk kata “*performance*” di dalam bahasa Inggris, yang berarti pekerjaan/perbuatan. Dalam kamus Bahasa Indonesia (2001: 503), pengertian kinerja diartikan sebagai sesuatu yang harus dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemauan kerja. Dalam pengertian lebih luas, kata-kata *performance* selalu digunakan dengan kata-kata seperti *job performance* atau *work performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi. Dari beberapa pendapat tentang pengertian kinerja sebagai prestasi dan kemampuan kerja, maka umumnya para ahli manajemen memberikan pengertian yang sama antara kinerja dengan prestasi kerja, atau juga dengan produktivitas kerja. Robbins (2005 : 212), mendefinisikan prestasi kerja pegawai sebagai hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan

terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Oleh karena itu prestasi kerja umumnya menyangkut dengan pekerjaan atau macam pekerjaan manusia yang mengerjakan pekerjaan tersebut dan kemampuan/keterampilan serta lingkungan daripada pekerjaan tersebut. Dari pengertian tersebut, sangat jelas menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang pegawai dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Pengertian kinerja karyawan menurut Nawawi (2005: 62) berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja adalah: (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Kinerja menurut Lavasque (dalam Nawawi, 2005: 62) adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan. Mengacu kepada dua pengertian kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja memiliki pengertian sebagai kemampuan kerja dan hasil atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Definisi lain tentang kinerja dikemukakan oleh Schermerson bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi, Nawawi, (2005: 62).

Menurut definisi kinerja ini, aspek kuantitas mengacu pada beban kerja atau target kerja, sedangkan aspek kualitas berkaitan dengan kesempurnaan dan kerapian pekerjaan yang telah dilaksanakan. Pengertian kinerja menurut Gordon (dalam Nawawi, 2005: 63) adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Sedangkan kinerja menurut Hasibuan (2003: 94) adalah

suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu: (1) kemampuan dan minat karyawan, (2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan (3) peran dan motivasi karyawan. Sedangkan menurut Nawawi (2005: 64), kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yang terdiri atas: (1) pengetahuan, (2) pengalaman dan (3) kepribadian.

Robbins (2005: 212), mendefinisikan prestasi kerja karyawan sebagai hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Oleh karena itu prestasi kerja umumnya menyangkut dengan pekerjaan atau macam pekerjaan manusia yang mengerjakan pekerjaan tersebut dan kemampuan/keterampilan serta lingkungan dari pada pekerjaan tersebut.

Dari pengertian tersebut di atas, sangat jelas menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuan untuk mengukur seberapa baik karyawannya bekerja serta menggunakan informasi tersebut guna memastikan pelaksanaannya memenuhi standar-standar sekarang dan terus meningkat sepanjang waktu. Teknik

yang paling lama yang digunakan manajemen adalah melalui penilaian kerja (*performance appraisal*). Penilaian kerja dapat pula menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan karyawan. Hal ini disebabkan ketidakpastian di sekitar sistem penilaian kinerja. Pada intinya penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan serta membantu individu mengelola kinerja mereka. Jadi untuk menilai kinerja karyawan dibutuhkan penilaian kerja. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Melalui penilaian kinerja, karyawan mendapatkan informasi mengenai seberapa baik ia bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Dengan kata lain karyawan mendapatkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilaku di masa depan. Sehingga diperlukan penilaian kinerja yang dilakukan secara benar dan tepat agar hasilnya dapat dijadikan informasi terhadap fokus strategik organisasi.

Kerja dan bekerja adalah merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia, kerja merupakan bagian yang paling dasar dari kehidupan manusia. Kerja akan memberikan status pada pribadi manusia itu sendiri. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapai dan aktivitasnya yang dilakukan akan membawa kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan dari pada keadaan sebelumnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada diri manusia terdapat kebutuhan-kebutuhan yang pada saatnya akan membentuk tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan dipenuhinya. Yang menjadi persoalan sekarang adalah bagaimana perusahaan dapat membuat pegawainya

menjadi pekerja yang berprestasi dalam bidangnya dan bersemangat menjalankan tugasnya, bekerja keras, dan siap menghadapi tantangan sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Setiap perusahaan atau organisasi pemerintahan perlu melakukan penilaian prestasi kerja para karyawannya. Penilaian prestasi kerja karyawan merupakan salah satu alternatif dasar dalam pemindahan (mutasi) atau promosi karyawan, sehingga akan dicapai kinerja karyawan yang tinggi, sesuai dengan target dan harapan dari organisasi. Sedangkan yang menjadi indikator dari kinerja karyawan adalah Vera Parlinda dan M. Mahyuddin (2005), (1) kemampuan dalam menyusun rencana kerja; artinya pegawai mempunyai kemampuan dalam menyusun rencana kerja dengan baik sesuai dengan arahan pimpinan, (2) kemampuan merealisasikan rencana kerja artinya kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan merealisasikan rencana kerja dengan baik; (3) kemampuan melaksanakan perintah/instruksi atasan, artinya kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan perintah atau instruksi atasan dengan baik; (4) kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat, artinya kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat; (5) kemampuan dalam kualitas kerja, meliputi ketelitian, kerapian, kecepatan, ketepatan, dan keterampilan dalam melakukan tugas; dan (6) kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja atau hasil kerja yang diinginkan, artinya kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja atau hasil kerja yang diinginkan oleh organisasi.



Adapun faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuan untuk mengukur seberapa baik pegawainya bekerja serta menggunakan informasi tersebut guna memastikan pelaksanaannya memenuhi standar-standar sekarang dan terus meningkat sepanjang waktu. Teknik yang paling tua yang digunakan manajemen adalah melalui penilaian kerja (*performance appraisal*). Penilaian kerja dapat pula menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan pegawai. Hal ini disebabkan ketidakpastian di sekitar sistem penilaian kinerja. Pada intinya penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan serta membantu individu mengelola kinerja mereka. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi II, kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan/kemampuan kerja seseorang (2001 : 503). Jadi untuk menilai kinerja pegawai dibutuhkan penilaian kerja. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode tertentu. Melalui penilaian kinerja, pegawai mendapatkan informasi mengenai seberapa baik ia bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Dengan kata lain pegawai mendapatkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilaku di masa depan. Sehingga diperlukan penilaian kinerja yang dilakukan secara benar dan tepat agar hasilnya dapat dijadikan informasi terhadap fokus strategik organisasi. Agar penilaian kinerja sesuai dengan apa yang diinginkan, maka harus diketahui apa tujuan dari penilaian kinerja. Sehingga penyelia mampu merumuskan

Soedjono (2005) dalam Rani Mariam, (2009) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni: (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

## **8. Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan, (2001: 34) kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya, dan juga merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam pemerintahan, (Veithzal Rivai, 2004: 309). Sedangkan menurut Keban (2004: 193), pencapaian hasil tersebut dapat dinilai menurut pelaku, yaitu hasil yang diraih individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi), dan oleh suatu

program atau kebijakan (kinerja program/kebijakan). Kinerja juga merupakan proses tingkah laku kerja seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Kesemuanya itu menerangkan bahwa kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor-faktor individu dan faktor situasi (As'ad 2003: 56).

Dari beberapa pendapat tentang pengertian kinerja, pada umumnya para ahli memberikan pengertian yang sama terhadap kinerja yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi ataupun gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi. Untuk menilai kinerja pegawai dibutuhkan penilaian kinerja. Dalam penilaian kinerja kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode tertentu. Melalui penilaian kinerja, pegawai mendapatkan informasi mengenai seberapa baik ia bekerja jika dibandingkan dengan standard organisasi. Dengan kata lain pegawai mendapat umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilaku di masa depan. Sehingga diperlukan penilaian kinerja yang dilakukan secara benar dan tepat agar hasilnya dapat dijadikan informasi terhadap fokus strategi organisasi. Agar penilaian kinerja sesuai dengan apa yang diinginkan, maka harus diketahui apa tujuan dari penilaian kinerja, sehingga yang menilai mampu merumuskan sistem penilaian yang akurat. Menurut Bambang Wahyudi (2002: 101), penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan

secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangan.

Henry Simamora (2004: 338), berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai, (Mathis dan Jackson, 2002: 117). Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi, (Rivai, 2004: 309). Mathis dan Jackson (2002: 128), penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan pegawai memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian sistematis digunakan ketika kontak antara manajer dan pegawai bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan penilaian prestasi kerja dan menjadi penting karena merupakan bagian dari fungsi manajemen yaitu evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*). Evaluasi kinerja merupakan keharusan dan terutama sekali dilakukan dengan melibatkan para pelanggan dengan meminta mereka untuk mengevaluasi kualitas produk/pelayanan yang diberikan, mencakup sikap pegawai, dan lain-lain.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk pegawai, dan ini sangat berguna bagi pengembangan pegawai di masa mendatang. Pegawai dapat mengetahui kemajuan mereka, mendiskusikan keterampilan yang perlu dikembangkan dan kemudian melaksanakan perencanaan pengembangan. Para manajer berperan sebagai pembina, dengan memberikan penghargaan bagi kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan peningkatan yang diperlukan dan menunjukkan cara meningkatkan diri para pegawai.

### **9. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Syafarudin (2001: 187), secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

- 1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
- 2) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
- 3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan :

- 1) Prestasi riil yang dicapai individu.
- 2) Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja.
- 3) Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

Manfaat penilaian kinerja kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- 2) Perbaikan kinerja.
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal perencanaan tenaga kerja.
- 5) Untuk kepentingan penelitian pegawai.
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

#### **10. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan salah satu gambaran tentang diri seseorang pegawai atau pegawai dengan berbagai standar tugas yang telah diberikan kepada pegawai tersebut sebagai salah satu bentuk tanggung jawab. Munie (1999: 134), menyatakan bahwa “Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di suatu pemerintahan atau organisasi suatu pemerintah dibagi menjadi dua kategori yaitu *faktor finansial dan non finansial*”. Faktor finansial meliputi gaji, tunjangan dan jaminan sosial, sedangkan faktor non finansial terdiri atas lingkungan kerja, gambaran pekerjaan, kepemimpinan dan alat pendukung. Kinerja merupakan salah satu gambaran tentang diri seseorang karyawan, staf atau pegawai dengan berbagai standar tugas yang telah diberikan kepadanya sebagai salah satu bentuk

tanggung jawab. Dalam penulisan tesis ini, penulis akan mencoba menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan tentunya hal ini tidak terlepas dari berbagai referensi maupun pendapat-pendapat tokoh mengenai faktor-faktor kinerja. Menurut Sedarmayanti (2001 : 143), mengemukakan bahwa kinerja seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- **Kompensasi**

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi yang baik merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi organisasi maupun karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara benar dan teratur maka komitmen karyawan untuk bekerja secara lebih baik agar tercapai sasaran atau tujuan organisasi. Apabila kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai tidak sesuai atau tidak memadai, maka akan mengakibatkan turunnya prestasi kerja. Sehubungan dengan itu, di dalam beberapa literatur kompensasi sering diistilahkan dengan upah. Menurut Griffin (2004:432) Kompensasi (compensation) adalah remunerasi finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Para pegawai yang telah mendedikasikan dirinya pada pekerjaan dalam organisasi mendapatkan balas jasa berupa kompensasi yang diberikan secara finansial maupun non finansial.

- **Kepemimpinan**

Dalam kehidupan manusia di dunia ditemui usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang disepakati bersama. Kerja sama dilakukan oleh beberapa orang (dua orang atau lebih) dalam berbagai kegiatan yang terarah pada tujuan yang lebih mudah dicapai dari pada dikerjakan secara individu. Dan keseluruhan proses kerja sama ini disebut dengan organisasi.

Dalam kenyataannya apapun bentuk organisasi pasti memerlukan seseorang untuk menempati posisi sebagai pimpinan. Seorang pimpinan selalu mempunyai misi/tujuan yang harus dicapai dan tujuan ini baru direalisasikan, bila terdapat kerjasama di antara pimpinan dan para bawahannya. Seseorang yang menduduki posisi sebagai pimpinan di dalam suatu organisasi mengemban tugas untuk melaksanakan kepemimpinannya. Sehubungan dengan hal tersebut di atas dari segi organisasi kepemimpinan dapat diartikan kemampuan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Menurut Wahjusumidjo (2002: 27) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:

“Kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pimpinan mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal-hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut”.



- **Lingkungan Kerja**

Setiap organisasi selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, karena akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dalam menjalankan kegiatannya dan selalu memperhatikan faktor yang ada dalam organisasi maupun yang ada di luar organisasi atau lingkungan sekitarnya. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai pengertian lingkungan kerja akan dikemukakan beberapa pendapat tokoh, antara lain sebagai berikut :

Menurut Basuki dan Susilowati (2005: 40), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya. Lingkungan kerja dapat menimbulkan dampak langsung pada produktivitas kerja para karyawan, karena bila salah satu faktor penting tersebut tidak memenuhi standar kepentingan karyawan, maka hasil kerja karyawan tidak bisa memenuhi target yang telah ditetapkan organisasi. Dalam setiap organisasi dapat dipastikan akan berusaha untuk memperhatikan lingkungan kerja para karyawannya guna mendukung kinerjanya. Oleh karena itu diperlukan kerjasama yang baik antara karyawan maupun atasan. Keberhasilan

suatu kerjasama sangat dipengaruhi oleh orang-orang yang berada di dalamnya baik yang digerakkan maupun yang menggerakkan. Kegagalan terhadap pergerakan ini tidak hanya terletak pada kurangnya pengetahuan saja, melainkan dapat juga terletak pada lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi semangat dari mereka.

#### ◆ Pendidikan dan Pelatihan

Secara umum dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan dan pelatihan seseorang yang pernah diikuti mencerminkan kemampuan intelektual dan keterampilan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan lebih tinggi karena telah memiliki wawasan yang luas. Perbaikan terhadap pengetahuan, keterampilan, hanya dapat dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan yang teratur. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga akan meningkatkan keterampilan dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan.

Menurut UU No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (1993: 85), mengatakan bahwa pendidikan adalah segala usaha untuk membina sikap dan

kepribadian di dalam mengembangkan pengetahuan serta kemampuan jasmani dan rohani agar mampu melaksanakan suatu tugas, sedangkan pelatihan adalah sebagian dari pendidikan yang merupakan suatu proses belajar untuk memperoleh atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan di luar pendidikan umum yang berlaku dengan lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Moekijat (2005: 26 ), mengemukakan bahwa pendidikan adalah kegiatan yang berhubungan dengan upaya penambahan pengetahuan umum dan pengertian seluruh lingkungan kerja, sedangkan pelatihan adalah kegiatan yang berhubungan dengan upaya menambah pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu tugas pekerjaan tertentu yang telah menjadi tugasnya.

Menurut Hamalik (2005: 10), pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi.

#### ◆ **Disiplin Kerja**

Secara etimologi disiplin berasal dari bahasa latin “*disipel*” yang berarti pengikut. Seiring dengan berkembangnya zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi “*disipline*” yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib.

Selama ini kata disiplin telah berkembang mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan, sehingga banyak pengertian disiplin yang berbeda antara ahli yang

satu dengan yang lainnya. Heidjrachman dan Husnan, (2005: 15) mengungkapkan disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. Menurut Davis (2006: 112), disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik

Dari uraian pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan suatu sikap kejiwaan atas kesediaan dan kerelaan seseorang yang senantiasa berkehendak untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma, peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dan berlaku di sekitarnya.

Kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan suatu pengaruh yang positif terhadap kinerja seseorang dan sekaligus dapat berfungsi serta diartikan sebagai hukuman atau sanksi yang akan mengatur dan mengendalikan perilaku manusia. Selain itu, berbagai aturan/norma yang ditetapkan oleh suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan agar para pegawai/karyawan dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan tersebut. Aturan atau norma itu biasanya diikuti sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran. Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan maupun tertulis, skorsing, penurunan pangkat bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh

pegawai/karyawan. Hal itu dimaksudkan agar para pegawai bekerja dengan disiplin dan bertanggungjawab atas pekerjaannya. Ukuran yang dipakai dalam menilai apakah pegawai tersebut disiplin atau tidak, dapat terlihat dari ketepatan waktu kerja, etika berpakaian, serta penggunaan fasilitas/sarana kantor secara efektif dan efisien. Bila para pegawai/karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi, diharapkan akan mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sehingga timbul kinerja yang tinggi serta kepuasan kerja.

## **B. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Muhadi (2007) mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, melakukan penelitian dengan judul *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan* (Studi Pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro). Tujuan penelitian tersebut adalah untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, serta menganalisis dan membuktikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja yang mempunyai 5 (lima) dimensi yaitu; kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, terhadap pekerjaan, terhadap peluang promosi dan terhadap pendapatan/gaji. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui bahwa indikator kepuasan terhadap atasan merupakan indikator dari kepuasan kerja yang paling

berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan hal berarti bahwa hubungan kerja yang selama ini terjalin antara karyawan administrasi Universitas Diponegoro dengan atasan menunjukkan hubungan kerjasama yang baik dalam mencapai kinerja, hal tersebut ditunjukkan dengan sikap para atasan yang selalu memberikan arahan, dorongan dan sekaligus sebagai teman yang bersahabat serta tidak segan memberikan penghargaan dan sanksi bagi yang salah.

Parwanto dan Wahyuddin (2007) (Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta*. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel independen yaitu gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja sebagai variabel independen yaitu gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian tersebut, didapat beberapa kesimpulan sebagai berikut: (a) Faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. (b) Sikap rekan sekerja merupakan faktor kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh paling dominan dibandingkan variabel lain terhadap kinerja. (c) Faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja dapat

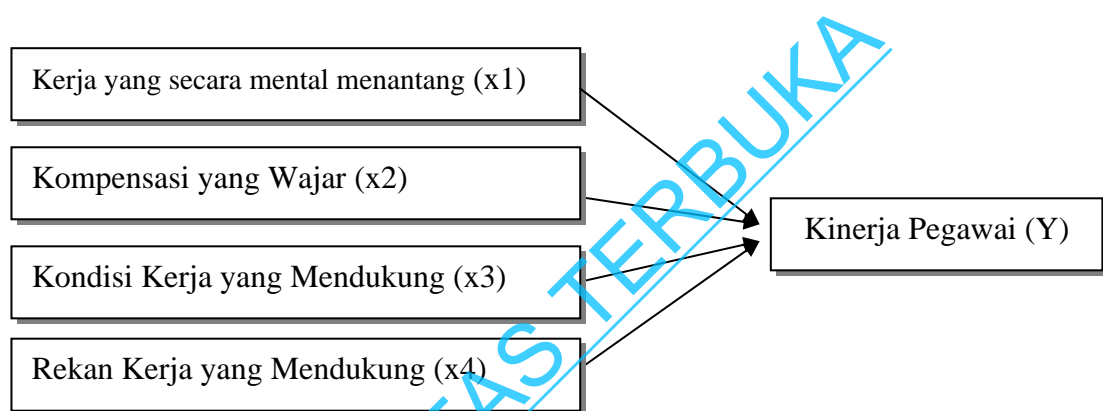
menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 99,5 % sedangkan sisanya 0,5% dijelaskan oleh faktor kepuasan kerja lain di luar model.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Rani Mariam, (2009), dengan judul penelitian mengenai *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening* (Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)), di mana hasil penelitian menyebutkan bahwa masalah dalam penelitian ini adalah perlu meningkatkan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan, caranya dengan mempertahankan gaya pimpinan yang bersikap tidak ambivalensi dalam penilaian kinerja bawahannya, pimpinan memperhatikan benar prestasi kerja bawahannya dan pimpinan harus lebih berpartisipasi terhadap kinerja bawahan, caranya dengan memberikan arahan dari atasan kepada bawahan dan memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan bawahan bagi yang bekerja keras. Selain itu juga perlu meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan, caranya dengan diadakan pelatihan kerja yang sifatnya outbound. dan mengadakan rekreasi bersama, pertandingan olahraga, dan makan malam bersama.

### **C. Kerangka Berpikir**

Berdasarkan tujuan penelitian, landasan teoritis, dan hasil penelitian sebelumnya yang sudah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini kinerja pegawai dijadikan fungsi dari faktor kepuasan kerja yang terdiri atas kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang

mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Hal ini didasarkan pada kerangka pemikiran bahwa tinggi rendahnya baik buruknya persepsi pegawai yang bersangkutan terhadap kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Pengambilan variabel ini dilakukan karena sesuai dengan keadaan dan lingkungan pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.



Sumber : Robbins (2001)

#### D. Definisi Operasional

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat didefinisikan secara operasional variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, variabel-variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai didefinisikan secara operasional seperti yang disajikan pada tabel 2.1, berikut.



**Tabel 2.1**  
**Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	Item Pertanyaan
Independent Variabel						
1.	Kerja yang secara mental menantang (x1)	Kecenderungan pegawai menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, dan menawarkan beragam tugas, (Robbins, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jarang menemui kesulitan</li> <li>- berinisiatif dalam melakukan tugas</li> <li>- mental pekerjaan mempengaruhi semangat kerja</li> <li>- merasa bebas mengemukakan pendapat</li> </ul>	1-3	Interval	A1 – A4
2.	Kompensasi yang Wajar (x2)	Faktor yang berhubungan dengan jaminan sosial serta kesejahteraan karyawan meliputi sistem dan kesesuaian besarnya pemberian dan benefit gaji dengan pekerjaan dan keterampilan juga berhubungan dengan jaminan sosial, (Robbins, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Upah sesuai kebutuhan</li> <li>- Gaji sesuai pekerjaan</li> <li>- Pimpinan memberikan penghargaan</li> <li>- jaminan masa depan</li> </ul>	1-3	Interval	B1 – B4
3.	Kondisi Kerja yang Mendukung (x3)	Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Keadaan sekitar lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan, (Robbins, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menyukai suasana di tempat bekerja</li> <li>- merasa bersemangat dalam mengerjakan</li> <li>- Sarana dan prasarana kerja sangat mendukung</li> <li>- kondisi kerja sesuai keahlian</li> </ul>	1-3	Interval	C1 – C4

4.	Rekan Kerja yang Mendukung (x4)	rekan kerja yang ramah dan mendukung mengantar ke kepuasan kerja yang menjadi <i>determinan</i> utama dari kepuasan, (Robbins, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melakukan pekerjaan bermutu</li> <li>- selalu berinteraksi sesama rekan kerja</li> <li>- rekan sekerja orang-orang yang baik</li> <li>- rekan sekerja saling akur dan mendukung</li> </ul>	1-3	Interval	D1-D4
Dependent Variabel						
5.	Kinerja Pegawai (Y)	Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu, (Hasibuan 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasil kerja sesuai dengan harapan.</li> <li>- Kemampuan dalam bekerja</li> <li>- Kesungguhan pegawai meningkat</li> <li>- Bekerja dengan penuh tanggung jawab</li> <li>- Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat Waktu</li> <li>- Pujian dari pimpinan</li> </ul>	1-3	Interval	E1 – E6

### E. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka penulis mengajukan suatu hipotesis nol yang bermakna tidak terdapat pengaruh dan hipotesis alternatif yang bermakna berpengaruh signifikan sebagai berikut:

H1 : Faktor kerja yang secara mental menantang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

H2 : Faktor kompensasi yang wajar berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

H3 : Faktor kondisi kerja yang mendukung berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

H4 : Faktor rekan kerja yang mendukung berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini, menggunakan metode penelitian deskriptif yang dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/ melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Singgih, 2000). Selain itu penelitian ini juga merupakan penelitian yang bersifat kausalitas yaitu suatu metode untuk memahami objek penelitian dengan berupaya menjelaskan hubungan sebab akibat beberapa variabel penelitian (variabel bebas dan variabel terikat) menggunakan statistik regresi linier berganda, (Singgih, 2000).

#### **B. Tempat dan Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara. Objek penelitian berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai yang dikaitkan dengan kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kinerja pegawai pada instansi tersebut.

#### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara. Sampel pada penelitian ini berukuran 54 orang yang dibagi dalam tiga kelompok yaitu top pimpinan terdiri dari Eselon II dan III, middle yang terdiri dari jabatan fungsional dan terakhir kelompok staf.

#### D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner atau daftar pertanyaan yang berisi pertanyaan/ Pernyataan yang berhubungan dengan variabel yang diteliti yaitu kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung. Pertanyaan/ pernyataan yang berhubungan dengan kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung diisi oleh pegawai yang bersangkutan. Setiap pertanyaan/ pernyataan diberikan alternatif pilihan jawaban dalam bentuk tingkat kesetujuan. Masing-masing alternatif tingkat kesetujuan tersebut diberikan berdasarkan skala Likert (*Likert Scale*) dengan skor/bobot berkisar antara satu sampai lima. Alternatif pilihan tingkat kesetujuan berdasarkan skor/bobot menurut Skala Likert seperti terlihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3.1

Masing-masing nilai dari pilihan tersebut dapat dilihat berikut ini :

No	Keterangan (pilihan)	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	1
2.	Tidak Setuju	2
3.	Netral	3
4.	Setuju	4
5.	Sangat Setuju	5

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner sehingga diperlukan adanya uji reliabilitas dan validitas. Uji reliabilitas digunakan untuk menilai apakah instrumen (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data dinilai handal (*reliable*) atau tidak. Keandalan (*reliability*) suatu pengukuran menunjukkan sejauhmana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan-*error free*) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen. Dengan kata lain, keandalan suatu pengukuran merupakan indikasi mengenai stabilitas dan konsistensi di mana instrumen mengukur konsep dan membantu menilai “ketepatan” sebuah pengukuran (Sekaran, 2006:40). Tolok ukur reliabilitas suatu kuesioner adalah nilai *alfa cronbach* yang diperoleh melalui perhitungan statistik. Malhotra, (2007:235) menyatakan nilai *alfa cronbach* minimum yang dapat diterima adalah di atas 0,60. Hal ini berarti suatu kuesioner dinyatakan handal apabila nilai *alfa cronbach* yang diperoleh berada di atas 0,60.

Selanjutnya uji validitas digunakan untuk mengukur validitas data yang diperoleh. Suatu skala pengukuran disebut valid apabila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid, maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur apa yang seharusnya dilakukan (Kuncoro, 2003: 151). Dalam penelitian ini, penentuan validitas dapat dilakukan dengan mencari nilai korelasi ( $r$ ) skor masing-masing item dengan skor total item untuk setiap variabel. Kemudian nilai  $r$  hitung yang diperoleh dari korelasi tersebut dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel pada tingkat keyakinan 95 persen. Suliyanto (2006: 149) menyatakan, apabila nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel item pernyataan tersebut dinyatakan valid. Sebaliknya apabila nilai  $r$  hitung  $< r$  tabel maka item pernyataan tersebut tidak valid.

## **E. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data guna mendukung tercapainya tujuan penelitian dimulai dari pengumpulan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode sebagai berikut.

### **1. Pengamatan (observasi)**

Pengamatan dilakukan terhadap pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara mulai dari tingkat pimpinan tertinggi hingga tingkatan staf. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi langsung terhadap pelaksanaan tugas oleh pegawai terkait terutama untuk hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja mereka. Pengamatan terhadap kinerja pegawai dalam lingkungan instansi tersebut difokuskan pada sikap dan prilaku pegawai tersebut. Selain itu pengamatan juga dilakukan terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat sebagai penerima manfaat dari kegiatan operasional instansi tersebut.

### **2. Kuesioner**

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan cara menyebarkan angket atau daftar pertanyaan secara terstruktur kepada responden penelitian.

Selanjutnya pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi terhadap data-data yang mendukung tercapainya tujuan penelitian seperti data pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, data mengenai penilaian kepuasan kerja pegawai.

## **F. Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari statistik deskriptif dan statistik inferensial. Masing-masing teknik analisis tersebut dijelaskan sebagai berikut :

## 1. Statistik deskriptif

Statistik deskriptif adalah peralatan statistik yang digunakan untuk mendeskripsikan fenomena yang berhubungan dengan variabel penelitian tanpa melihat keterkaitan variabel tersebut dengan variabel lain. Dalam penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan fenomena yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai, sehingga statistik deskriptif juga dimaksudkan untuk menjawab permasalahan pertama yaitu menilai tingkat kepuasan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara. Peralatan statistik deskriptif yang digunakan adalah rata-rata hitung (*arithmetic mean*) dengan rumus sebagai berikut. (Kirom, 2009:78).

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

Di mana:

$\bar{X}$  = Nilai rata-rata skor pilihan jawaban semua pertanyaan/ Pernyataan yang berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai.

$\sum X$  = Total skor pilihan jawaban terhadap semua pernyataan.

n = Jumlah pegawai

Hasil statistik deskriptif tersebut digunakan untuk mengetahui baik buruknya kepuasan kerja pegawai dengan cara dilakukan pengelompokan nilai rerata skor alternatif pilihan jawaban terhadap keseluruhan pertanyaan/ pernyataan terkait dengan kepuasan kerja. Sesuai dengan nilai skor tingkat kesetujuan yang telah diberikan untuk masing-masing alternatif jawaban yakni berkisar antara 1 sampai 5, maka kepuasan kerja pegawai dapat dikelompokkan sebagai berikut :



Tabel 3.2  
Kategori Kepuasan Kerja Pegawai Berdasarkan  
Rangking Rata-rata Skor Jawaban Pegawai

Rentang Rata-rata Skor	Kategori Kepuasan Kerja Pegawai
1	Sangat Tidak baik
2	Tidak Baik
3	Biasa Saja
4	Baik
5	Sangat Baik

## 2. Statistik inferensial

Statistik inferensial adalah peralatan statistik yang digunakan untuk melihat keterkaitan antar variabel. Dalam penelitian ini, statistik inferensial digunakan untuk menjawab hipotesis (bahwa faktor-faktor kepuasan kerja yang meliputi faktor kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara).

Peralatan statistik inferensial yang digunakan adalah regresi linier berganda yang secara matematis dapat diformulasikan sebagai berikut (Santoso, 2000) :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Di mana :

Y = Kinerja Pegawai

X<sub>1</sub> = Kerja yang secara mental menantang

X<sub>2</sub> = Kompensasi yang wajar

X<sub>3</sub> = Kondisi kerja yang mendukung

X<sub>4</sub> = Rekan kerja yang mendukung

$\beta_1, \beta_2, \beta_3,$  dan  $\beta_4$  = Koefisien regresi X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan X<sub>4</sub>

e = *Error term* (Kesalahan yang dapat diterima)

### 3. Statistik Korelasi

Untuk mencari hubungan antara keempat variabel independen yang terdiri dari kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara digunakan peralatan statistik koefisien korelasi ( $r$ ). Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh keempat variabel independen tersebut terhadap kepuasan kerja pegawai digunakan koefisien determinasi ( $R^2$ ), yaitu untuk mengetahui sebesar besar varians dapat diterangkan oleh kelima variabel independen tersebut.

Untuk menguji hipotesis digunakan uji-F (pengujian secara simultan (bersama-sama), dengan ketentuan sebagai berikut.

- Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka hipotesis  $H_a$  diterima, sebaliknya hipotesis  $H_o$  dapat diterima artinya kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.
- Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka hipotesis  $H_o$  diterima, sebaliknya hipotesis  $H_a$  dapat diterima artinya kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

Selanjutnya untuk menguji apakah masing-masing variabel independen (kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung) secara parsial, berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja pegawai, digunakan statistik uji-t. Ketentuan yang digunakan apabila nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka variabel terkait berpengaruh signifikan, sebaliknya apabila nilai  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  bermakna variabel terkait tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

Untuk mempercepat perhitungan dan mengurangi potensi terjadinya kesalahan maka pengolahan data menggunakan alat bantu komputer melalui software SPSS (*The Statistical Product and Service Solution*) versi 15.00.

#### 4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas:

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya instrumen pengukuran. Di mana instrumen dikatakan valid apabila dapat diukur apa yang mestinya diukur atau mampu mengukur apa yang ingin dicari tepat (Arikunto, 1996). Valid tidaknya suatu instrumen dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antara skor item dengan skor totalnya pada taraf signifikansi 5%, item-item yang tidak berkorelasi secara signifikan dinyatakan gugur. Dalam kaitannya dengan besarnya koefisien korelasi ini, Azwar (2000:153) menyebutkan bahwa koefisien validitas yang tidak begitu tinggi, katakanlah berada di sekitar 0,50 sudah dapat diterima dan dianggap memuaskan (handal). Namun apabila koefisien validitas ini kurang dari 0,30 maka dianggap tidak memuaskan. Jadi dapat disimpulkan bahwa item dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai koefisien di atas 0,30 pada jumlah sama dengan 54 orang yaitu sebesar 0.279.

#### Uji Reliabilitas:

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1995). Untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan handal atau tidak, diuji dengan menggunakan metode *alpha cronbach*. Menurut Nunnally dalam Rangkyu (2005: 27) sebuah instrumen dianggap telah memiliki keandalan yang diterima, jika nilai koefisien reliabilitas yang diukur adalah lebih besar atau sama dengan 0,6.

#### 5. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini dilakukan untuk mengetahui apakah model estimasi yang dipergunakan memenuhi asumsi regresi linear klasik. Hal ini penting dilakukan agar diperoleh parameter yang valid dan handal, Gujarati, (2009). Uji asumsi klasik terdiri dari:

##### Uji Normalitas:

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Apabila pada suatu indikator ada yang tidak normal, maka akan dicari tanggapan responden yang menyebabkan ketidaknormalan tersebut dan akan diberi penjelasan. Pengujian normalitas data dilakukan dengan melihat sebaran *standardized residual*. Apabila sebaran *standardized residual* berada dalam kisaran garis normal, maka data mempunyai distribusi normal.

##### Uji Multikolinearitas:

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui adanya hubungan yang kuat antara variabel-variabel independen dalam persamaan regresi untuk mendeteksi apakah antara variabel-variabel dependen yang digunakan mempunyai kolinearitas yang tinggi atau tidak, dapat dengan menggunakan *Variance Inflation Factor (VIF)* dan

*Person Correlation Matrik*. Semakin besar nilai VIF maka semakin bermasalah atau semakin tinggi kolinearitas antar variabel independen. Jika nilai VIF sama dengan satu, menunjukkan tidak adanya kolinearitas antar variabel independen, dan bila nilai VIF kurang dari sepuluh maka tingkat kolinearitas belum tergolong berbahaya.

*Person Correlation Matrik* digunakan untuk mengetahui nilai koefisien antar *variabel independen*. Jika nilai koefisien lebih kecil dari 0,85 tidak terkena multikolinearitas.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Inspektorat Kabupaten Aceh Utara

Berdasarkan Qanun Kabupaten Aceh Utara Nomor 3 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Qanun Kabupaten Aceh Utara Nomor 3 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Aceh Utara. Inspektorat Kabupaten Aceh Utara yang merupakan implementasi dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Berdasarkan Qanun tersebut Inspektorat Kabupaten Aceh Utara terdiri atas Inspektur, Sekretariat, Inspektur Pembantu Bidang Pemerintahan dan Aparatur, Inspektur Pembantu Bidang Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah, Inspektur Pembantu Bidang Pembangunan Fisik, Inspektur Pembantu Bidang Pembangunan Sosial, Ekonomi dan Budaya dan Kelompok Jabatan Fungsional, dalam hal ini Jabatan Fungsional Auditor.

Gambaran Umum Tugas Pokok Dan Fungsi Serta Personalialia:

#### 1. Struktur Organisasi

Berdasarkan Qanun dimaksud Struktur Organisasi pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara sebagaimana terlampir.

#### 2. Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Qanun Kabupaten Aceh Utara No. 3 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Qanun Kabupaten Aceh Utara Nomor 3 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Aceh Utara. Inspektorat Kabupaten Aceh Utara mempunyai tugas Pokok : Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan Pemerintahan di Kabupaten, Kecamatan, Mukim dan Gampong, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan

serta melaksanakan tugas lain sesuai kebijakan yang diberikan oleh Bupati berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Selain itu Inspektorat Kabupaten Aceh Utara dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan Fungsi:

- a. Perencanaan Program Pengawasan;
- b. Perumusan Kebijakan dan fasilitasi Pengawasan ; dan
- c. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan

Inspektur Kabupaten Aceh Utara sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai pembantu Bupati di bidang pengawasan yang berkedudukan dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah diberikan kewenangan untuk merumuskan kebijakan teknis di bidang pengawasan.

### 3. Personalia

Dalam menjalankan tugas di bidang pengawasan, Inspektorat Kabupaten Aceh Utara dipimpin oleh seorang Inspektur yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Bupati dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dan Sekretaris Daerah. Personalia yang berada di Inspektorat Kabupaten Aceh Utara sampai dengan 31 Desember 2010 sebanyak 54 (lima puluh dua) orang Pegawai Negeri Sipil. Adapun Susunan Organisasi dan Tata Kerja yang telah terbentuk dan terisi serta jumlah Staf yang berada pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Inspektur
2. Sekretaris membawahi 3 Sub Bagian, yaitu:
  - a. Kepala Sub. Bagian Perencanaan
  - b. Kepala Sub. Bagian Evaluasi dan Pelaporan

- c. Kepala Sub. Bagian Administrasi dan Umum
- 3. Inspektur Pembantu Bidang Pemerintahan dan Aparatur
- 4. Inspektur Pembantu Bidang Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah
- 5. Inspektur Pembantu Bidang Pembangunan Fisik
- 6. Inspektur Pembantu Bidang Pembangunan Sosial, Ekonomi dan Budaya
- 7. Kelompok Jabatan Fungsional

- **Satuan Kerja Perangkat Daerah Penyelenggaraan Urusan Wajib**

Inspektorat Kabupaten Aceh Utara selaku Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) yang merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai penyelenggara urusan wajib pemerintah, mempunyai gambaran umum tugas masing-masing bidang, sebagai berikut:

1. Inspektur mempunyai tugas melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan di bidang manajemen pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2. Sekretaris mempunyai tugas melakukan pengelolaan urusan administrasi umum, perlengkapan, peralatan, kerumahtanggaan, perpustakaan, keuangan kepegawaian, ketatalaksanaan, hukum dan undang-undang serta pelayanan administrasi di lingkungan Inspektorat.
3. Sub Bagian Perencanaan mempunyai tugas melakukan penyusunan Program Pemeriksaan Tahunan, penyusunan anggaran, pengadministrasian, pemeriksaan Reguler, khusus dan Kasus.
4. Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas melakukan pengendalian, pemantauan, evaluasi, koordinasi, penyusunan rencana Strategis, laporan akuntabilitas kinerja dan tindak lanjut hasil pemeriksaan.



5. Sub Bagian Administrasi dan Umum mempunyai tugas melakukan pengelolaan administrasi umum, perlengkapan, rumah tangga, keuangan, pengadaan, pemeliharaan, hukum dan perundang-undangan.
6. Inspektur Pembantu Bidang mempunyai tugas teknis pengawasan di bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.
7. Auditor mempunyai tugas melaksanakan pengawasan bidang pembangunan, bidang pemerintahan dan bidang kemasyarakatan sesuai dengan bidang tugasnya sebagai pejabat fungsional.
8. Staf mempunyai tugas membantu penyelenggaraan tugas-tugas yang menjadi kewenangan masing-masing Sub Bagian.

- **Jumlah Pegawai, Kualifikasi Pendidikan, Pangkat Dan Golongan, Jumlah Pejabat Struktural Dan Fungsional**

Dalam menjalankan tugas di bidang pengawasan, Inspektorat Kabupaten Aceh Utara dipimpin oleh seorang Inspektur yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Bupati dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dan Sekretaris Daerah. Inspektur Kabupaten Aceh Utara secara struktural dan fungsional dibantu oleh Sekretaris, Inspektur Pembantu Bidang, Kepala Sub Bagian, Auditor Fungsional dan Staf.

Adapun personalia yang berada pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara memiliki pegawai sebanyak 54 orang dengan gambaran sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pendidikan Pegawai**

Pendidikan	Jumlah
S-2	3 (tiga ) orang
S-i	30 (tiga puluh) orang
D-3	3 (tiga) orang
SLTA	12 (dua belas) orang
SLTP	2 (dua) orang
SD	1 (satu) orang
CPNS	3 (tiga) orang
Jumlah	54 (Lima puluh empat) orang

Sumber: Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, (2011).

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa tingkat pendidikan responden dapat dijelaskan bahwa sebanyak 3 orang berpendidikan terakhir Pascasarjana, sebanyak 30 orang berpendidikan terakhir Sarjana, sebanyak 3 orang berpendidikan terakhir Diploma/Akademi, sebanyak 12 orang berpendidikan SLTA, sebanyak 2 orang berpendidikan terakhir SLTP, sebanyak 1 orang berpendidikan terakhir SD, dan sebanyak 3 orang berstatus sebagai CPNS.

**Tabel 4.2**  
**Pangkat/Golongan Pegawai**

Pangkat/Golongan Ruang	Jumlah
Pembina Tingkat I (IV/b)	5 (lima) orang
Pembina (IV/a)	1 (satu) orang
Penata Tk. I (III/d)	8 (delapan ) orang
Penata (III/c)	7 (tujuh) orang
Penata Muda Tk. I (II/b)	8 (delapan) orang
Penata Muda (II/a)	10 (sepuluh) orang
Pengatur TKI (II/d)	-
Pengatur (II/d)	2 (dua) orang
Pengatur Muda Tk. I (II/b)	3 (tiga) orang
Pengatur Muda (II/a)	6 (enam) orang
Juru (We)	1 (satu) orang
CPNS	3 (tiga) orang
Jumlah	54 (lima puluh empat) orang.

Sumber: Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, (2011).

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pangkat golongan pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara didominasi oleh pegawai dengan golongan Penata Muda (II/a), kemudian Penata Tk. I (III/d) dengan jumlah pegawai sebanyak 8 orang dan Penata Muda Tk. I (II/b) dengan jumlah 8 orang juga. Sedangkan golongan atau pangkat Pembina Tingkat I ( IV/b) sebanyak 5 orang, sedangkan Pengatur TKI (II/d) tidak dalam penelitian ini.

**Tabel 4.3**  
**Jabatan Struktural Pegawai**

Jabatan Struktural	Jumlah
Inspektur	1 (satu) orang
Sekretaris	1 (satu) orang
Inspektur Pembantu Bidang	4 (empat) orang
Kepala Sub. Bagian	3 (tiga) orang
Jumlah seluruhnya	9 (sembilan) orang

Sumber: Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, (2011).

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jabatan struktural sebanyak 9 (sembilan) orang, dengan rincian sebanyak 1 orang Inspektur, Sekretaris sebanyak 1 orang, Inspektur Pembantu Bidang sebanyak 4 orang dan Kepala Sub. Bagian sebanyak 3 orang.

**Tabel 4.4**  
**Jabatan Fungsional Pegawai**

Jabatan Fungsional	Jumlah
Auditor Madya	1 (satu) orang
Auditor Ahli Muda	3 (tiga) orang
Auditor Penyelia	2 (dua) orang
Auditor Muda	2 (dua) orang
Auditor Pertama	9 (sembilan) orang
Auditor Pelaksana Lanjutan	1 (satu) orang
Auditor Pelaksana	4 (empat) orang

Auditor	3 (tiga) orang
Jumlah seluruhnya	25 (dua puluh lima) orang

Sumber: Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, (2011).

Sedangkan mengenai jabatan fungsional dapat dijelaskan bahwa Auditor Madya, Auditor Pelaksana Lanjutan masing-masing sebanyak 1 orang. Auditor Muda sebanyak 2 orang, Auditor Ahli Muda dan Auditor masing-masing sebanyak 3 orang, Auditor Pelaksana sebanyak 4 orang dan Auditor Pertama sebanyak 9 orang, dengan jumlah jabatan fungsional sebanyak 25 orang.

## B. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dapat dikelompokkan atas dasar jenis kelamin, usia, status perkawinan, jenjang pendidikan, tingkat pendapatan dan masa kerja. Karakteristik responden tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.5**  
**Jenis Kelamin**

No.	Uraian	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin:	26	48.1
	◆ Laki-laki	28	51.9
	◆ Wanita		
	Jumlah	54	100.0

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan tabel di atas, dari hasil penelitian terhadap jenis kelamin pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara seperti yang tersaji pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa sebanyak 26 orang (48.1%) laki-laki dan sebanyak 28 orang (51.9%) wanita. Dengan demikian responden wanita lebih banyak dibandingkan dengan responden berjenis kelamin laki-laki. Namun dalam penelitian ini penulis tidak ingin melihat perbedaan antara jumlah laki-laki dan perempuan dalam mencapai kinerja organisasi.

**Tabel 4.5**  
**Usia Responden**

No.	Uraian	Jumlah	Persentase
2.	Usia saat ini:	19	35.2
	◆ 20 – 29 tahun	15	27.8
	◆ 30 – 39 tahun	14	25.9
	◆ 40 – 49 tahun	6	11.1
	◆ > 49 tahun		
Jumlah		54	100.0

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan mengenai tingkat usia responden bahwa sebanyak 19 orang (35.2%) berusia antara 20 s/d 29 tahun, sebanyak 15 orang (27.8%) berusia antara 30 s/d 39 tahun, sebanyak 14 orang (25.9%) berusia 40 – 49 tahun, dan sebanyak 6 orang (11.1%) berusia lebih dari 49 tahun. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa responden dengan tingkat usia 20 – 29 tahun, lebih dominan dibandingkan dengan responden yang berusia lebih dari 30 tahun, hal ini mengindikasikan bahwa responden dalam penelitian ini merupakan responden dengan tingkat usia produktif.

**Tabel 4.5**  
**Status Perkawinan**

No.	Uraian	Jumlah	Persentase
3.	Status Perkawinan:	49	90.7
	◆ Menikah	5	9.3
	◆ Belum menikah		
Jumlah		54	100.0

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan mengenai status perkawinan responden bahwa sebanyak 49 orang (90.7%) berstatus telah menikah, dan sebanyak 5 orang (9.3%) berstatus belum menikah. Hal ini mengindikasikan bahwa responden

yang berstatus menikah ternyata lebih banyak dibandingkan dengan responden yang berstatus belum menikah.

**Tabel 4.5**  
**Masa Kerja**

No.	Uraian	Jumlah	Persentase
4.	Masa Kerja	17	31.5
	◆ < 5 tahun	13	24.1
	◆ 6 – 10 tahun	5	9.3
	◆ 11 – 15 tahun	10	18.5
	◆ 16 – 20 tahun	9	16.7
	◆ > 20 tahun		

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Kemudian karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dijelaskan bahwa sebanyak 17 orang (31.5%) mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun, sebanyak 13 orang (24.1%) mempunyai lama kerja antara 6–10 tahun, sebanyak 5 orang (9.3%) mempunyai lama kerja antara 11–15 tahun, sebanyak 10 orang (18.5%) mempunyai lama kerja antara 16–20 tahun, sebanyak 10 orang (18.5%) mempunyai lama kerja lebih dari 20 tahun.

Tabel berikut ini akan menjelaskan mengenai pendapatan pegawai setiap bulannya pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, seperti dijelaskan pada tabel 4.5 berikut ini;

**Tabel 4.5**  
**Pendapatan Per Bulan**

No.	Uraian	Jumlah	Persentase
5.	Pendapatan per bulan:	2	3.7
	◆ Rp. 1.500.000 s/d 1.999.999,-	36	66.7
	◆ Rp. 2.000.000 s/d 2.999.999,-	13	24.1
	◆ Rp. 3.000.000 s/d 3.999.999,-	3	5.6
	◆ > Rp. 4.000.000,-		
Total		54	100.0

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Dilihat dari jumlah pendapatan yang diterima para pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara dapat dijelaskan bahwa sebanyak 2 orang (3.7%) berpendapatan Rp. 1.500,000 s/d 1.999,999,- sebanyak 36 orang (66.7%) mempunyai tingkat pendapatan Rp. 2.000,000 s/d 2.999,999,- sebanyak 13 orang (24.1%) mempunyai tingkat pendapatan antara Rp. 3.000,000 s/d 3.999,999,- dan sebanyak 3 orang (5.6%) mempunyai tingkat pendapatan lebih dari Rp. 4.000.000,- dari total responden.

### C. Hasil Pengujian Instrumen

Menurut Arikunto (1995) dan Indriantoro (1999), kualitas data yang diperoleh dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas (uji kehandalan) berdasarkan koefisien *Cronbach Alpha* yang lazim digunakan dalam penelitian ilmu-ilmu sosial.

#### ▪ Pengujian Validitas

Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik, yaitu menggunakan uji *Pearson product-moment coefficient of correlation* dengan bantuan SPSS version 15.0. Berdasarkan *output* komputer seluruh pernyataan dinyatakan valid karena memiliki tingkat signifikansi di bawah 5%. Sedangkan jika dilakukan secara manual maka nilai korelasi yang diperoleh masing-masing pernyataan harus dibandingkan dengan nilai kritis korelasi *product moment* di mana hasilnya menunjukkan bahwa semua pernyataan mempunyai nilai korelasi di atas nilai kritis 5% yaitu di atas 0.279 (Lihat Tabel Nilai Kritis Korelasi *r Product-Moment* untuk  $n = 54$  pada lampiran), sehingga pernyataan-pernyataan tersebut adalah signifikan dan memiliki validitas konstruk. Atau dalam bahasa statistik terdapat konsistensi internal



(*internal consistence*) yang berarti pernyataan-pernyataan tersebut mengukur aspek yang sama. Ini berarti bahwa data yang diperoleh adalah valid dan dapat dipergunakan untuk penelitian. Sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut ini:

**TABEL 4.6**  
**HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL**  
**KERJA YG SECARA MENTAL MENANTANG**

No. Pernyataan		Variabel	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis 5% (N=54)	Ket
1.	A1	Kerja yang Secara Mental Menantang (X <sub>1</sub> )	0.879	0.279	Valid
2.	A2		0.829		
3.	A3		0.900		
4.	A4		0.903		

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa semua variabel kerja yang secara mental menantang dinyatakan valid, karena mempunyai koefisien korelasi di atas dari nilai kritis korelasi *product moment* yaitu sebesar 0.279 sehingga semua pertanyaan yang terkandung dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid untuk dilanjutkan penelitian yang lebih mendalam.

**TABEL 4.6**  
**HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL**  
**KOMPENSASI YANG WAJAR**

No. Pernyataan		Variabel	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis 5% (N=54)	Ket
1.	B1	Kompensasi yang Wajar (X <sub>2</sub> )	0.842	0.279	Valid
2.	B2		0.816		
3.	B3		0.873		
4.	B4		0.831		

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa semua variabel kompensasi yang wajar dinyatakan valid, karena mempunyai koefisien korelasi di atas dari nilai kritis korelasi *product moment* yaitu sebesar 0.279 sehingga semua pertanyaan yang terkandung dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid untuk dilanjutkan penelitian yang lebih mendalam.

**TABEL 4.6**  
**HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL**  
**KONDISI KERJA YANG MENDUKUNG**

No. Pernyataan		Variabel	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis 5% (N=54)	Ket
1.	C1	Kondisi Kerja yang Mendukung (X <sub>3</sub> )	0.852	0.279	Valid
2.	C2		0.907		
3.	C3		0.909		
4.	C4		0.647		

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa semua variabel kondisi kerja yang mendukung dinyatakan valid, karena mempunyai koefisien korelasi di atas dari nilai kritis korelasi *product moment* yaitu sebesar 0.279 sehingga semua pertanyaan yang terkandung dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid untuk dilanjutkan penelitian yang lebih mendalam.

**TABEL 4.6**  
**HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL**  
**REKAN KERJA YANG MENDUKUNG**

No. Pernyataan		Variabel	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis 5% (N=54)	Ket
1.	D1	Rekan Kerja yang Mendukung (X <sub>4</sub> )	0.825	0.279	Valid
2.	D2		0.829		
3.	D3		0.845		
4.	D4		0.926		

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa semua variabel rekan kerja yang mendukung dinyatakan valid, karena mempunyai koefisien korelasi di atas dari nilai kritis korelasi *product moment* yaitu sebesar 0.279 sehingga semua pertanyaan yang terkandung dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid untuk dilanjutkan penelitian yang lebih mendalam.

**TABEL 4.6**  
**HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL**  
**KINERJA PEGAWAI**

No. Pernyataan		Variabel	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis 5% (N=54)	Ket
1.	D1	Kinerja Pegawai (Y)	0.550	0.279	Valid
2.	D2		0.660		
3.	D3		0.769		
4.	D4		0.690		
5.	D5		0.742		
6.	D6		0.615		

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa semua variabel kinerja pegawai dinyatakan valid, karena mempunyai koefisien korelasi di atas dari nilai kritis korelasi *product moment* yaitu sebesar 0.279 sehingga semua pertanyaan yang terkandung dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid untuk dilanjutkan penelitian yang lebih mendalam, pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , sehingga instrumen data tersebut layak untuk dilakukan pembahasan lebih lanjut.

#### ▪ Uji Reliabilitas Alat Ukur

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas data memperlihatkan bahwa secara keseluruhan tingkat kehandalan telah memenuhi persyaratan, karena nilai *Cronbach Alpha* seluruhnya sudah lebih besar dari 0.50 sesuai pendapat yang dikemukakan oleh

Singgih Santoso (2001). Untuk lebih jelasnya besarnya nilai *Cronbach Alpha* pada masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini:

**TABEL 4.7**  
**RELIABILITAS VARIABEL PENELITIAN (ALPHA)**

No.	Variabel	Rata-rata	Item variabel	Nilai alpha	Keterangan
1.	Kerja yang secara mental menantang (x1)	3.616	4	0.893	Handal
2.	Kompensasi yang wajar (x2)	3.384	4	0.857	Handal
3.	Kondisi kerja yang mendukung (x3)	3.463	4	0.855	Handal
4.	Rekan kerja yang mendukung (x4)	3.523	4	0.873	Handal
5.	Kinerja Pegawai (Y)	4.142	6	0.755	Handal

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa alpha untuk masing-masing variabel yaitu untuk variabel kerja yang secara mental menantang (x1) diperoleh nilai alpha sebesar 89.3 persen, variabel kompensasi yang wajar (x2) diperoleh nilai alpha sebesar 85.7 persen, variabel kondisi kerja yang mendukung (x3) diperoleh nilai alpha sebesar 85.5 persen, variabel rekan kerja yang mendukung (x4) diperoleh nilai alpha sebesar 87.3 persen, dan variabel kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai alpha sebesar 75.5 persen, dengan demikian pengukuran reliabilitas terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa pengukuran keandalan memenuhi salah satu persyaratan baik menurut Nunally maupun Malhotra.

#### **D. Persepsi (Tanggapan) Responden Terhadap Indikator Penelitian**

Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai-pegawai, dalam penelitian ini ditekankan masalah persepsi setiap individu pegawai terhadap faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan dirinya dalam bekerja. Dari persepsi responden tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, pada gilirannya akan dapat diambil suatu manfaat bahwa jika faktor tersebut

dipenuhi oleh organisasi akan dapat menimbulkan kinerja pegawai. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat digambarkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor sebagai berikut:

▪ **Indikator Kerja yang Secara Mental Menantang**

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaan yang menantang. Tabel berikut ini akan menjelaskan mengenai kerja secara mental menantang:

**TABEL 4.8**  
**KERJA SECARA MENTAL MENANTANG**

No	Indikator	Tanggapan Responden (%)					Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1.	Anda jarang menemui kesulitan dalam memberikan instruksi yang diperlukan	0	3	15	26	10	3.80
2.	Selama ini Anda berhasil mendorong rekan kerja Anda untuk berinisiatif dalam melakukan tugas.	0	1	24	18	11	3.72
3.	Secara mental pekerjaan Anda mempengaruhi semangat kerja Anda sehingga merasa puas dalam bekerja.	0	11	9	26	8	3.57
4.	Anda merasa bebas mengemukakan pendapat di tempat Anda bekerja	0	19	8	15	12	3.37
Rerata							3.61

Sumber : Data Primer, 2011 (diolah).

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa Anda jarang menemui kesulitan dalam memberikan instruksi yang diperlukan diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.80, pernyataan mengenai selama ini Anda berhasil mendorong rekan kerja Anda untuk berinisiatif dalam melakukan tugas diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.72,

pernyataan mengenai secara mental pekerjaan Anda mempengaruhi semangat kerja Anda sehingga merasa puas dalam bekerja diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.57, dan pernyataan mengenai Apakah Anda merasa bebas mengemukakan pendapat di tempat Anda bekerja diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.37 pada satuan skala likert. Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel kerja secara mental menantang diperoleh nilai rerata sebesar 3.61, dengan demikian responden menyatakan setuju bahwa variabel kerja secara mental menantang dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

▪ **Indikator Kompensasi yang wajar**

Para pegawai menginginkan sistem upah atau kompensasi yang wajar yang mereka persepsikan sebagai tindakan adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila kompensasi dilihat sebagai adil yang didasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Tabel berikut ini akan membahas mengenai variabel kompensasi yang wajar.

**TABEL 4.8**

**KOMPENSASI YANG WAJAR**

No	Indikator	Tanggapan Responden (%)					Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1.	Gaji yang diberikan mencukupi kebutuhan Anda.	0	16	16	11	11	3.31
2.	Gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang Anda lakukan sekarang ini.	0	2	24	18	10	3.67

3.	Pimpinan tempat Anda bekerja memberikan penghargaan kepada Anda karena target kerja Anda tercapai.	0	14	16	14	10	3.37
4.	Anda merasa bahwa ada jaminan masa depan dengan gaji dan tunjangan yang Anda terima sekarang.	0	14	20	16	4	3.19
Rerata							3.38

Sumber : Data Primer, 2011 (diolah).

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa upah yang diberikan mencukupi kebutuhan Anda diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.31, pernyataan mengenai gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang Anda lakukan sekarang ini diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.67, pernyataan mengenai pimpinan tempat Anda bekerja memberikan penghargaan kepada Anda karena target kerja Anda tercapai diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.37, dan pernyataan mengenai Anda merasa bahwa ada jaminan masa depan dengan gaji dan tunjangan yang Anda terima sekarang diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.19, pada satuan skala likert.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel kompensasi yang wajar diperoleh nilai rerata sebesar 3.38 yang bermakna bahwa responden menyatakan setuju bahwa ganjaran yang pantas dapat meningkatkan kinerja pegawai-pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

#### ▪ Indikator Kondisi Kerja yang Mendukung

Pegawai lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. temperatur, cahaya, derau, dan lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau terlalu sedikit), misalnya: terlalu panas atau remang-remang. Di samping itu, dengan ruangan, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan

dengan alat-alat yang memadai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**TABEL 4.8**  
**KONDISI KERJA YANG MENDUKUNG**

No	Indikator	Tanggapan Responden (%)					Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1.	Anda merasa menyukai suasana di tempat bekerja sekarang ini.	0	12	17	14	11	3.44
2.	Anda merasa bersemangat dalam mengerjakan tugas di tempat Anda bekerja.	0	11	13	17	13	3.59
3.	Sarana dan prasarana kerja sangat mendukung Anda melakukan pekerjaan dengan baik dan benar	0	20	8	15	11	3.31
4.	Menurut Anda kondisi sekarang ini sesuai dengan tingkat keahlian Anda.	0	4	24	21	5	3.50
Rerata							3.46

Sumber : Data Primer, 2011 (diolah).

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pernyataan bahwa Anda merasa menyukai suasana di tempat bekerja sekarang ini diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.44, pernyataan mengenai Anda merasa bersemangat dalam mengerjakan tugas di tempat Anda bekerja diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.59, pernyataan mengenai sarana dan prasarana kerja sangat mendukung Anda melakukan pekerjaan dengan baik dan benar diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.31, pernyataan mengenai menurut Anda kondisi sekarang ini sesuai dengan tingkat keahlian Anda diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.50, pada satuan skala likert.

Dengan demikian dari pernyataan yang terkandung dalam variabel kondisi lingkungan kerja diperoleh nilai rerata sebesar 3.46, yang bermakna bahwa responden



menyatakan setuju atau merasa puas dengan adanya dukungan dari variabel kondisi lingkungan kerja yang mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan.

▪ **Indikator Rekan Kerja yang Mendukung**

Prilaku atasan atau rekan kerja juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Kepuasan karyawan juga akan meningkat bila penyelia atau pimpinan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan, pujian untuk kinerja yang baik mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel berikut ini:

**TABEL 4.8**  
**REKAN KERJA YANG MENDUKUNG**

No	Indikator	Tanggapan Responden (%)					Rata-rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Rekan kerja Anda umumnya melakukan pekerjaan yang bermutu	0	1	25	21	7	3.63
2.	Anda selalu berinteraksi sesama rekan kerja Anda dalam memecahkan persoalan pekerjaan	0		26	17	11	3.72
3.	Rekan-rekan sekerja Anda adalah orang-orang yang baik dan menyenangkan.	0	9	18	23	4	3.41
4.	Rekan-rekan sekerja Anda saling akur dan mendukung, serta berusaha keras untuk saling membantu	0	16	15	12	11	3.33
Rerata							3.52

Sumber : Data Primer, 2011 (diolah).

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan pernyataan responden mengenai rekan kerja Anda umumnya melakukan pekerjaan yang bermutu diperoleh nilai rata-rata 3.63, pernyataan mengenai Anda selalu berinteraksi sesama rekan kerja Anda dalam memecahkan persoalan pekerjaan diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.72, pernyataan mengenai rekan-rekan sekerja Anda adalah orang-orang yang baik dan

menyenangkan diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.41, pernyataan mengenai rekan-rekan sekerja Anda saling akur dan mendukung, serta berusaha keras untuk saling membantu diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.33, pada satuan skala likert.

Secara keseluruhan variabel rekan kerja yang mendukung diperoleh nilai rerata sebesar 3.52, atau dengan kata lain dengan adanya rekan kerja atau atasan yang mendukung akan dapat meningkatkan kinerja pegawai karyawan, maka akan diperoleh kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

#### E. Analisis Persepsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini.

**TABEL 4.9**  
**KINERJA PEGAWAI**

No	Indikator	Tanggapan Responden (%)					Rata-rata
		STS	TS	KS	S	SS	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1.	Hasil kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara sudah sesuai dengan harapan pimpinan Inspektorat Kabupaten Aceh Utara	0	0	7	30	17	4.19
2.	Kemampuan pegawai dalam bekerja semakin meningkat	0	0	4	27	23	4.35
3.	Kesungguhan Pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara dalam meningkatkan kinerja organisasi semakin meningkat	0	0	10	29	15	4.09
4.	Pegawai dalam bekerja sudah sangat bertanggungjawab.	0	0	7	33	14	4.13
5.	Pegawai sudah dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	0	0	7	29	18	4.20

6.	Pimpinan selalu memberikan pujian atau penghargaan atas prestasi kerja yang anda raih.	0	0	16	28	10	3.89
Rerata							4.14

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah).

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pernyataan mengenai hasil kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara sudah sesuai dengan harapan pimpinan Inspektorat Kabupaten Aceh Utara diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.19, pernyataan mengenai kemampuan pegawai dalam bekerja semakin meningkat diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.35, pernyataan responden mengenai Kesungguhan Pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara dalam meningkatkan kinerja organisasi semakin meningkat diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.09, pernyataan responden mengenai pegawai dalam bekerja sudah sangat bertanggungjawab diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.13, pernyataan responden mengenai pegawai sudah dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.20 dan pernyataan responden mengenai pimpinan selalu memberikan pujian atau penghargaan atas prestasi kerja yang anda raih diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.89 pada satuan skala likert.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara diperoleh nilai rerata sebesar 4.14, yang bermakna bahwa kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara sudah sesuai dengan harapan.

## F. Pengujian Asumsi Klasik

Dengan menggunakan model regresi linier berganda pada pembahasan analisa data, maka dilakukan pengujian asumsi klasik terlebih dahulu, di mana dalam hal ini ada 4 jenis asumsi yang digunakan yaitu :

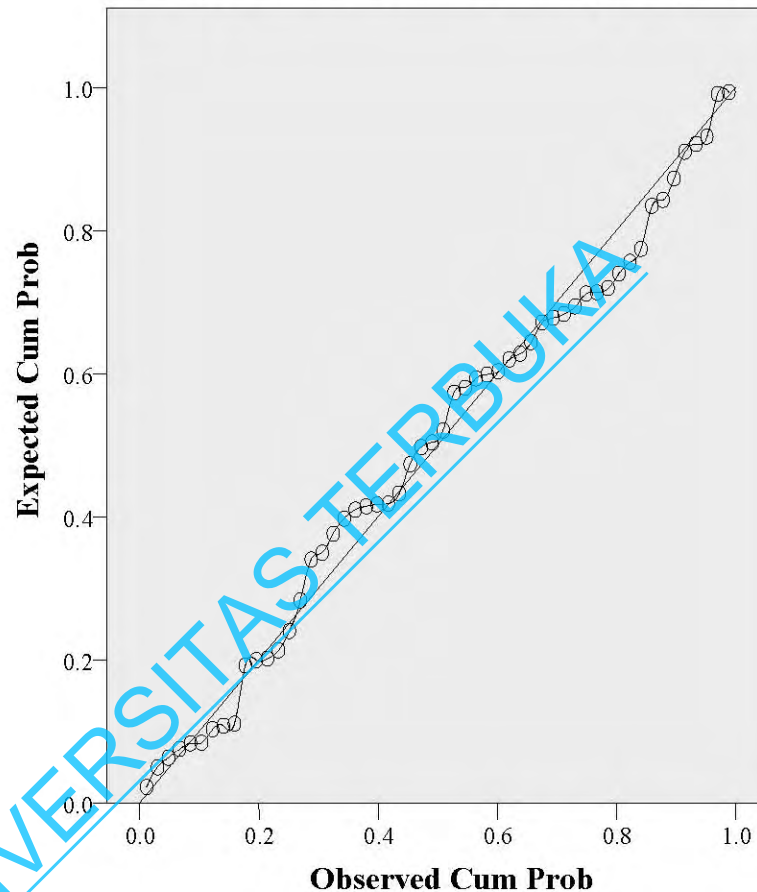
### a. Pengujian Normalitas

Asumsi klasik yang pertama diuji adalah normalitas. Residual variabel yang terdistribusi normal akan terletak di sekitar garis horizontal (tidak terpencar jauh dari garis diagonal. Berdasarkan dari gambar normal P-P Plot pada lampiran menunjukkan sebaran *standardized residual* berada dalam kisaran garis diagonal. Seperti terlihat pada gambar berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

## Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Gambar 1. Normalitas kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara

### b. Pengujian Multikolinieritas

Gujarati (2005:157) menyatakan dalam mendeteksi kolinieritas, ada beberapa indikator yaitu:

1. Tanda yang paling jelas dari multikolinieritas adalah ketika  $R^2$  sangat tinggi tetapi tak satupun koefisien regresi penting (signifikan) secara statistik atas dasar pengujian t yang konvensional.

2. Dalam model yang hanya meliputi dua variabel yang menjelaskan, ide yang cukup baik dari kolinearitas dapat diperoleh dengan memeriksa kolerasi derajat nol antara dua variabel tadi. Apabila korelasi ini tinggi biasanya multikolinieritas adalah penyebabnya.
3. Jika  $R^2$  tinggi tetapi korelasi parsial rendah, multikolinieritas merupakan suatu kemungkinan berlebihan. Tetapi jika  $R^2$  rata-rata tinggi dan korelasi parsial juga tinggi, multikolinieritas mungkin tidak terjadi.

Pengujian Multikolinieritas dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu :

- a. Dengan *person correlation matrix*

*Rule of thumb* bila nilai korelasi antara sesama variabel  $\geq 0.80$  , maka terdapat multikolinieritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi antara variabel independent yang  $\geq 0,80$  tidak ada, maka tidak terdapat korelasi matrik.

- b. Dengan *Variance Inflating Factor* (VIF)

Multikolinieritas diuji dengan melihat VIF dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Bila  $VIF < 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas atau Non multikolinieritas (Santoso, 2000). Hasil pengujian ditunjukkan pada tabel berikut :

**TABEL 4.10**  
**NILAI VIF VARIABEL BEBAS**

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Kerja yang secara mental menantang (x1)	0.655	1.528	Non Multikolinieritas
Kompensasi yang wajar (x2)	0.841	1.189	Non Multikolinieritas
Kondisi kerja yang mendukung (x3)	0.699	1.431	Non Multikolinieritas
Rekan kerja yang mendukung (x4)	0.591	1.691	Non Multikolinieritas

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa semua indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi Multikolinieritas (Non Multikolinieritas), karena mempunyai nilai *Variance Inflation Factor* kurang dari 10, sebagai dipersyaratkan dalam penelitian ini.

Di samping itu nilai tolerance juga menunjukkan nilai yang cukup baik yaitu mendekati nilai 1, sehingga variabel independent dalam penelitian ini dinyatakan non multikolinieritas.

#### **G. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara**

Kinerja pegawai merupakan pencapaian tujuan yang ditetapkan dengan usaha secara kerja sama maupun individu untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu kerja yang secara mental menantang (x1), kompensasi yang wajar (x2), kondisi kerja yang mendukung (x3), rekan kerja yang mendukung (x4) terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara (Y). Pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara terinci dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 4.11**  
**PENGARUH VARIABEL BEBAS TERHADAP**  
**KINERJA PEGAWAI**

Nama Variabel	$\beta$	Standar Error	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.
Konstanta	2.376	0.181	13.093	2.005	0.000
Kerja yang secara mental menantang	0.137	0.041	3.337	2.005	0.002
Kompensasi yang wajar	0.102	0.039	2.658	2.005	0.011
Kondisi kerja yang mendukung	0.103	0.038	2.717	2.005	0.009
Rekan kerja yang mendukung	0.067	0.037	1.824	2.005	0.074

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan hasil dari output komputer melalui program SPSS seperti terlihat pada tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut.

$$Y = 2.376 + 0.137x_1 + 0.102x_2 + 0.103x_3 + 0.067x_4$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diketahui hasil penelitian sebagai berikut:

**Koefisien Regresi ( $\beta$ ) :**

- Dalam penelitian diperoleh nilai konstanta sebesar 2.376. Artinya bilamana faktor kerja yang secara mental menantang ( $x_1$ ), kompensasi yang wajar ( $x_2$ ), kondisi kerja yang mendukung ( $x_3$ ), dan rekan kerja yang mendukung ( $x_4$ ), dianggap konstan, maka kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, adalah sebesar 2.376 pada satuan skala likert atau kinerja pegawai masih rendah.
- Koefisien regresi kerja yang secara mental menantang ( $x_1$ ) sebesar 0.137. Artinya setiap 100% perubahan dalam variabel kerja yang secara mental menantang akan meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara sebesar 13.7% dengan asumsi bahwa variabel kompensasi yang wajar ( $x_2$ ), kondisi kerja yang mendukung ( $x_3$ ), rekan kerja yang mendukung ( $x_4$ ) di anggap konstan.



- Koefisien regresi kompensasi yang wajar (x2) sebesar 0.102. Artinya setiap 100% perubahan (perbaikan) dalam variabel kompensasi yang wajar secara relatif akan meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara sebesar 10.2% dengan asumsi variabel kerja yang secara mental menantang (x1), kondisi kerja yang mendukung (x3), rekan kerja yang mendukung (x4) di anggap konstan.
- Koefisien regresi kondisi kerja yang mendukung (x3) sebesar 0.103. Artinya setiap 100% perubahan (perbaikan) dalam variabel kondisi kerja yang mendukung secara relatif akan meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara sebesar 10.2% dengan asumsi kerja yang secara mental menantang (x1), kompensasi yang wajar (x2), rekan kerja yang mendukung (x4) di anggap konstan.
- Koefisien regresi rekan kerja yang mendukung (x4) sebesar 0.067. Artinya setiap 100% perubahan (perbaikan) dalam variabel rekan kerja yang mendukung secara relatif akan meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara sebesar 6.7%, dengan asumsi variabel kerja yang secara mental menantang (x1), kompensasi yang wajar (x2), kondisi kerja yang mendukung (x3) di anggap konstan.

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat diketahui bahwa dari keempat variabel yang diteliti, ternyata variabel kondisi kerja yang mendukung dan kompensasi yang wajar mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara karena diperoleh koefisien regresi masing-masing sebesar 13.7% dan 10.3%.

▪ **Koefisien Korelasi dan Determinasi**

Sedangkan untuk melihat hubungan dan pengaruh dari variabel bebas terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara berdasarkan korelasi dan determinasi seperti dijelaskan pada tabel berikut ini:

**TABEL 4.11**

**TABEL MODEL SUMMARY**

R	R <sub>Square</sub>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the estimate	Durbin Watson	Keterangan
0.787	0.619	0.588	0.134	2.022	Korelasi Kuat

Sumber: Data Primer, 2011 (diolah)

Berdasarkan dari output komputer di atas maka diperoleh koefisien korelasi dalam penelitian diperoleh nilai sebesar 0.787 di mana dengan nilai tersebut terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah sebesar 78.7%. Artinya kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara erat hubungannya dengan faktor-faktor kerja yang secara mental menantang (x1), kompensasi yang wajar (x2), kondisi kerja yang mendukung (x3), dan rekan kerja yang mendukung (x4).

Sementara itu koefisien determinasi yang diperoleh dengan nilai sebesar 0.619 Artinya bahwa sebesar 61.9% perubahan-perubahan dalam variabel terikat (kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara) dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan dalam faktor-faktor kerja yang secara mental menantang (x1), kompensasi yang wajar (x2), kondisi kerja yang mendukung (x3), dan rekan kerja yang mendukung (x4). Sedangkan selebihnya sebesar 38.1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar empat variabel seperti dijelaskan di atas.

## H. Pembahasan

Berdasarkan hasil pembahasan di atas dapat terbukti bahwa hipotesis alternatif dapat diterima bahwa kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara sangat dipengaruhi oleh variabel kerja yang secara mental menantang ( $x_1$ ), kompensasi yang wajar ( $x_2$ ), kondisi kerja yang mendukung ( $x_3$ ), rekan kerja yang mendukung ( $x_4$ ) sama-sama mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara yaitu dengan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 19.914, dan  $F_{tabel}$  pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 2.561 dengan tingkat signifikansi 0.000. Hal tersebut menyatakan bahwa secara simultan (bersama-sama) variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara. Sedangkan secara parsial variabel yang diteliti semuanya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, sehingga secara parsial variabel kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung berpengaruh secara parsial (individual) terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara. Dengan demikian semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini semuanya berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, artinya dengan adanya faktor-faktor tersebut kinerja pegawai akan menjadi lebih baik lagi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja yang secara mental menantang merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa apabila seorang pegawai mendapatkan pekerjaan yang secara mental menantang justru akan dapat

meningkatkan kinerja, karena pegawai yang bersangkutan merasa mendapatkan tantangan dari pimpinan untuk melakukan pekerjaan yang sifatnya lebih menantang daripada pekerjaan yang sehari-hari dilakukan. Kemudian dalam penelitian ini juga dapat dijelaskan bahwa rekan kerja yang mendukung merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling rendah dalam meningkatkan kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa rekan kerja yang mendukung merupakan variabel yang mempunyai peran kecil dalam meningkatkan kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa pegawai dalam meningkatkan kinerjanya tidak harus tergantung terhadap rekan kerja. Sedangkan kompensasi yang wajar dan kondisi kerja yang mendukung merupakan variabel yang mempunyai pengaruh relatif besar dibandingkan dengan rekan kerja yang mendukung, hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang wajar dan kondisi kerja yang mendukung merupakan salah satu faktor yang mempunyai peran besar juga dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhadi (2007), di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja yang mempunyai 5 (lima) dimensi yaitu : kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, terhadap pekerjaan, terhadap peluang promosi dan terhadap pendapatan/gaji.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Parwanto dan Wahyuddin (2007) juga konsisten dengan penelitian yang penulis lakukan, di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa (a) Faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. (b) Sikap rekan sekerja merupakan faktor kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh paling dominan dibandingkan variabel lain terhadap kinerja. (c) Faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 99,5% sedangkan sisanya 0,5% dijelaskan oleh faktor kepuasan kerja lain di luar model.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil dari pembahasan pada bab IV, dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.
2. Hasil penelitian secara parsial juga menunjukkan bahwa kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang wajar, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.
3. Variabel yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara adalah variabel kerja yang secara mental menantang dan kondisi kerja yang mendukung karena diperoleh koefisien regresi lebih besar.

#### B. Saran

Berdasarkan penelitian ini, maka disarankan :

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, Inspektorat Kabupaten Aceh Utara diharapkan untuk memperhatikan faktor rekan kerja yang mendukung dalam rangka menjalin koordinasi dengan sesama rekan kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

2. Pimpinan pada Inspektorat Kabupaten Aceh Utara hendaknya lebih memotivasi para pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya karena pencapaian kinerja bukan semata-mata untuk penilaian kinerja pegawai bersangkutan tapi juga untuk penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan.
3. Pimpinan Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, hendaknya berperan aktif dalam memberikan kepuasan kerja yang lebih baik kepada pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya setiap hari.
4. Pimpinan Inspektorat Kabupaten Aceh Utara, agar mampu secara objektif menghargai hasil kerja stafnya, agar pegawai merasa retensi dan loyal terhadap instansi.
5. Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik lagi, hendaknya faktor finansial (kompensasi yang wajar) lebih ditingkatkan lagi, karena faktor tersebut menjadi salah satu indikator dalam pengukuran kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Utara.
6. Indikator rekan kerja yang mendukung hendaknya menjadi perhatian pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, karena setiap pegawai diharapkan dengan adanya kekompakan dalam bekerja akan dapat mendorong terciptanya kinerja pegawai yang lebih optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (1996). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Bina Aksara.
- Azwar, Saifuddin. (2000). *Tentang Reliabilitas dan Validitas*, Edisi 3. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Allen, L.H. (2000). *The American Journal of Clinical Nutrition*. Diambil 2 Maret 2010, situs Worl Wide Web <http://www.ajcn.org/cgi/reprint/71/5/1280S>
- As'ad, M. (2003). *Psikologi industri : Seri ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Bambang, Wahyudi. (2002). *Metode Statistik*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Basuki, Susilowati. (2005). *Metodelogi Penelitian Bisnis*, Edisi 1. Yogyakarta : BPFE.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1989). *Perilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Dessler, Gary et all. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 7, Jilid 1. Jakarta : PT. Prehallindo.
- Davis, Keith. (2006). *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ke tujuh, Jilid kedua. Jakarta : Erlangga
- Gaspersz, Vincent. (2003). *Manajemen Bisnis Total Dalam Era Globalisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Griffin, Ricky W. (2004). *Management*, Jilid I. Jakarta : Erlangga.
- Gujarati, Damodar. (2005). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, Cetakan keduabelas. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, M. S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Henry, S. (2004). *Pengertian, Manfaat Penilaian Kinerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. : STIE YKPN.



- Heidjrachman, Husnan. (2005). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : FE UGM.
- Hamalik. (2005). *Metodelogi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi 1. Yogyakarta : BPFE.
- Indrawijaya. (2000). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung : Sinar Baru.
- Iswanto, Yun. (2005). *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet I. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Kuncoro, Mudrajat. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi, Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Jakarta : Erlangga.
- Keban, Y. T. (2004). *Indikator Kinerja Pemda, Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Yogyakarta : Fisip UGM.
- Kirom. (2009). *Metode Analisis Data*. Bandung : Rosdakarya.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia. (1993). *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)*. Jakarta : CV.Haji Masagung.
- Munie. (1999). *Tentang Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. Diambil pada 24 Mei 2011, dari situs <http://www.psikologistatistik.blogspot.com> (2007), tentang korelasi dan regresi.
- Malhotra. (2000). *Metode Penelitian dengan Menggunakan Uji Validitas dan Reliabilitas Data*. Jakarta : PT. Bina Aksara.
- Mangkunegara, A.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Jackson. (2002). *Organizational Behavior and Management*, Texas : Business Publishing Inc.
- Moekijat (2005). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Muhadi. (2007). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Administrasi Univeristas Diponegoro)*. Diambil pada 24 Mei 2011, dari situs <Http://Www.Docstoc.Com/Docs/76003562/Analisis-Pengaruh-Kepuasan-Kerja-Terhadap-Komitmen-Organisasional-Dalam-Mempengaruhi-Kinerja-Karyawan>.

- Nawawi, Hadari. (2005). *Administrasi dan Organisasi Bimbingan dan Penyuluhan*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Parwanto, Wahyuddin. (2007). *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka Di Surakarta*. Diambil pada 24 Mei 2011, dari situs <http://eprints.ums.ac.id/144/01/PARWANTO.pdf>.
- Robbins. (2001). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Yogyakarta : PT. Pihallindo.
- Rangkut, Fredy. (2005). *Pengukuran Kepuasan Konsumen*. Yogyakarta : BPF
- Rani, Mariam. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening : Studi kasus Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*. *Tesis Sekolah Pascasarjana Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Santoso, S. (2000). *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Siagian, Sondang P. (2000). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.
- Syafaruddin. (2001). *Tentang Tujuan Penilaian Kinerja*. Jakarta.: Erlangga.
- Setiaji. (2004). *Aplikasi Dengan Menggunakan SPSS*. Jakarta.: PT. Elek Media Komputindo.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods For Business, Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4, Buku 2, Terjemahan Kwan Men Yon. Jakarta : Salemba Empat.
- Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta : Andi.
- Undang – Undang No.20. (2003). *tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta : Sekretaris Negara Republik Indonesia
- Veithzal, Rivai. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Vera Parlinda, M. Mahyuddin. (2005). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Muhammadiyah*. Surabaya

Wahjusumidjo. (2002). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Cetakan III. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Wexley, K.N. & Yuki, G.A. (2003). *Prilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Cetakan kedua Oktober 2003. Jakarta : PT.Rineka Cipta.

UNIVERSITAS TERBUKA