

PENGARUH FAKTOR KEPUASAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI

Sumaryanto Umar

ABSTRACT

This study has aims to determine the effect of job satisfaction factors that comprising of compensation, career path, job variation, leadership attitude, and job environment on the job performance of officials and to determine the job satisfaction factors that have a dominant effect on official's job satisfaction and performance at Public Administration Bureau of District Secretariat of East Java Province. The populations in this study were all officials of Public Administration Bureau of District Secretariat of East Java Province and the determination of samples are taken with census method which amounted to 55 peoples. The variable in this study is Job Performance (Y), Job Satisfaction Factors (X), which are; Compensation (X₁), Career (X₂), Job Variations (X₃), Leadership Attitude (X₄) and Job Environment (X₅). The analysis technique that used to analyze the data is multiple linear regressions. The results showed that the independent variables in this study, that are: compensation, career path, job variations and autonomy to act are simultaneously has effect on official's job satisfaction by 97.6%. Variables of compensation, career path, job variations and autonomy to act can explain variables of job satisfaction and there are effect between the two variables was tested. In partially, variable of compensation is the dominant variable than other independent variables toward variable of official's job satisfaction at Public Administration Bureau of District Secretariat of East Java Province

Keywords : *Job Performance, Job Satisfaction*

PENDAHULUAN

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas pegawai, menurunkan perputaran kerja dan mengurangi tingkat absensi sekaligus meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan juga pengembangan sumber daya manusia. Hal ini dapat dipahami sebab kepuasan kerja merupakan satu unsur penting dalam peningkatan motivasi kerja dan peningkatan produktivitas. Selanjutnya pengembangan merupakan salah satu unsure penting dalam pengembangan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Untuk mewujudkan ini tampaknya tidak cukup hanya dengan melakukan berbagai macam kegiatan, misalnya melakukan analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian, perencanaan karier, penggajian dan lain-lain. Meskipun kalau kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan dengan baik sudah merupakan bagian yang cukup penting untuk mencapai tujuan diatas.

Beberapa kegiatan yang dapat menjadi suplemen tampaknya masih dibutuhkan, beberapa diantaranya yang cukup penting adalah meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai dan meningkatkan motivasi kerja. Hal ini dapat diibaratkan sebuah keluarga dimana Bapak adalah kepala keluarga dan anak-anak adalah anggotanya. Dalam mencapai tujuan yaitu

untuk pengembangan anak-anak, tidaklah cukup hanya dengan mengirimkan anak-anak ke sekolah yang bagus, memberikan biaya yang cukup dan lain-lain tetapi juga diperlukan beberapa proses seperti proses komunikasi yang baik di dalam keluarga, membantu setiap anggota keluarga dalam memecahkan berbagai masalah, meningkatkan disiplin dan lain-lain.

Beberapa diantaranya yang cukup penting adalah meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai dan meningkatkan motivasi kerja. Hal ini diibaratkan sebuah keluarga dimana bapak adalah kepala keluarga dan anak-anak adalah anggotanya dan dalam mencapai tujuannya yaitu untuk pengembangan anak-anak, tidaklah cukup hanya dengan mengirimkan anak-anak ke sekolah yang bagus, memberikan biaya yang cukup dan lain-lain, tetapi juga diperlukan beberapa proses seperti proses komunikasi yang baik di dalam keluarga, membantu setiap anggota keluarga dalam memecahkan berbagai masalah, meningkatkan disiplin dan lain-lain.

Dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah ada banyak factor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja kepada para pegawainya sedangkan seorang pegawai yang bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, system kompensasi desain pekerjaan dan aspek ekonomis dan teknis serta perilaku lain.

Kepuasan kerja akan meningkatkan prestasi kerja pegawai dan organisasi akan mendapatkan keuntungan dari potensi dan prestasi kerja pegawainya. Sebaiknya organisasi pun harus dapat mengambil dan memanfaatkan potensi yang ada pada diri pegawainya.

Kepuasan kerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai nilai yang berlaku pada dirinya, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individual tersebut, semakin tinggi tingkat kepuasan, dorongan dan semangat dalam dirinya untuk bertindak mencapai prestasi yang lebih baik.

Sedangkan ketidakpuasan atau rendahnya tingkat kepuasan yang dialami pegawai dalam bekerja meningkatkan kemungkinan terlambatnya kelancaran organisasi dan proses pekerjaan yang ada didalamnya.

Hal ini dapat ditandai dengan tingginya tingkat absensi, keterlambatan pegawai serta kesengajaan memperlambat dan menunda pekerjaan sampai kepada taraf penolakan perintah organisasi.

Sebagai suatu organisasi atau instansi pemerintah, Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur tentunya juga memperhatikan atau menaruh perhatian yang besar terhadap kepuasan kerja pegawainya dalam hubungan dengan peningkatan prestasi kerjanya. Kepuasan kerja diharapkan meningkatkan prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Prestasi kerja ini merupakan salah satu acuan dalam menentukan kemungkinan prestasi, promosi ataupun demosi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja yang terdiri dari kompensasi, jenjang karir, variasi pekerjaan, sikap pimpinan, dan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja pegawai dan untuk mengetahui faktor kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan dan prestasi kerja pegawai pada Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

KAJIAN PUSTAKA

Prestasi Kerja

Bernandin dan Russel (2006 : 135) memberi batasan mengenai performansi atau prestasi kerja sebagai berikut *“The record of out comes produced on a specified job function activity during a specified time periode”*

Heindjrachman dan Husnan (1999 : 188) menafsirkan prestasi kerja sebagai arti pentingnya suatu pekerjaan, tingkat ketrampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan.

Disisi lain penilaian kerja merupakan cara untuk mengukur prestasi itu sendiri. Handoko (2000 : 135) mendefinisikan penilaian prestasi kerja tersebut sebagai proses mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawainya.

Secara lebih rinci kegunaan penilaian prestasi kerja menurut Handoko adalah :

1. Perbaikan prestasi kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam manentukan kegiatan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan
Promosi transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
Prestasi kerja yang baik ataupun jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen sumber daya manusia.
7. Ketidak akuratan informasional
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain system informasi sumber daya manusia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia diambil tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil
Penilaian prestasi secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja memungkinkan departemen manajemen sumber daya manusia menawarkan bantuan.

Jadi kesimpulan dari penilaian prestasi kerja adalah Hasibuan (2000 : 87) :

1. Penilaian prestasi ini merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan.
2. Penilaian prestasi ini pada dasarnya mengestimasi dan menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para pegawai
3. Penilaian prestasi ini membandingkan realisasi nyata dengan standar (*required ance*) yang dicapai pegawai,
4. Penilaian prestasi dilaksanakan oleh atasan terhadap bawahannya.
5. Penilaian prestasi ini akan menentukan kebijakan selanjutnya.

Kepuasan Kerja

Untuk menjawab pertanyaan tentang definisi kepuasan kerja, pertama-tama kita akan melihat apa makna/hakikat suatu pekerjaan bagi seseorang sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbin (2003 : 202), bahwa pekerjaan tidak hanya sekadar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang seringkali tidak memadai atau kurang disukai.

Berdasarkan ini para ahli mengklasifikasikan factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil,
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan, seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan,
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang,
6. Lingkungan Kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan pegawai meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Hasibuan (2001 : 199).

Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik dan berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja George Strauss dan Leonard R, Sayies dalam Handoko (2000 ; 196). Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi pegawai maupun organisasi,

Kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001:200) mengatakan, bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

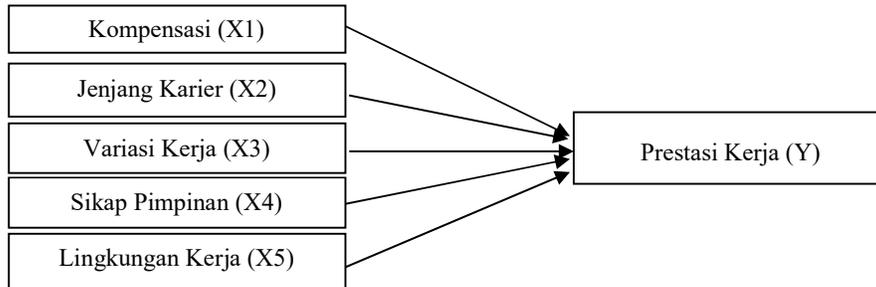
- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahliannya
- c. Berat-ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Handoko (2000:198) dalam bukunya menyebutkan, bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh besar kecilnya organisasi, usia karyawan dan jenjang pekerjaan,

Davies Vamplew dalam TM Fraser (1992 : 57) menyatakan bahwa para pegawai umumnya menunjukkan kepuasan dalam bekerja karena pekerjaan mereka diperhatikan, prestasi dan cara kerja mereka dihargai oleh manajemen.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang diajukan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada teori-teori tentang faktor-faktor kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja. Gambar kerangka konseptual yang dimaksud adalah sebagai berikut :



Gambar 1 Kerangka konseptual

Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori maka hipotesis yang diajukan dalam masalah ini adalah 1). Diduga bahwa faktor-faktor kepuasan kerja yang berupa kompensasi, jenjang karier, variasi pekerjaan, sikap pimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja pegawai Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur dan 2). Dari kelima faktor kepuasan kerja tersebut, diduga factor kompensasi merupakan factor yang mempunyai pengaruh dominant terhadap prestasi kerja Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 55 orang.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode sensus (non random sampling/populasi), dengan alasan agar penelitian dapat dilakukan secara lebih akurat karena jumlah populasinya kecil. Sampel yang diambil dalam penelitian adalah seluruh pegawai di Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 55 orang.

Definisi Operasional

Prestasi Kerja (Y)

Prestasi kerja merupakan rata-rata penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap prestasi kerja dari masing-masing pegawai pada Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur sampai dengan waktu tertentu dan telah disepakati bersama yang indikatornya adalah a). Kemampuan, yaitu merupakan hasil dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibandingkan dengan target yang telah ditentukan; b). Disiplin, yaitu merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan; dan c). Kualitas kerja, yaitu pekerjaan yang dihasilkan yang dihubungkan dengan tingkat kesalahan yang dilakukan.

Faktor-faktor Kepuasan Kerja (X)

- a. Kompensasi (X_1)**, merupakan pernyataan masing-masing responden tentang kemampuan dari pendapatan yang diperoleh dari instansi baik merupakan gaji maupun tunjangan-tunjangan terhadap pengeluaran untuk kebutuhan minimum yang dinyatakan dengan scoring menurut skala Likert. Indikator-indikator / data yang dibutuhkan adalah yang diperoleh setiap bulan adalah Gaji dan kesejahteraan; tunjangan Jabatan Tahun 2012 dan jumlah tanggungan (untuk menghitung berapa jumlah keluarga menjadi tanggungan)
- b. Jenjang Karir (X_2)**, Kepuasan terhadap jenjang karir adalah pernyataan masing-masing pegawai tentang kondisi perasaan yang memuaskan atau tidak memuaskan terhadap jenjang pekerjaan atau karirnya. Adapun yang dimaksud dengan jenjang karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dipegang atau dimiliki selama diorganisasi tersebut.
- c. Variasi Pekerjaan (X_3)**, Kepuasan terhadap variasi pekerjaan adalah pernyataan masing-masing pegawai terhadap kondisi pekerjaan yang diatur secara sistematis guna menghindari kejenuhan kerja, pemberian kekuasaan dan inisiatif dalam bekerja. Adapun indikator variable variasi pekerjaan adalah seberapa besar pegawai mampu melaksanakan berbagai pekerjaan yang bervariasi sehingga terhindar dari kejenuhan kerja; seberapa besar kesempatan yang didapat pegawai berupa keleluasaan untuk mengatur tempo kerjanya sehingga terhindar dari kesan monoton atau menjenuhkan.
- d. Sikap Pimpinan (X_4)**, kepuasan terhadap sikap pimpinan merupakan pernyataan masing-masing pegawai Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur tentang kondisi perasaan yang memuaskan atau tidak memuaskan terhadap sikap pimpinan yang diterima dari atasan langsungnya. Sikap pimpinan ini berfungsi mendisiplinkan, membimbing dan memberi petunjuk serta perhatian melalui suatu proses komunikasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator variable sikap pimpinan adalah seberapa besar sikap obyektivitas pimpinan atau atasan langsung dalam menilai pegawai yang dilakukan secara adil dan fair, seberapa besar perhatian pimpinan atau atasan langsung dalam memberi perhatian dan kesempatan berpendapat bagi pegawainya dan seberapa besar kemampuan seseorang pimpinan atau atasan langsung dalam memberikan instruksi mengendalikan bawahannya dan membuat keputusan.

- e. **Lingkungan Kerja (X_s)**, kepuasan terhadap kondisi kerja adalah merupakan pernyataan masing-masing pegawai tentang kondisi perasaan yang memuaskan atau tidak memuaskan terhadap kondisi lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja disini adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja organisasi yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi pegawai dalam pelaksanaan tugas. Adapun indikator variable kondisi kerja adalah seberapa baik kantor, yaitu kondisi tempat kantor berada antara lain kebersihan, kerapian, pergantian udara, suhu dan kebisingan serta luas tempat kerja; seberapa banyak fasilitas kantor, yaitu kelengkapan alat-alat yang dipergunakan dalam bekerja antara lain computer, kertas, meja kursi dan alat tulis tersedia dengan memadai; seberapa besar peralatan keamanan dan keselamatan, yaitu tersedianya berbagai peralatan keamanan dan keselamatan kerja serta sarana-sarana kesehatan seperti alat pemadam kebakaran dan poliklinik.

Teknik Analisa Data

Ada dua jenis teknis analisis yang digunakan peneliti dengan Analisis Deskriptif dan Analisis Kuantitatif dengan menggunakan uji statistik.

1. Analisis deskriptif

Penjelasan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta responden.

2. Analisis kuantitatif

Untuk menganalisis data penelitian ini adalah dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh satu atau beberapa variabel bebas terhadap variabel tergantung atau dependen. Untuk tahapan pengujian regresi linier berganda dengan menggunakan Uji F dan Uji t. Adapun teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan statistik dalam bentuk regresi linier berganda dengan rumus:

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

dimana :

Y	=	Kepuasan staf
b_0	=	Konstanta
X_1	=	Kompensasi
X_2	=	Jenjang pekerjaan
X_3	=	Variasi dalam pekerjaan
X_4	=	Otonomi untuk bertindak
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$	=	Koefisien
e_i	=	Error kesalahan pengganggu

a. Uji Serempak (Uji F)

1. Formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

- a) $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$. Berarti seluruh variabel bebas secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap variabel tergantung.
- b) $H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$. Berarti seluruh variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel tergantung.

2. Menentukan $\alpha = 5 \%$

3. Menentukan daerah penerimaan dan penolakan H_0

4. Menarik kesimpulan berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan, H_0 ditolak jika :

$$F_{hitung} > F(\alpha; k : n-k-1)$$

Penarikan kesimpulan dapat pula dengan menggambarkan hasil *print out* komputer dengan memperhatikan probability, dengan kriteria bahwa H_0 ditolak jika probability $< 5 \%$.

b. Uji Parsial (Uji t)

Formulasi nihil dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti variabel X_1 secara individual tidak memiliki pengaruh terhadap variabel Y.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti variabel X_1 secara individual memiliki pengaruh terhadap variabel Y.

Menentukan taraf signifikan $\alpha/2 = 0,025$.

Melakukan daerah penolakan.

Menghitung statistik Uji t dengan rumus sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{Sb_i}$$

dimana :

b_i = koefisien untuk X_1 .

Sb_i = standar error untuk koefisien regresi b_i .

Menarik kesimpulan berdasarkan Uji statistik yang telah dilakukan

H_0 ditolak jika :

$t_{hitung} < -t(\alpha/2 : n-k-1)$ atau $t_{hitung} > t(\alpha/2 : n-k-1)$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Analisis data SPSS untuk kasus ini menggunakan analisis regresi berganda, karena terdapat satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen. SPSS menyediakan berbagai metode perhitungan persamaan regresi berganda dengan banyak variabel, yaitu: *backward elimination*, *forward elimination* dan *stepwise method*.

Metode *backward* dimulai dengan memasukkan semua variabel, kemudian dilakukan analisis dan variabel yang tidak layak dikeluarkan satu persatu. Prosedur metode *forward* sama dengan prosedur *backward*, hanya variabel bebas dimasukkan tidak sekaligus namun satu per satu. Sedangkan metode *stepwise* hampir sama dengan metode *forward*, hanya variabel yang telah dimasukkan dalam model regresi dapat dikeluarkan lagi dari model. Metode *stepwise* ini dimulai dengan memasukkan variabel bebas yang memiliki korelasi paling kuat dengan variabel dependen. Kemudian setiap kali pemasukan variabel bebas yang lain, dilakukan pengujian untuk tetap memasukkan variabel bebas atau mengeluarkannya.

Dari analisis regresi berganda yang menggunakan ketiga metode tersebut akan didapat kesimpulan akhir yang sama.

Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan SPSS, yaitu yang hasilnya dapat dilihat dalam Lampiran 3, hasil regresi dibahas bagian per bagian mulai dari *descriptive statistic* dan *correlations* sebagai berikut.

Tabel 1**Correlations**

		Kepuasan Kerja	Kompensasi	Jenjang Pekerjaan	Variasi dlm. Pekerjaan	Otonomi utk. Bertindak
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja	1.000	.982	.750	.530	.700
	Kompensasi	.982	1.000	.698	.484	.648
	Jenjang Pekerjaan	.750	.698	1.000	.361	.630
	Variasi dlm. Pekerjaan	.530	.484	.361	1.000	.542
	Otonomi utk. Bertindak	.700	.648	.630	.542	1.000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja	.	.000	.000	.014	.025
	Kompensasi	.000	.	.009	.091	.042
	Jenjang Pekerjaan	.000	.009	.	.003	.013
	Variasi dlm. Pekerjaan	.014	.091	.003	.	.095
	Otonomi utk. Bertindak	.025	.042	.013	.095	.
N	Kepuasan Kerja	55	55	55	55	55
	Kompensasi	55	55	55	55	55
	Jenjang Pekerjaan	55	55	55	55	55
	Variasi dlm. Pekerjaan	55	55	55	55	55
	Otonomi utk. Bertindak	55	55	55	55	55

Tingkat Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil skoring yang dilakukan dengan skala data ordinal 1-5, kepuasan kerja staf atau pegawai di lingkungan Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur mempunyai rata-rata skor (jumlah responden 55 orang) adalah 4,446471 dengan standar deviasi 0,330927. Hal ini berarti, bahwa responden rata-rata memberikan pilihan jawaban antara interval 4 dan 5 terhadap pernyataan yang ada. Variabel kepuasan kerja yang terdiri dari tiga indikator, yaitu: kedisiplinan, moral kerja dan keinginan untuk pindah mendapat tanggapan yang rata-rata cukup baik dari tiap responden. Hal semua ini menandakan tingkat kepuasan kerja staf atau pegawai di Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur cukup baik.

Peneliti juga telah mengadakan cross check dengan pejabat yang berwenang pada Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur tentang kepuasan kerja pegawai tersebut. Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur, sebagaimana instansi lain di seluruh departemen menerapkan penilaian pegawai dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) untuk menilai segala aspek yang berhubungan dengan tugas dan wewenang yang dibebankan kepada setiap pegawai. Dalam penilaian ini level staf atau pelaksana dinilai oleh Kepala Sub Bagian dan disahkan oleh Kepala Bagian, sedangkan Kepala Sub Bagian dinilai oleh kepala Bagian dan disahkan oleh Kepala Biro. Untuk Kepala Bagian dinilai oleh Kepala Biro dan disahkan oleh Asisten Sosial dan Ekonomi Pembangunan, sedangkan Kepala Biro dinilai oleh Asisten Administrasi Pembangunan dan disahkan oleh Sekretaris Daerah. Aspek yang dinilai dalam DP-3 tersebut adalah: kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa, sedangkan bagi pejabat ditambah dengan nilai kepemimpinan.

Dari hasil DP-3 yang dilaksanakan dapat dilihat bahwa tingkat kedisiplinan para pegawai cukup tinggi, hal ini tercermin dengan nilai tanggungjawab, ketaatan, dan prakarsa rata-rata adalah baik, yaitu antara 81-90. Disamping itu selama sepuluh tahun terakhir ini belum pernah ada staf atau pegawai yang mendapatkan sanksi administratif, baik berupa tegoran lisan maupun tertulis dari atasan langsung.

Dengan melihat baiknya tingkat kedisiplinan staf atau pegawai dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai di lingkungan Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat

Daerah Provinsi Jawa Timur ini cukup baik. Hal ini mencerminkan tingkat kedisiplinan seorang pegawai akan sebanding dengan tingkat kepuasan kerja.

Sedangkan indikator moral kerja staf atau pegawai di Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur berdasarkan penelitian hasil penilaian yang tertuang dalam DP-3, yaitu dalam nilai kejujuran dan prestasi kerja rata-rata mempunyai nilai baik (antara 81-90). Dari hasil pengamatan belum pernah terdapat temuan pemeriksaan dari instansi pemeriksa yang menyebabkan seorang pegawai mendapatkan sanksi administratif.

Indikator ketiga dalam variabel kepuasan kerja ini, yaitu keinginan untuk pindah dilihat dari penilaian kesetiaan dan kerjasama dapat dikategorikan baik, bahkan untuk nilai kesetiaan rata-rata mendapat nilai amat baik (91 ke atas). Berdasarkan realitas yang ada, tingkat *turn over* pegawai atas inisiatif sendiri sangat kecil. Hal ini juga dapat diamati, bahwa tidak terdapat pegawai negeri sipil di Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur yang mengundurkan diri dan pindah ke swasta. Rendahnya tingkat *turn over* pegawai dapat menunjukkan tingginya kepuasan kerja pegawai.

Kompensasi

Berdasarkan hasil skoring yang dilakukan, variabel kompensasi mempunyai rata-rata skor 4,440545 dengan standar deviasi 0,347810. Hal ini berarti responden rata-rata memberikan pilihan jawaban antara interval 4 dan 5 terhadap pernyataan ada. Variabel kompensasi yang terdiri dari dua indikator, yaitu: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung mendapat tanggapan rata-rata cukup baik.

Pada dasarnya Pemerintah Propinsi telah memberikan kompensasi baik langsung maupun tidak langsung sesuai dengan peraturan yang ditetapkan. Rata-rata responden dalam hal ini pegawai di lingkungan Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur menilai layak kompensasi tersebut. Semakin layak kompensasi yang diterima, maka kepuasan kerja pegawai semakin tinggi.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS pada tabel *correlation* diperoleh hasil *Pearson Correlation* antara korelasi variabel kompensasi ini dengan variabel kepuasan kerja sebesar 0.982. Hal ini menunjukkan besar hubungan antara variabel tergantungan kepuasan kerja dengan variabel bebas kompensasi sangat kuat (korelasi di atas 0,5 dan mendekati 1,0).

Jenjang Pekerjaan

Berdasarkan hasil skoring yang dilakukan, variabel jenjang pekerjaan mempunyai rata-rata skor 4,554545 dengan standar deviasi 0,275088. Hal ini berarti responden rata-rata memberikan pilihan jawaban antara interval 4 dan 5 terhadap pernyataan yang ada. Variabel jenjang pekerjaan yang terdiri dari dua indikator, yaitu: jenjang pekerjaan memberikan status sosial yang tinggi dan jenjang pekerjaan memungkinkan menunjukkan kemampuan dalam bekerja, mendapatkan tanggapan rata-rata baik dari responden. Ini menandakan jenjang pekerjaan yang dirasakan pegawai di lingkungan Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur sudah memadai.

Dalam mendukung jenjang pekerjaan dari pegawai, Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur mulai berbenah diri dalam mendorong perencanaan karier pegawai. Hal ini ditunjukkan dalam mendorong pegawai untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan baik yang dilaksanakan oleh intern Pemerintah Propinsi Jawa Timur maupun pendidikan formal lainnya. Selain hal tersebut Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur mulai memikirkan penataan staf sesuai dengan kebutuhan dengan menjadikan pengembangan sumber daya manusia masuk dalam rencana strategis Biro.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil korelasi variabel jenjang pekerjaan ini dengan variabel kepuasan kerja sebesar 0,750. Hal ini menunjukkan besar hubungan antara variabel tergantung kepuasan kerja dengan variabel bebas kompensasi cukup kuat (korelasi di atas 0,5).

Variasi Dalam Pekerjaan

Berdasarkan hasil skoring yang dilakukan, variabel variasi dalam pekerjaan mempunyai rata-rata skor 3,804211 dengan standar deviasi 0,336595. Hal ini berarti responden rata-rata memberikan pilihan jawaban antara interval 3 dan 4 terhadap setiap pernyataan yang ada. Variabel variasi dalam pekerjaan yang terdiri dari dua indikator, yaitu: pegawai dapat melakukan pekerjaan secara bervariasi dan dapat mengatur waktu dalam bekerja, rata-rata hanya mendapat tanggapan cukup dari responden. Ini menunjukkan kebijaksanaan yang diterapkan pemerintah untuk mengatasi kejenuhan dalam bekerja yang dialami pegawai masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS, maka diperoleh hasil korelasi variabel variasi dalam pekerjaan ini dengan variabel kepuasan kerja sebesar 0,530. Hal ini menunjukkan besar hubungan antara variabel tergantung kepuasan kerja dengan variabel bebas kompensasi cukup kuat (korelasi di atas 0,5).

Otonomi Untuk Bertindak

Berdasarkan hasil skoring yang dilakukan, variabel otonomi untuk bertindak mempunyai rata-rata skor 3,875000 dengan standar deviasi 0,397475. Hal ini berarti responden rata-rata memberikan pilihan jawaban antara interval 3 dan 4 terhadap setiap pernyataan yang ada. Variabel otonomi dalam bertindak terdiri dari empat indikator, yaitu: kebebasan merencanakan pekerjaan sendiri dengan efektif, memperoleh wewenang yang memadai atas pekerjaannya dari pimpinan, merasa terlalu diawasi dan dikendalikan, serta memperoleh pengakuan atas hasil kerjanya dan mendapat kesempatan untuk berkembang, mendapatkan tanggapan rata-rata cukup dari tiap responden. Hal ini menunjukkan otonomi untuk bertindak masih belum dilaksanakan secara optimal dan harus lebih ditingkatkan. Status Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur sebagai bagian dari pemerintah membuat otonomi untuk bertindak belum dapat dilaksanakan sama dengan pelaksanaannya pada lembaga bisnis sebagaimana berlaku pada negara-negara maju yang menginginkan pemerintah sama dengan lembaga bisnis.

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh korelasi variabel otonomi untuk bertindak ini dengan variabel kepuasan kerja sebesar 0,700. Hal ini menunjukkan besar hubungan antara variabel tergantung kepuasan kerja dengan variabel bebas kompensasi cukup kuat (korelasi di atas 0,5).

Secara teoritis, karena korelasi antara kepuasan kerja kompensasi lebih besar, maka variabel kompensasi lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja dibanding variabel yang lain.

Pembuktian dan Pengujian Hipotesis

Bagian ketiga dan keempat dari output metode regresi berganda linier adalah *variable entered/removed* dan *model summary*.

Tabel 2**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompensasi	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Jenjang Pekerjaan	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	Variasi dlm. Pekerjaan	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari model yang dipergunakan dalam penelitian ini menyatakan bahwa variabel bebas yang dimasukkan (*entered*) adalah seluruh variabel, yaitu variabel kompensasi, jenjang pekerjaan, variasi dalam pekerjaan dan otonomi untuk bertindak. Dengan demikian setelah melewati tahapan-tahapan di atas, seluruh variabel dinyatakan layak dimasukkan dalam model regresi.

Tabel 3**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.989 ^a	.977	.976	5.159E-02

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Jenjang Pekerjaan, Variasi dlm. Pekerjaan, Otonomi utk. Bertindak

Pada tabel di atas, pada model 1 terlihat *adjusted R square* (R^2) adalah 0,976. Secara teoritis, semakin tinggi R^2 yang disesuaikan akan semakin baik bagi model regresi, karena variabel bebas dapat menjelaskan variabel tergantung lebih besar. Di sini berarti 97,6% kepuasan kerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, jenjang pekerjaan, variasi dalam pekerjaan dan otonomi untuk bertindak. Sedangkan sisanya sebesar 2,4% (100%-97,6%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

Tabel 4**ANOVA^b**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.781	4	1.445	543.007	.000 ^a
	Residual	.133	50	2.661E-03		
	Total	5.914	54			

a. Predictors: (Constant), Otonomi utk. Bertindak, Variasi dlm. Pekerjaan, Jenjang Pekerjaan, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari uji Anova atau F test, didapat F perhitungan komputer (F_c) adalah 543,007 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dibandingkan dengan harga derajat kepercayaan yang digunakan yaitu 0,05 (5%), maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kepuasan kerja. Atau dapat dikatakan, kompensasi, jenjang pekerjaan, variasi dalam pekerjaan dan otonomi untuk bertindak secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

Tabel 5
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.1E-02	.026		6.392	.000		
	Kompensasi	.806	.031	.847	25.845	.000	.671	1.491
	Jenjang Pekerjaan	.125	.038	.104	3.299	.000	.671	1.491
	Variasi dlm. Pekerjaan	5.1E-02	.025	.052	1.996	.014	.671	1.491
	Otonomi utk. Bertindak	4.8E-02	.026	.058	1.828	.025	.671	1.491

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari tabel di atas, didapat nilai *tolerance* adalah 0,671. Hal ini berarti R^2 adalah 1-0,671 atau 0,329, yaitu 32,9,5% variabilitas kompensasi dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

Dari model yang dipergunakan dalam penelitian ini ialah model linier :

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

dihasilkan persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = 0,081 + 0,806. X_1 + 0,125.X_2 + 0,051.X_3 + 0,048.X_4 + e_i$$

Dari persamaan tersebut, maka besarnya koefisien regresi tiap variabel bebas adalah :

Kompensasi (X_1)	= 0,806
Jenjang pekerjaan (X_2)	= 0,125
Variasi dalam pekerjaan (X_3)	= 0,051
Otonomi untuk bertindak (X_4)	= 0,048
Konstanta	= 0,081

Dari persamaan regresi di atas, dapat diterjemahkan sebagai berikut :

- Konstanta 0,081 menyatakan bahwa jika tidak ada kompensasi dan otonomi untuk bertindak, maka nilai kepuasan kerja sebesar 0,081 (8,1%).
- Koefisien regresi X_1 sebesar 0,806 menyatakan bahwa setiap unit kompensasi meningkatkan 0,806 (80,6%) tingkat kepuasan kerja pegawainya.
- Koefisien regresi X_2 sebesar 0,125 menyatakan bahwa setiap unit jenjang pekerjaan hanya mampu menaikkan tingkat kepuasan kerja pegawainya sebesar 0,125 (12,5%).
- Koefisien regresi X_3 sebesar 0,051 menyatakan bahwa setiap unit variasi dalam pekerjaan hanya mampu menaikkan tingkat kepuasan kerja pegawainya sebesar 0,051 (5,1%).
- Koefisien regresi X_4 sebesar 0,048 menyatakan bahwa setiap unit otonomi untuk bertindak hanya mampu menaikkan tingkat kepuasan kerja pegawainya sebesar 0,048 (4,8%).

Untuk menguji makna pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas menggunakan rumus sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

$$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$$

Pengujian dengan uji t yaitu membandingkan probabilitas t hasil perhitungan dengan taraf signifikansi yang digunakan (5%). Probabilitas t diperoleh dari hasil perhitungan komputer (P_c) untuk tiap variabel ialah sebagai berikut.

1. Variabel Kompensasi (X_1)

$0,0000 < 0,05 \rightarrow H_0$ ditolak, H_1 diterima, Terlihat bahwa pada kolom *significance* kompensasi mendekati 0, atau probabilitas jauh di bawah 0,05. Ini berarti variabel kompensasi tersebut sangat signifikan, karena dapat menerangkan variabel tingkat kepuasan kerja dan ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

2. Variabel Jenjang Pekerjaan (X_1)

$0,0000 < 0,05 \rightarrow H_0$ ditolak, H_1 diterima, Terlihat bahwa pada kolom *significance* kompensasi mendekati 0, atau probabilitas jauh di bawah 0,05. Ini berarti variabel kompensasi tersebut sangat signifikan, karena dapat menerangkan variabel tingkat kepuasan kerja dan ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

3. Variabel Variasi dalam Pekerjaan (X_1)

$0,0014 < 0,05 \rightarrow H_0$ ditolak, H_1 diterima, Terlihat bahwa pada kolom *significance* kompensasi adalah 0,014 atau probabilitas di bawah 0,05. Ini berarti variabel variasi dalam pekerjaan tersebut cukup signifikan, karena dapat menerangkan variabel tingkat kepuasan kerja dan ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

4. Variabel Otonomi untuk Bertindak

$0,0025 < 0,05 \rightarrow H_0$ ditolak, H_1 diterima, Terlihat bahwa pada kolom *significance* kompensasi adalah 0,025 atau probabilitas di bawah 0,05. Ini berarti variabel otonomi dalam bertindak tersebut cukup signifikan, karena dapat menerangkan variabel tingkat kepuasan kerja dan ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

Tabel 6
Collinearity Diagnostics

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Kompensasi	Jenjang Pekerjaan	Variasi dlm. Pekerjaan	Otonomi utk. Bertindak
1	1	4.987	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	5.303E-02	3.066	.24	.00	.01	.01	.46
	3	4.418E-02	3.360	.00	.04	.04	.87	.07
	4	2.293E-02	14.663	.29	.64	.00	.03	.38
	5	1.108E-02	16.708	.48	.32	.95	.08	.09

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Pada tabel *collinearity diagnostics* dapat dilihat ada tidaknya multikolinearitas sesama variabel bebas. Hali ini dapat dilihat jika *eigenvalue* mendekati nol dan *condition index* melebihi angka 15 dan benar-benar serius problem tersebut jika indeks sampai melebihi 30. Pada model 5 terlihat ada dugaan terjadi problem multikolinieritas, diantara variabel kompensasi dan jenjang pekerjaan.

PEMBAHASAN

Dari hasil analisis setelah dilakukan perhitungan sebagaimana tersebut di atas, persamaan yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

$$Y = 0,081 + 0,806. X_1 + 0,125.X_2 + 0,051.X_3 + 0,048.X_4 + e_i$$

Kompensasi (X_1) mempunyai angka koefisien regresi yang terbesar, yaitu 0,806. Ini berarti setiap peningkatan satu satuan dari kompensasi ini membawa peningkatan kepuasan kerja sebesar 80,6% terhadap pegawai Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Besarnya r^2 variabel kompensasi mempunyai angka tertinggi, yaitu sebesar 0,964, atau dengan kata lain variabel kompensasi ini mempunyai sumbangan secara mandiri sebesar 96,4% terhadap kepuasan kerja pegawai.

Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur dinilai telah dapat memberikan kompensasi terhadap pegawainya dengan adil dan layak. Dalam gambaran umum perusahaan pada Bab terdahulu, telah dijelaskan secara lengkap bahwa kompensasi langsung maupun tidak langsung telah dipenuhi. Semua itu adalah hak pegawai yang telah bekerja dengan baik pada instansi ini. Hal ini menyebabkan tingkat kepuasan pegawai cukup tinggi. Dalam landasan teori disebutkan, bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi ialah untuk kepuasan kerja pegawai. Dengan kompensasi, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya, sehingga akan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

Selain itu dalam tinjauan pustaka juga disebutkan, bahwa dengan kompensasi yang adil dan layak maka stabilitas pegawai akan terjamin dan *turn over* (perpindahan pegawai) atas inisiatif sendiri menjadi kecil. Pemberian kompensasi yang layak dan adil dari Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur telah menjamin stabilitas pada instansi ini. Sebagaimana dikemukakan pada Bab terdahulu, tingkat perpindahan pegawai atas kemauan sendiri juga sangat kecil, bahkan hampir tidak ada. Dengan demikian teori yang melatarbelakangi kompensasi telah dapat dibuktikan pada penelitian ini.

Jenjang pekerjaan (X_2) mempunyai angka koefisien regresi sebesar 0,125. Ini berarti setiap peningkatan satu satuan dari jenjang pekerjaan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 12,5%. Namun besarnya r^2 variabel jenjang pekerjaan cukup tinggi, yaitu 0,563. Variabel jenjang pekerjaan ini mempunyai sumbangan secara mandiri sebesar 56,3% terhadap kepuasan kerja pegawai Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

Dalam tinjauan pustaka disebutkan, bahwa jenjang pekerjaan memungkinkan pegawai menunjukkan kemampuannya dalam bekerja. Selain itu jenjang pekerjaan yang disandang seseorang dapat memberikan status sosial yang relatif tinggi dalam kehidupan bermasyarakat. Apabila kedua hal tersebut dirasakan positif oleh pegawai, maka kepuasan kerja akan meningkat.

Kedua hal tersebut di atas, ternyata dirasakan positif oleh para pegawai Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Para pegawai merasa dapat menunjukkan kemampuannya dalam bekerja, karena pekerjaan yang dilakukan sebagai penentu kebijakan publik dalam bidang pembangunan kebanyakan memberikan tantangan yang cukup berarti. Hal ini menjadikan kebanggaan tersendiri dapat menjadi pegawai Pemerintah Propinsi yang ditempatkan di Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Menjadi pegawai negeri yang identik dengan abdi negara dan abdi masyarakat masih merupakan dambaan bagi kebanyakan masyarakat, karena merasa mempunyai status sosial yang lebih tinggi dalam lingkungannya.

Dengan adanya fakta tersebut di atas, dapat disebutkan bahwa teori yang melatarbelakangi jenjang pekerjaan telah terbukti pada penelitian ini. Jenjang pekerjaan yang dapat menunjukkan kemampuan dalam bekerja dan memberi status sosial yang lebih tinggi dalam masyarakat akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, walaupun prosentasenya tidak sebesar kompensasi.

Variasi dalam pekerjaan (X_3) mempunyai angka koefisien regresi sebesar 0,051. Ini berarti setiap peningkatan satu satuan dari variasi dalam pekerjaan hanya membawa peningkatan sebesar 5,1%. Tetapi besarnya r^2 variabel ini juga cukup berarti, yaitu 0,281.

Artinya variabel variasi dalam pekerjaan mempunyai sumbangan mandiri sebesar 28,1% terhadap kepuasan kerja pegawai walaupun tidak sebesar dua variabel sebelumnya. Dapat dianalisis, bahwa variasi dalam pekerjaan yang dirasakan pegawai instansi ini tidak mempunyai arti yang cukup besar dalam memberi kepuasan kerja pegawai.

Dari hasil pengamatan dan wawancara dapat diperoleh informasi kebijaksanaan yang diterapkan dalam kaitannya dengan variasi dalam pekerjaan belum dapat dilaksanakan secara maksimal. Ada beberapa kendala yang menghambat pelaksanaannya, antara lain: (1) banyak pegawai kurang menyukai rotasi baik internal maupun eksternal karena harus menyesuaikan dengan lingkungan dan pekerjaan, hal ini tanpa disadari menyebabkan pegawai terjebak dalam rutinitas pekerjaan, (2) spesialisasi yang diterapkan pada pegawai juga akan menyebabkan kejenuhan dan tanpa disadari pelan-pelan dapat mengurangi kreativitas pegawai, (3) penerapan ergonomi sulit diterapkan di instansi ini, pegawai tidak merasa bahwa kesalahan pengaturan lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap semangat kerja, dan (4) instansi ini belum dapat memberikan diklat atau training untuk menghilangkan kejenuhan pegawainya secara merata karena sangat bergantung dengan instansi yang menangani diklat di lingkungan Pemerintah Propinsi.

Dengan demikian teori yang melatarbelakangi variasi dalam pekerjaan telah terbukti walaupun relatif kurang bermakna bila dibandingkan dengan kompensasi dan jenjang pekerjaan.

Kebijaksanaan rotasi dan ergonomi sesuai teori diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja seseorang ternyata kurang menadapat respon positif dari staf. Sebagian staf lebih memilih mengalami kejenuhan dalam kerja daripada harus menyesuaikan diri dengan lingkungan dan tugas baru sebagai konsekuensi kebijaksanaan rotasi dan penerapan ergonomi.

Untuk mengatasi kejenuhan tersebut mungkin dapat diterapkan kebijaksanaan *job enlargement*, yaitu pemberian jenis tugas lebih banyak, serta *job enrichment*, yaitu pemberian perluasan kerja secara vertikal dengan memberikan sedikit kesempatan berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial.

Variabel otonomi untuk bertindak (X_4) mempunyai angka koefisien regresi sebesar 0,048. Ini berarti peningkatan satu satuan dari otonomi untuk bertindak dapat menyebabkan peningkatan kepuasan kerja pegawai sebesar 4,8%. Tetapi dengan besar r^2 variabel otonomi untuk bertindak 0,490, berarti sumbangan secara mandiri variabel otonomi untuk bertindak cukup besar yaitu 49%.

Dari hasil wawancara dapat dimengerti, bahwa sebagai instansi pemerintah yang belum lama menerapkan paradigma baru pemerintahan yang baik, otonomi dalam bertindak belum dapat dilaksanakan secara maksimal karena masih belum dapat menghilangkan secara total kebiasaan lama, yaitu budaya minta petunjuk. Staf masih ragu dalam melontarkan gagasan-gagasan inovatif yang dapat meningkatkan kinerja instansi.

Dari hasil analisis tersebut, terlihat bahwa teori yang melatarbelakangi otonomi dalam bertindak telah dapat dibuktikan dalam penelitian ini. Apabila bawahan diberi otonomi dalam melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi tugas rutinnya tanpa terlalu banyak ikut campur atasan, maka akan menimbulkan kepuasan kerja.

Setelah dianalisis variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan teori Herzberg tentang motivasi-pemeliharaan. Dalam teori Herzberg dikatakan, bahwa kompensasi bukanlah sesuatu yang dapat membuat karyawan puas (*satisfier*), tetapi kompensasi masuk dalam hal yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (*dissatisfier*), berarti kompensasi akan menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak terpenuhi. Sedangkan dalam penelitian ini kompensasi merupakan variabel paling signifikan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Apabila diamati lebih mendalam, teori Herzberg tersebut muncul setelah diadakan penelitian kepada para profesional akuntan dan insinyur didaerah yang masyarakatnya relatif maju. Sedangkan penelitian ini dilakukan pada pegawai di lingkungan pemerintah yang dalam kriteria umum masih tergolong dalam negara berkembang. Di negara maju seseorang yang bekerja akan merasa puas apabila faktor-faktor psikologis seperti prestasi dan keberhasilan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta rasa ikut berkembang didapat dalam pekerjaannya. Berbeda di negara yang sedang berkembang, seseorang bekerja umumnya berpikir mendapatkan kompensasi yang dapat memuaskan keinginannya.

Dari hasil penelitian ini, umumnya pegawai belum mencapai pada tingkat yang mementingkan faktor-faktor psikologis seperti di negara maju, tetapi lebih mementingkan kepuasan dari kompensasi yang akan diterima. Sumbangan r^2 sebesar 96,4% dari variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai menunjukkan bahwa variabel ini yang paling signifikan.

Setelah dilakukan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dipaparkan pada bab terdahulu, yaitu: (1) kompensasi, jenjang pekerjaan, variasi dalam pekerjaan dan otonomi untuk bertindak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai atau staf Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur, dan (2) tingkat kepuasan kerja pegawai atau staf Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur secara dominan dipengaruhi oleh variabel kompensasi, telah sesuai.

KESIMPULAN

Dari penjelasan-penjelasan dari bab terdahulu mengenai analisis dan pembahasan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Sumbangan variabel bebas yang diteliti terhadap variasi variabel tergantung (R^2) sebesar 97,6%, berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel tergantung. Variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu: kompensasi, jenjang pekerjaan, variasi dalam bekerja dan otonomi untuk bertindak secara serempak berpengaruh 97,6% terhadap kepuasan kerja pegawai Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Dengan demikian hipotesis (1) penelitian ini yang menyatakan, bahwa kompensasi, jenjang pekerjaan, variasi dalam pekerjaan dan otonomi untuk bertindak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai atau staf Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur telah terbukti.
2. Semua variabel bebas yang telah diuji dengan uji t signifikan terhadap variabel tergantung. Variabel-variabel bebas ini signifikan karena dapat menerangkan variabel tergantung dan ada pengaruh antara dua variabel yang diuji. Dengan demikian variabel kompensasi, jenjang pekerjaan, variasi dalam pekerjaan dan otonomi untuk bertindak dapat menerangkan variabel kepuasan kerja dan ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.
3. Kompensasi mempunyai angka r^2 sebesar 0,964 (96,4%) merupakan angka terbesar diantara variabel-variabel bebas. Ini berarti sumbangan variabel kompensasi secara mandiri merupakan variabel yang dominan dibandingkan variabel bebas lainnya terhadap variabel kepuasan kerja telah terbukti. Variabel kompensasi ini boleh dikatakan merupakan variabel yang harus mendapatkan prioritas dalam berbagai upaya kebijaksanaan peningkatan kepuasan kerja pegawai Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Pada kenyataannya sebagaimana telah diungkapkan di depan, kompensasi merupakan tolok ukur kepuasan kerja bagi masyarakat di negara yang sedang berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Kusnan, 2004, *Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja & Disiplin Kerja Dalam Menentukan Efektifitas Kinerja Organisasi di Garnisun Tetap III Surabaya*, Tesis, Program Pasca Sarjana, Universitas Airlangga, Surabaya
- Abdurachman, Arifin, 1979, *Human Relations Untuk Manajemen, Teori dan Praktek*, Gunung Agung, Jakarta.
- Bank BTPN, 2006, *Company Profile*
- Handoko, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Cetakan Kedua Belas, BPPE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan Keenam, CV. Haji Masagung, Jakarta
- Hamalik, Oemar, 1993, *Psikologi Manajemen*, Penuntun Bagi Pemimpin, Cetakan Pertama, Trigenda Karya, Bandung.
- Hartanto, T. Hani, 1984, *Manajemen*, Edisi Revisi, BPFE, Yogyakarta.
- Kossen, Stan, 1986, *Aspek Manusia dalam Organisasi*, Terjemahan, edisi ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Koontz, Harold and Heinz Wehrich, 1990, *Essential of Management*, International edition, McGraw-Hill Book Co, Singapore.
- Manullang, M., 1981, *Manajemen Personalia*, Edisi Revisi, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Matutina, Doni C., dkk, 1992, *Manajemen Personalia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S., 1996, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad, 1993, *Manajemen Personalia*, Edisi keempat, Cetakan Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Suprihanto, John S., 1987, *Manajemen Personalia*, BPPE, Yogyakarta.
- Siswanto, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Karunika, Jakarta
- Siagian, Sondang P., 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Bumi Aksara, Jakarta.
- Silalahi, Bennet N.B., 1983, *Perencanaan dan Pembinaan Tenaga Kerja*, Seri Manajemen, Pustaka Binama Pressindo, Jakarta.
- Umar, H., 2000, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Cetakan Ketiga, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Winardi, Azas – Azas Manajemen, Cetakan Keempat, Penerbit Alumni, 1986, Bandung.