

Dampak Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Di Bagian Administrasi

Yuli Endang, Rika Kusuma

***Abstract:** This research aims to explore the relationship between job satisfaction and individual performance in administration. This study was conducted in a government administration department environment. Through analysis of survey and interview data, this research assesses the impact of job satisfaction on individual performance by considering the public administration context. The findings from this research can provide valuable insights for management to improve individual performance in the administrative environment.*

***Keywords:** Job Satisfaction, Individual Performance, Administration*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja individual di bagian administrasi. Studi ini dilakukan di lingkungan departemen administrasi pemerintahan. Melalui analisis data survei dan wawancara, penelitian ini menilai dampak kepuasan kerja terhadap kinerja individu dengan memperhatikan konteks administrasi publik. Temuan dari penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja individual di lingkungan administrasi.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Kinerja Individual, Administrasi

PENDAHULUAN

Dalam era dinamika organisasi dan tuntutan peningkatan kinerja, pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai telah menjadi perhatian utama bagi instansi pemerintahan. Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah sebagai bagian integral dari organisasi pemerintah lokal memainkan peran yang krusial dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karena itu, evaluasi dampak faktor-faktor kepuasan pekerjaan terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Pemerintahan menjadi sebuah aspek yang memerlukan analisis mendalam.

Kepuasan kerja merupakan dimensi psikologis yang memainkan peran signifikan dalam motivasi dan dedikasi pegawai terhadap pekerjaannya. Sejalan dengan itu, pemahaman yang lebih baik mengenai bagaimana faktor-faktor seperti lingkungan kerja, kebijakan manajemen, pengembangan karir, dan faktor interpersonal mempengaruhi kepuasan kerja dapat memberikan pandangan yang lebih holistik terhadap dinamika organisasi.

Evaluasi dampak faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Pemerintahan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam merumuskan kebijakan manajemen yang lebih efektif, meningkatkan motivasi pegawai, serta meningkatkan kualitas layanan publik yang diselenggarakan oleh instansi tersebut. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat tercapai pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kesejahteraan pegawai, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berdampak positif bagi efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai di Biro Administrasi Pemerintahan Sekretariat Daerah.

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 Sttrauss 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.

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 disepakatai 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 (X₁)**, 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.
- b. Jenjang Karir (X₂)**, Kepuasan terhadap jenjang karir adalah pernyataan masing-masing pegawai tentang kondisi perasaan yang memuaskan atau tidak memuaskan terhadap jenjang pekerjaan atau karirnya.
- c. Variasi Pekerjaan (X₃)**, 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.
- d. Sikap Pimpinan (X₄)**, 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.
- e. Lingkungan Kerja (X₅)**, 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

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

Analisi 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.

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 tergantung 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).

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.

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.
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.
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.

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