

LAPORAN PENELITIAN

STUDI PERBANDINGAN TENTANG IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI ANTARA UNIT KERJA DALAM LINGKUNGAN KANWIL P & K PROPINSI SUMATERA BARAT



oleh

Drs. KAMARUDDIN MS.
(Ketua Tim Peneliti)

IKIP PADANG

Penelitian ini dibiayai oleh:
Proyek Operasi dan Perawatan Fasilitas IKIP PADANG
Tahun Anggaran 1992/1993
Surat Perjanjian Kerja No : 141/PT37.H9/N.2.2/1992
Tanggal 1 Juli 1992

INSTITUT KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN PADANG
1993

**STUDI PERBANDINGAN TENTANG IKLIM ORGANISASI
DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI
ANTARA UNIT KERJA DALAM LINGKUNGAN KANWIL
P & K PROPINSI SUMATERA BARAT**

MILIK UPT PERPUSTAKAAN IKIP PADANG	
DATE ISSUED	20-2-84
SUBJECT AREA	HO
CORPORATION	KKI
NO. INVENTORY	88/HO/94-3, (2)
CALL NO.	658.306 Kam 30

Personalia Peneliti

Ketua : Drs. Kamaruddin, MS.
Anggota : 1. Drs. M. Sinaga
2. Drs. Ilis Sidik

A B S T R A K

Bekerja merupakan suatu jawaban atas pertanyaan bagaimana cara memenuhi kebutuhan .Bila kebutuhan sudah terpenuhi biasanya penilaian bergeser pada rasa kepuasan. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut orang bekerja sama dalam suatu organisasi , dengan attributs (iklim organisasi) tersendiri.

Jika yang ditemukan adalah rasa ketidakpuasan dan iklim yang tidak menyenangkan , maka akan lahir strees , sebagai beban psikologis,

Ruang lingkup penelitian ini adalah iklim organisasi dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Administrasi Kanwil Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Sumatera Barat. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : (1) Apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja pegawai pada setiap bagian (unit kerja) di lingkungan urusan Administrasi kepegawaia Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat. (2) Apakah terdapat perbedaan iklim organisasi pada setiap bagian (unit kerja) di lingkungan Administrasi kepegawaian Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kepuasan kerja pegawai dan iklim organisasi pada setiap bagian (unit kerja) di lingkungan Administrasi Kepegawaian Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat, serta faktor - faktor yang mempengaruhinya.

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

(1) Diduga terdapat perbedaan kepuasan kerja pegawai pada setiap bagian (unit -unit) kerja dalam lingkungan Adminitrasi Kepegawaian Kanwil P & K Propinsi Sumatera Barat.(2) Diduga terdapat perbedaan iklim organisasi pada setiap bagian (unit-unit) kerja dalam lingkungan Administrasi Kepegawaian Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai non struktural dalam lingkungan Administrasi Kepegawaian Kanwil

Departemen P&K Propinsi Sumatera Barat. Pada saat penelitian dilakukan berjumlah 248 orang .Kuesioner yang diedarkan sebanyak 175 exemplar (70,56 %) dari populasi. Ternyata kuesioner yang dikembalikan sebanyak 130 exemplar, 16 exemplar diantaranya tidak lengkap diisi oleh responden, sehingga yang dapat dipakai sebanyak 114 exemplar (45,97 %) dari populasi. Sampel diambil secara acak, karena berasal dari populasi yang mempunyai karakteristik yang sama.

Teknik analisis yang digunakan adalah chi-kuadrat, jika ditemukan frekuensi yang diharapkan < 5 ,dan tidak dapat digunakan chi-kuadrat, maka digunakan Yates correction .

Penemuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada umumnya pegawai merasa tidak menyenangkan iklim organisasi di setiap bagian yang ada .Karena dengan pengkategorian < 3 dan ≥ 3 ,ternyata skor rata-rata , < 3 ($X = 2,78$).
2. Tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang sikap pegawai di setiap bagian terhadap iklim organisasi.
3. Pada umumnya pegawai merasa tidak puas dalam bekerja ,dengan pengkategorian < 3 dan ≥ 3 , ternyata skor rata-rata sebesar ($X=2,81$).
4. Tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang sikap pegawai di setiap bagian terhadap kepuasan kerja
5. Ternyata mitos klasik tentang "economic man." masih tetap menguasai sikap pegawai , kecuali Bagian Perencanaan , dan bagian perlengkapan ,ternyata imbalan yang menjadi faktor utama ketidakpuasan pegawai.
6. Terkecuali di Bagian Tata Usaha ,rasa keadilan pemberian tugas yang dirasa menambah pendapatan dan pengembangan diri yang menjadi penyebab iklim kurang sehat di setiap bagian.

Dengan terdapatnya berbagai keraguan dalam penelitian ini, maka di rasa perlu untuk menyarankan hal-hal sebagai berikut ;

1. Seyogianyalah untuk pegawai negeri P & K Propinsi Sumateera Barat , dilakukan job analisis secara tepat , guna untuk mengurangi beban psikologis ,yang disebabkan oleh karena penempatan kurang sesuai dengan keterampilan ,

keahlian dan bakat yang dimiliki pegawai.

2. Seyogianyalah diberikan diskripsi tugas (job discription) kepada setiap pegawai , agar setiap pegawai dapat mengenal tugasnya dengan jelas , sehingga mengurangi beban psikologis dalam membandingkan tugas yang lainnya.

3. Agar diteliti lebih lanjut tentang jenis tugas yang menjadi pembanding , bagi pegawai dalam hal pendapatan tambahan.

4. Agar dilakukan ulangan analisis pekerjaan ,guna untuk mendapat informasi baru tentang pekerjaan pegawai.

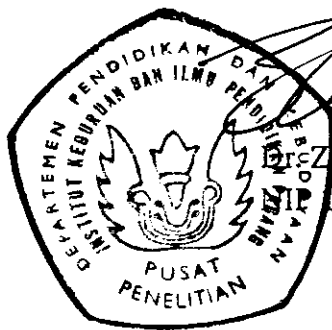
PENGANTAR

Penelitian merupakan salah satu karya ilmiah di perguruan tinggi. Karya ilmiah ini harus dilaksanakan oleh dosen IKIP Padang dalam rangka meningkatkan mutu, baik sebagai dosen maupun sebagai peneliti.

Oleh karena itu, Pusat Penelitian IKIP Padang berusaha mendorong dosen/peneliti untuk melakukan penelitian sebagai bagian dari kegiatan akademiknya. Dengan demikian mutu dosen/peneliti dan hasil penelitiannya dapat ditingkatkan.

Akhirnya saya merasa gembira bahwa penelitian ini telah dapat diselesaikan oleh peneliti dengan melalui proses pemeriksaan dari Tim Penilai Usul dan Laporan Penelitian Puslit IKIP Padang.

Padang, Januari 1993
Kepala Pusat Penelitian
IKIP Padang,



Dr. Zainil, M.A.
30187088

DAFTAR ISI

	halaman
ABSTRAK	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
PENDAHULUAN	
A. Latar belakang	1
B. Perumusan masalah	7
c. Maksud dan Tujuan Penelitian	8
d. Kegunaan Penelitian	10
BAB II	
A. Tinjauan Pustaka	11
B. Kerangka Berfikir	22
C. Hipotesis	25
BAB III	
A. Jenis, Sumber dan Teknik Mengumpulkan data	26
B. Pembatasan Operasionil	27
C. Populasi dan Sampel	30
D. Teknik Analisis	32
BAB IV	
1. Diskripsi kepuasan kerja	34
A. Distribusi frekuensi indikator kepuasan kerja	34
B. Diskripsi umum Kepuasan kerja	47
2. Diskripsi iklim organisasi.....	59
A. Distribusi Frekuensi Indikator Iklim Organisasi	59
B. Diskripsi umum iklim organisasi	71
BAB V	
A. Rangkuman	82
B. Implikasi Penelitian	92
c. Rekomendasi Penelitian	95
DAFTAR PUSTAKA	97

DAFTAR TABEL

halaman

1. DISTRIBUSI SAMPEL PEGAWAI NON STRUKTURAL..... DI JAJARAN SEKJEN DEPARTEMEN P & K PROPINSI SUMATERA BARAT.....	31
2. DISTRIBUSI FREKUENSI IMBALAN YANG DIRASAKAN.....	35
3. DISTRIBUSI FREKUENSI PEKERJAAN	38
4. DISTRIBUSI FREKUENSI KESEMPATAN UNTUK MAJU.....	40
5. DISTRIBUSI FREKUENSI PERHATIAN	42
6. DISTRIBUSI FREKUENSI TEMAN KERJA	44
7. DISTRIBUSI FREKUENSI KONDISI KERJA	45
8. DISTRIBUSI FREKUENSI NILAI RATA-RATA INDIKATOR .. PENGUKUR KEPUASAN KERJA PEGAWAI	48
9. DISTRIBUSI FREKUENSI OTONOMI	60
10. DISTRIBUSI FREKUENSI ATURAN KERJA	63
11. DISTRIBUSI FREKUENSI IMBALAN.....	65
12. DISTRIBUSI FREKUENSI KEPERCAYAAN DIRI	67
13. DISTRIBUSI FREKUENSI KEMATANGAN PEGAWAI	70
14. DISTRIBUSI FREKUENSI NILAI RATA-RATA INDIKATOR... PENGUKURAN IKLIM ORGANISASI	72

Bila ketidakpuasan pegawai karena kompensasi yang dirasakan tidak memadai, maka dapat menimbulkan berbagai tindakan-tindakan yang merugikan organisasi seperti : penyelewengan, penyalahgunaan, ataupun pencurian terhadap kekayaan organisasi.

Jumlah pegawai yang terdapat dalam suatu organisasi merupakan tantangan bagi pimpinan pada setiap jenjang fungsi, oleh karena manusia adalah sangat kompleks, maka keterlibatan aspek subyektifitas dan emosional sukar dapat dihindari. Pada waktu jumlah pegawai relatif kecil, di mana kegiatan organisasi masih dapat dikelola oleh satu orang, maka masalah kepegawaian terbatas pada administrasi seperti absensi dan gaji. Setiap pengembangan organisasi kerja menuntut penambahan jumlah pegawai, maka masalah kepegawaian juga bertambah seperti : pengaturan hubungan kerja, sistem penggajian dan pengelolaan fasilitas.

Pengembangan organisasi tidak saja menuntut jumlah pegawai tapi juga menuntut pembagian tugas yang lebih kompleks, sehingga melahirkan bidang-bidang atau unit-unit dalam organisasi. Pada masa pertumbuhan demikian masalah kepegawaian seperti : insentif, pengembangan pegawai, kebersamaan dan keadilan menjadi sangat peka. Di sisi lain kebutuhan serta harapan karyawan juga sulit dikenali dengan pasti; maka keterlibatan ilmu perilaku baik dalam rangka riset maupun penyusunan strategi pegawai untuk jangka

panjang sudah sangat diperlukan .Untuk itu pelbagai kebijaksanaan dasar dalam pengembangan karer yang terkait langsung pada pengelolaan keseluruhan struktur pegawai dari segi usia dan keahlian harus dituangkan dalam strategi yang konsepsional dan terpadu serta dilaksanakan dengan ketat.

Tanpa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sulit untuk mencapai tujuan ,oleh karena itu tugas memimpin sumber daya manusia menyangkut dengan menyeleksi dan melatih karyawan , menilai prestasi karyawan ,menilai karyawan yang akan dipromosikan ,merencanakan pekerjaan, membentuk moral karyawan dan lain sebagainya. Karena missi organisasi akan dijalankan oleh personnal yang dimiliki.

Persepsi umum terhadap urusan administrasi pada setiap jenjang ins^tansi, berbeda sesuai dengan pengalaman individu yang berurusan . Manivestasi dari pengalaman biasanya diperlihatkan dalam bentuk " mengeluh " atau "gembira ".Tidak jarang diikuti dengan ucapan " sangat lambat " atau "beres " dan sebagainya .Persepsi umum terhadap perilaku organisasi tersebut di atas mencerminkan kultur dari organisasi.

Kanwil Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Sumatera Barat adalah salah satu instansi pamerintah yang mengemban missi Pembangunan Nsional dalam mencerdasakan Bangsa , dengan kegiatan yang pada garis besarnya dapat dibagi dua yaitu:

1. Di bawah jajaran Sekretaris Jenderal (Sekjen) mengurus masalah Administrasi kepegawaian ,pegawai Kanwil Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Sumatera Barat.
2. Di bawah jajaran Direktorat Jnederal (Ditjen) , mengurus masalah bidang kependidikan

Sebagai suatu instansi pamerintah, Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat ,maka filosofis Birokrasi dalam menjalankan tugasnya tidak dapat dielakkan . Bentuk struktural yang dianggap steril , bersifat normatif dan tersusun oleh peraturan -peraturan yang mendasari pembagian tugas bagi setiap personilnya. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa kesiapan pegawai terhadap aturan selalu disangsikan , misalnya tentang jam kerja ,dibuktikan dengan absensi pegawai . Tapi harus diakui bahwa absensi tidak dapat menjelaskan ketaatan pegawai, dan bukan pula bagian dari prosedur pekerjaan.

Perilaku individu dalam organisasi , adalah bagian perilaku organisasi , kebiasaan meninggalkan kerja, memperlambat kerja , kebiasaan melayani tamu , kebebasan tamu berurusan adalah merupakan manivestasi budaya organisasi.

Davis dan Newstrom (1989 ; 23) ,Feldman dan Arnold (1983 : 210) dan Umstot (1984 \ 415) ,para ahli ini dalam membicarakan organisasi dengan budaya ,tradisi, dan metoda bertindak yang secara keseluruhan dapat menciptakan iklimnya

tersendiri. Iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi ,prestasi ,dan kepuasan kerja pegawai. Iklim organisasi juga dapat mengukur cultur organisasi itu sendiri. Oleh karena itu perlu adanya penelitian - penelitian tentang iklim organisasi dan kepuasan kerja pegawai. Manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian akan dapat memenuhi sedikitnya enam tujuan yaitu:

1. untuk menentukan sumber - sumber masalah psikologis yang tersembunyi
2. untuk menentukan sebab - sebab masalah yang terjadi
3. untuk menilai pengaruh perubahan organisasi terhadap sikap pegawai
4. untuk mendorong memperbaiki komunikasi pimpinan dengan bawahan
5. untuk memelihara ketepatan informasi, terutama menyangkut dengan sikap pegawai
6. sebagai suatu indikasi efektifnya sistem organisasi

B. Perumusan masalah

Berbagai uraian dari latar belakang yang dikemukakan di atas dapat disusun perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja pegawai pada setiap bagian (unit kerja) di jajaran Sekjen Kanwil Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Sumatera Barat

2. Apakah terdapat perbedaan iklim organisasi pada setiap bagian (unit-unit kerja) dalam jajaran Sekjen Kanwil Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Sumatera Barat

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

Bukankah tidak sewajarnya para setiap pengambil keputusan dan perumus kebijakan merasa terkejut , karena sebagian dari keputusan dan kebijakan yang diambil sulit direalisasikan.

Setiap tahun investasi dilakukan untuk sumberdaya manusia dalam kpegawain baik dalam bentuk memperbaiki kondisi kerja melalui pengadaan peralatan dan perlengkapan untuk menciptakan kondisi kerja (tata ruang) maupun pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang akan membentuk tata hubungan dalam bekerja sama .

Sementara pendapat menyatakan bahwa perbaikan prasarana ,fasilitas dan usaha penyegaran dapat memperlancar proses kerja.

Lain anggapan yang mengatakan bahwa , bagian atau unit - unit tertentu sangat disenangi pegawai dan ada yang tidak disenangi pegawai . Tidak dapat dipungkiri bahwa ada kegiatan dalam suatu biro , bagian atau unit -unit tertentu dapat mendatangkan tambahan penghasilan , dan ada biro/bagian atau unit-unit kerja yang hanya menerima penghasilan tetap saja. Disamping itu kemungkinan adanya jenis pekerjaan yang tidak disenangi terpaksa dilakukan , karena penugasan dari atasan. Praduga demikianlah yang

mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini dengan maksud dan tujuan sebagai berikut ;

1. Maksud penelitian .

- a. Untuk mempelajari faktor - faktor yang mungkin membentuk sikap pegawai dalam bekerja sesuai dengan input yang diberikan sehingga pegawai merasa puas dengan pekerjaannya .
- b. Untuk mempelajari faktor - faktor yang mungkin membentuk sikap pegawai sehingga pegawai merasakan suatu iklim organisasi dalam lingkungan kerja .

2. Tujuan penelitian .

Selain maksud penelitian yang dikemukakan dalam bagian 1, maka penelitian ini juga bertujuan untuk ;

- a. untuk mengetahui perbedaan faktor - faktor yang menimbulkan kepuasan kerja pegawai pada setiap unit kerja dalam lingkungan Kanwil P & K Sumbar .
- b. untuk mengetahui perbedaan faktor - faktor yang menciptakan iklim organisasi pada setiap unit kerja dalam lingkungan Kanwil P & K Sumbar .

D. Kegunaan Penelitian

Pengetahuan tentang kepuasan kerja (job satisfaction) dalam suatu organisasi perlu diketahui, oleh karena bukan mustahil ancaman psikologis setiap pegawai akan mengakibatkan ancaman kegiatan pekerjaan. Sehingga mengetahui faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja pegawai dapat menjadi alat bagi pengambil keputusan dan para perumus kebijakan dalam organisasi.

Pengetahuan tentang iklim organisasi (organization climate) juga perlu diketahui bagi para pengambil keputusan dan para perumus kebijakan. Karena bukan mustahil proses perubahan yang terjadi diluar organisasi tidak berpengaruh terhadap budaya yang dimiliki organisasi, karena budaya sifatnya lebih permanen dan bertahan dalam jangka waktu relatif panjang. Sehingga tidak dapat dipastikan bahwa kemajuan teknologi , perkembangan ekonomi dan perubahan kultur sosial dapat merubah tata hubungan dalam organisasi kearah yang lebih persuasive. Oleh karena itu mengetahui faktor-faktor yang menciptakan iklim organisasi dapat digunakan sebagai alat untuk membuat kebijakan atas perubahan-perubahan budaya organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

Dalam rangka mempelajari kepuasan kerja pegawai dan Iklim organisasi disetiap unit-unit kerja (bagian) dalam lingkungan Sekjen Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Sumatera Barat, maka dalam bab ini dikemukakan berbagai kajian teoritis serta penelitian empirik yang pernah dilakukan ,sebagai melandasi penelitian ini, mencakup konsep pemikiran dan metoda yang dipilih untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian ini.

A. TINJAUAN PUSTAKA

1. Teori Organisasi dan Perilaku organisasi

Organisasi mempertemukan orang-orang yang berbeda dalam pengharapan (expectation) ,kepercayaan (belief) dan kemampuan (ability) , untuk berusaha mencapai tujuan secara individu maupun tujuan organisasi melalui kerja sama yang terorganisir .

Anthony et al. (1989 : 40), Gibson et al. (1989 : 23), Adam Ibrahim Indrawijaya (1986 : 4) dan McFarland (1979 : 274) dengan menggunakan asumsi dasar bahwa individu tidak dapat mencapai tujuan secara sendiri-sendiri , maka orang melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif , dalam suatu ketentuan yang telah disepakati bersama . Untuk itu perlu adanya tata hubungan

kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang berkerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu organisasi dapat dilihat dari dua sudut yang saling berhubungan yaitu ; (1) Aspek struktural terdiri dari suatu network menetapkan hubungan timbal balik sejumlah individu, posisi , tugas dan hubungan ini dilihat secara statis.(2) Aspek proses' bersifat dinamis , merupakan fungsi manajemen dengan mana organisasi mengadakan perubahan secara terus menerus untuk memenuhi perubahan kebutuhan.

Irwin (1986 : 64) perilaku individu dan perilaku organisasi dalam hal mencapai kebutuhan bersifat diktomis. Secara alamiah menurut organisasi individu lebih mendahulukan pemenuhan kebutuhannya dari pada kebutuhan organisasi .Di lain pihak persepsi individu terhadap organisasi adalah , organisasi lebih mendahulukan pemenuhan kebutuhannya dari pada kebutuhan individu. Konsekwensinya tidak satupun dari kedua kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal.

Lihat Hicks dan Gullet (1987 : 204- 360) perbedaan pandangan terhadap manusia , berubah sesuai dengan perkembangan teori organisasi. Teori klasik yang berkembang dengan tiga jalur dikenal dengan Teori Birokrasi, Teori Administrasi dan Teori Manajemn Ilmiah . Pada dasarnya teori kklasik menekankan pada : rasionalitas , struktur , dan

berbagai spesialisasi. Selain itu paham klasik memandang pekerja sebagai manusia ekonomi (economic man), di mana manusia dianggap bekerja semata-matamdidorong dengan rangsangan ekonomi. Teori Neoklasik merubah asumsi dasar klasik yaitu asumsi tentang manusia mencakup aspek-aspek psikologis dan sosial dari para pekerja seperti pekerjaan individu dan pekerjaan kelompok , pandangan yang mendasar itu adalah : (a) manusia berbeda , (b) penekanannya terhadap aspek -aspek sosial dari kelompok kerja , dan (c) manajemen partisipatif. Perkembangan teori organisasi selanjutnya dikenal dengan Teori Analisis Sistem Organisasi atau disebut juga dengan Teori Modern . Pandangan yang mendasar dari teori modern terhadap manusia adalah ; bahwa manusia meliputi semua jenis biologis, fisik dan yang berhubungan dengan tingkah laku manusia .

Organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari : input , proses , output , arus balik , dan lingkungan . Proses yang dinamis dalam berbagai interaksi yang terjadi dalam berbagai level dan multi dimensional, berarti memberikan kesempatan pada setiap tingkat untuk memecahkan masalah sendiri. Dengan demikian akan terdapat keseimbangan umum pada setiap tingkat. Multi motivasi , multi disipliner dan multi variabel, oleh karena itu diakui bahwa suatu keadaan disebabkan oleh sejumlah faktor ng semuanya saling mempenngaruhi dan saling tergantung, sedangkan teori klasik

cenderung menganggap bahwa faktor penyebab adalah tunggal.

Ditinjau dari sudut perilaku terlihat bahwa organisasi mencakup semua aspek yang berhubungan dengan tindakan manusia yang tergabung dalam suatu organisasi atau kelompok kerjasama, yaitu aspek pengaruh organisasi terhadap manusia dan juga sebaliknya pengaruh manusia itu sendiri terhadap organisasi.

Wexley (1988 : 41) mengungkapkan bahwa McGregor, sebagai ahli humanistik menngecam pandangan kaum klasik yang menganggap manusia malas dan menghindari pekerjaan (teori X) , karena ternyata manusia tidak saja belajar , tapi juga mencari tanggungjawab (teori Y). Dan Luthans (1989 : 240) juga mengungkapkan bahwa , ahli humanistik Maslow, mengusulkan dalam menyeleksi dan mengembangkan pegawai dalam organisasi perlu memperhatikan tingkat kebutuhan (hierarchy of nedds) yang terdiri dari lima tingkat ; (1) Physiological needs, (2) Safety needs , (3) love needs , (4) Esteem needs , dan (5) needs for self actualization . Namun Maslow juga mengatakan bahwa untuk orang-orang tertentu hierarchy tersebut tidak sesuai. Dengan alasan tertentu sejumlah individu dapat memiliki susunan kebutuhan yang terbalik atau lebih terfokus kepada kebutuhan tertentu dengan intensitas yang tidak alamiah.

Maka Desler (1986 : 3) berpendapat bahwa manajemen personalia sangat penting bagi semua manajer, sehingga dapat

menghindari berbagai kekeliruan dalam mengelola pegawai, dimulai dengan analisis pekerjaan (job analysis) dan ,selanjutnya untuk digunakan menyusun uraian pekerjaan .

Umstot (1984:5), Davis dan Newstrom(1989 :9) dan Simon (1982 : 310) membahas tentang aspek manusia dengan organisasi menyangkut seperangkat konsep dasar hakikat manusia dan hakikat organisasi. Terhadap hakikat manusia menggunakan 4 asumsi dasar yaitu : perbedaan individu ,manusia seutuhnya ,perilaku termotivasi dan manusia memiliki martabat. Sedangkan hakikat organisasi menggunakan asumsi dasarnya ; organisasi merupakan sistem sosial dan dibentuk atas dasar kepentingan bersama . Oleh karena itu jaringan proses -proses pengambilan keputusan yang ruwet , semuanya diarahkan untuk mempengaruhi perilaku -perilaku para palaksana atau orang-orang yang melakukan pekerjaan di dalam oragniasai.

Lihat Ivancevich dan Matteson (1987 : 55) ,Kast dan Rosenzweig (1970 : 251) , Umstot (1984 :62) dan Gibson (1989 : 56 - 64) , untuk memahami perilaku manusia perlu mempertimbangkan beberapa variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku, prestasi dan yang akan menunjukkan perbedaan perilaku individu dalam menangani perilaku organisasi, variabel-variabel tersebut adalah :

1. Variabel individu : kemampuan ,keterampilan ,latar belakang seseorang dan unsur demografi.

2. variabel organisasi ,menyangkut dengan kondisi yang ada dalam perusahaan .
3. variabel psikologis , menyangkut dengan persepsi ,sikap ,kepribadian , dan motivasi.

Dalam mengelola perilaku manusia, maka perlu mempelajari hubungan antar variabel yang mempengaruhi perilaku individu, dan menemukan hubungan variabel-variabel yang mempengaruhi tersebut.

Faktor-faktor seperti ; sistem manajemen ,kultur , hubungan antar kelompok situasi kepribadian sekarang dan pengalaman pribadi masa lalu, disaring melalui persepsi,kognisi dan motivasi yang berbeda-beda setiap individu.

Terhadap variabel psikologis merupakan masalah yang rumit,karena menyangkut dengan persepsi,sikap dan kepribadian .Kognitif dari individu bukanlah penyajian foto dunia fisik, melainkan suatu bagian tafsiran pribadi , di mana obyek tertentu yang dipilih individu untuk peranannya yang utama, dirasakan dalam sikap seseorang individu. Oleh karena itu persepsi mencakup pengetahuan (kognisi) dalam hal pengorganisasian stimulus dan penafsiran stimulus .

Proses persepsi, pengorganisasian dan penerjemahan terhadap suatu fakta akan dipengaruhi oleh faktor-faktor : kepandaian menyaring oleh individu, konsep diri , keadaan , kebutuhan , dan emosional seseorang, yang selanjutnya akan

menghasilkan perilaku tanggapan dan pembentukan sikap .

Dengan demikian berarti bahwa individu yang berbeda akan "melihat" hal yang sama dengan cara yang berbeda. Tanggapan-tanggapan tentang emosional yang menimbulkan pernyataan suka atau tidak suka , tentang persepsi yang menimbulkan pernyataan tentang keyakinan, yang selanjutnya menghasilkan tindakan-tindakan dalam manifestasi keramahan, kehangatan, atau bermusuhan.

Lihat Sisk (1977:289), Albanese (1987 : 499) , Ivancevich dan Matteson (1987 :759) , Huse dan Bowdith (1977:288) serta McFarland (1979 : 489) disamping variabel-variabel yang dikemukakan di atas ternyata faktor lingkungan juga sangat kuat membentuk perbedaan perilaku individu seperti ; lingkungan sosial dalam bentuk keluarga , latarbelakang pendidikan dan kawan sebaya, faktor kultural seperti ; bahasa, dan agama sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang.

Lingkungan kerja yang membentuk tata hubungan di mana pegawai melakukan pekerjaan mereka baik merupakan suatu kesatuan organisasi maupun lingkungan dalam bentuk bagian (departemen-departemen) yang ada dalam organisasi. Tata hubungan mana terbentuk dan terpelihara dalam waktu relatif jangka panjang sehingga merupakan karakteristik dari suatu organisasi, karakteristik yang demikian disebut dengan iklim organisasi (organization climate). Oleh karena itu

dengan mempelajari iklim suatu organisasi berarti kita akan dapat mengetahui persepsi dari sekelompok attributes (karakteristik) suatu lingkungan kerja . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklim organisasi memberikan sumbangan untuk memahami organisasi dan perilaku dalam organisasi dilihat dari iklim-nya sendiri. Dalam penelitian iklim organisasi dapat dijadikan sebagai independen maupun dependen variabel.

2. Teori motivasi dan kepuasan kerja

Lihat McFarland (1979 : 543) , Noh As'ad (1987 : 44) , Pearce dan Richard (1989 : 454) , Luthans (1985 : 195-208) , Wexley dan Yuki (1988 : 130) , Schermerhon et al. (1988 : 48) motif sering kali diartikan dengan istilah dorongan , merupakan gerak jiwa untuk berperilaku. Masalahnya adalah ; apakah motivasi karyawan ditetapkan oleh setiap individu yang ada dalam organisasi atau merupakan fungsi manajemen ? Konsep motivasi merupakan bidang yang paling sulit dipahami secara psikologis ; karena tidak diamati secara langsung , perilaku yang sama dapat saja motifnya berbeda , motif yang sama dapat saja dilahirkan dalam perilaku yang berbeda dan terkadang motif muncul secara tidak sadar.

Kalau diamati suatu siklus yang terjadi dalam suatu proses mempengaruhi perilaku manusia dalam memenuhi

kebutuhan terlihat sebagai berikut: berawal dari adanya kesadaran akan kebutuhan , kemudian timbul usaha untuk memenuhi kebutuhan , setelah kebutuhan terpenuhi , langkah selanjutnya dilakukan evaluasi mengenai situasi , dan akhirnya timbul kebutuhan baru yang menyebabkan timbulnya ketegangan baru yang harus dicarikan jalan keluarnya.

Dengan demikian motivasi dapat dipandang dari dua sudut yaitu :

1. dari sudut penyebab motivasi , hal ini menyangkut dengan alasan-alasan yang mendasari orang berperilaku , berarti bersumber dari harapan yang terdapat dalam pribadi seseorang, akan mempengaruhi prifadinya untuk menentukan pandangannya, yang selanjutnya akan membentuk sikapnya .
2. menyangkut dengan bagaimana perilaku dikuatkan ,diarahkan, didukung dan dihentikan . Hal ini berada diluar diri individu seperti pekerjaan ,pengendalian ,inilah yang menjadi fungsi manajemen.

Dari dua sudut pandangan di atas munculah berbagai teori kepuasan kerja yaitu : yang mendasarkan diri pada pandangan pertama misalnya model Hygiene faktor, model ini menekankan pada tanggung jawab , pengakuan ,prestasi, dan promosi, di dalam teori kepuasan kerja , model inidikenal dengan " Two Factor Theory;".Dalam teori ini terdapat dua sumber yaitu : sumber ketidakpuasan yang bersumber dari

hygiene factor dan sumber kepuasan berasal dari satisfier factor. Faktor-faktor yang termasuk dalam sumber ketidakpuasan itu adalah: upah/gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, hubungan interpersonal; diantara teman sejawat, dengan atasan. Sedangkan faktor-faktor yang termasuk dalam sumber kepuasan yaitu: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Model yang lahir dari pandangan kedua yaitu: Equity theory dan Discrepancy Theory. Teori equity mempunyai unsur-unsur sebagai berikut: input, output, comparison, dan keadilan. Dalam teori discrepancy menekankan pada perbedaan antara yang seharusnya berdasarkan harapan, kebutuhan, dan nilai dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaan.

3. Pengukuran kepuasan kerja

Lihat Davis dan Newstrom (1989: 106), McCormick dan Tiffin (1983: 213), Arnold dan Feldman (1986: 86-99) dan Albanese (1978: 290) kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup, maka sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan. Begitu juga sebaliknya, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Oleh karena terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kepuasan hidup, konsekwensinya pimpinan tidak saja harus memperhatikan pekerjaan dan

lingkungan pekerjaan tapi juga harus memperhatikan sikap karyawan terhadap bagian lingkungan lainnya seperti : keluarga ,agama, rekreasi, politik dan pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakannya atas pekerjaan, atau merupakan suatu internal cognitive atau suatu sikap atas pekerjaan.

Untuk mengukur kepuasan kerja perlu digunakan dua pendekatan yaitu : pendekatan secara konseptual dan pendekatan secara operasional .Secara konseptual adalah agar dapat membandingkan kebutuhan -kebutuhan yang dirasakan seseorang , atau harapan yang dirasakan seseorang dari pekerjaannya. Secara operasional menunjukkan kepuasan kerja untuk dapat diukur , dalam hal ini adalah untuk:

1. mengidentifikasi komponen -komponen kepuasan kerja
2. mengembangkan suatu cara pengukuran kepuasan atas masing-masing komponen
3. memberi skor untuk masing-masing komponen.

Karena menyangkut dengan pengukuran sikap , maka pengukuran yang biasa digunakan adalah berbentuk self report questionnaire. Jawaban individu atas item diberi skor, dan biasanya bersifat skala. Salah satu diantara model yang sudah biasa digunakan secara luas adalah " Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) berbentuk pendek atau berbentuk panjang.

D. Tinjauan penelitian terdahulu

Dari penelitian yang dikemukakan Lawler, lihat (Huse dan Bowdith, 1977 : 290) terdapat korelasi yang relatif kuat antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja, akan tetapi terdapat korelasi yang kurang kuat dengan performance

Kamaruddin (1992 : 126) menemukan dalam penelitiannya, bahwa iklim organisasi Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, terbukti dengan nilai t pada df 93 sebesar 4,122 dengan t tabel ($t_{0,05}$ df 93 = 2,000), dan $p < 0,01$.

Graham dan Roberts (1972 : 242) mengatakan bahwa penelitian dari HALPERN terhadap 93 orang pekerja laki-laki lulusan perguruan tinggi, dengan prosedur penelitian kepuasan kerja, hasilnya menunjukkan bahwa motivator sangat menentukan kepuasan dari hygiene factor.

B. KERANGKA BERFIKIR

Perilaku organisasi mencakup semua aspek yang berhubungan dengan tindakan manusia yang tergabung dalam suatu organisasi atau kelompok kerjasama, yaitu aspek pengaruh organisasi terhadap manusia dan sebaliknya aspek manusia itu sendiri terhadap organisasi.

Perilaku dari suatu sikap berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk bertindak terhadap seseorang atau dengan cara ramah, hangat, agresif, bermusuhan, apatis, atau dengan sesuatu cara lain. Sikap dibentuk

dalam lingkungan ,kelompok sebaya , masyarakat dan pengalaman kerja sebelumnya .

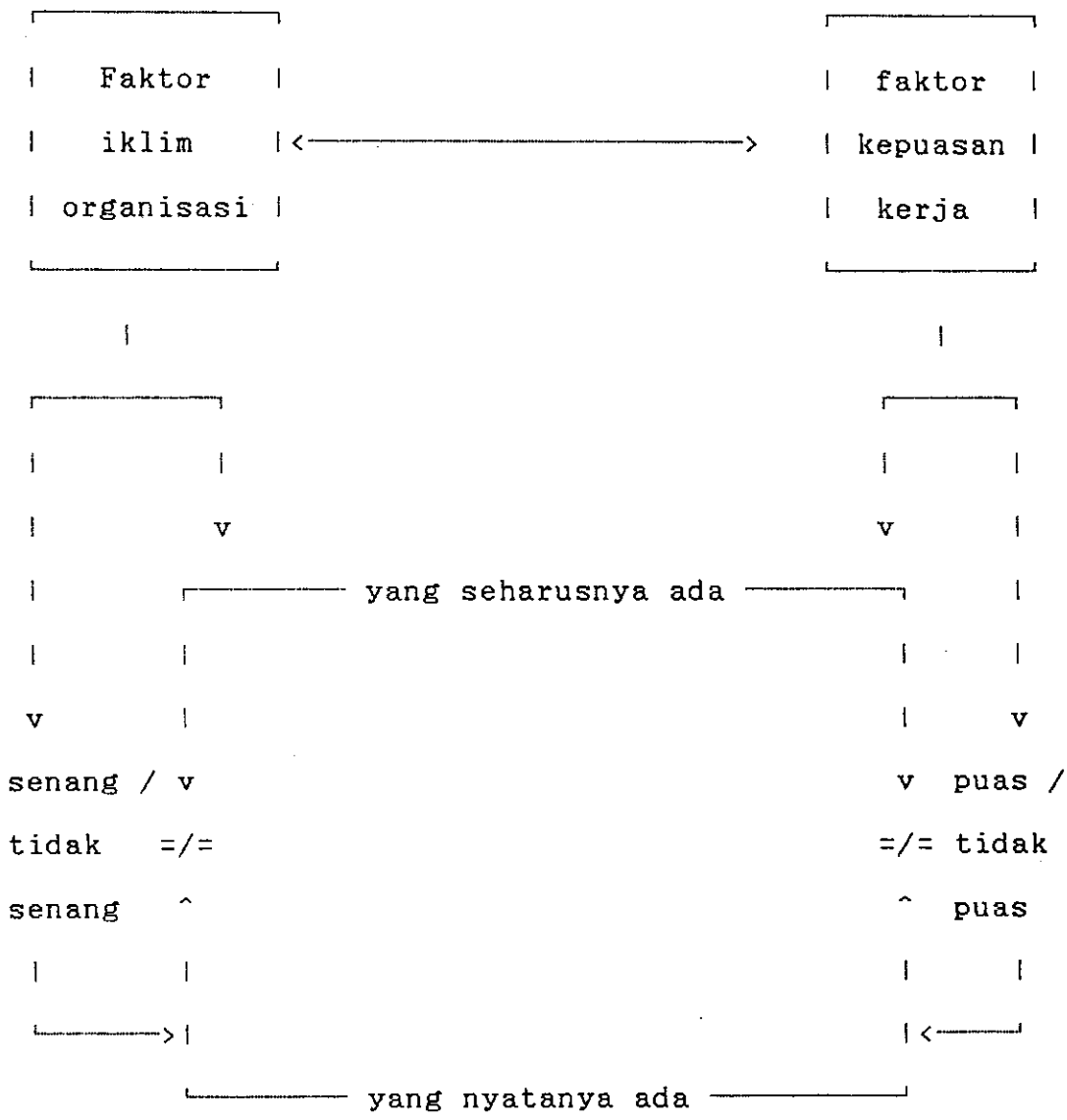
Bekerja merupakan suatu jawaban dari keinginan orang untuk memenuhi kebutuhannya yang selanjutnya akan memberikan kepuasan hidup , karena antara kepuasan kerja dengan kepuasan hidup mempunyai hubungan timbal balik. Dengan demikian akan terlihat bahwa kepuasan kerja maupun kepuasan hidup akan dipengaruhi oleh variabel yang sama.

Tata hubungan yang terdapat dalam organisasi akan menciptakan iklim tersendiri dalam organisasi , selanjutnya akan berpengaruh kepada anggotanya sendiri. Tata hubungan yang demikian dapat menjadi variabel untuk menjelaskan persepsi dari sekelompok karakteristik (attributs) suatu lingkungan kerja .

Lingkungan kerja dapat saja dilihat dari sudut suatu organisasi (suatu lembaga),satu departemen (satu biro), satu unit (bagian) dengan kata lain lingkungan kerja dapat dilihat dalam satu garis komando tertentu.

Oleh karena itu persepsi seseorang tentang apa yang seharusnya ada dalam suatu pekerjaan akan ditentukan oleh karakteristik pekerja dan variabel situasi , sedangkan persepsi tentang apa yang sedang ada sekarang dalam suatu pekerjaan akan banyak ditentukan oleh kondisi kerja aktual. Pada saat itulah pegawai melakukan perbandingan (comparison) dirinya pada saat lalu dan sekarang, dirinya dengan orang lain , dan orang lain dengan yang lainnya.

Maka dalam penelitian ini di gunakan suatu kerangka berfikir dalam mencari hasil perbandingan pegawai.



Pegawai akan menentukan perbandingannya atas apa yang seharusnya diperoleh berdasarkan input yang dibawanya bekerja dengan apa yang diperolehnya saat sekarang. Hasilnya akan menunjukkan , jika apa yang seharusnya ada sama dengan apa adanya sekarang, maka untuk faktor kepuasan kerja , pegawai akan merasa puas , dan untuk iklim organisasai pegawai akan merasa senang dengan iklim yang sekarang ,dan jika keadaan itu tidak sama , pegawai akan merasa tidak puas dan tidak merasa senang dengan iklim yang ada sekarang.

C.Hipotesis

Berdasarkan masalah yang dikembangkan , tujuan penelitian , kajian teori dan penelitian - penelitian terdahulu yang menyangkut dengan kepuasan kerja dan iklim organisasi , maka disusunlah hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

- a. Diduga terdapat perbedaan yang menimbulkan kepuasan kerja pegawai pada setiap unit-unit kerja dalam lingkungan Administrasi Kepegawaian Kanwil P & K Propinsi Sumatera Barat .
- b. Diduga terdapat perbedaan yang menimbulkan iklim organisasi pada setiap unit-unit kerja dalam lingkungan Administrasi Kepegawaian Kanwil P & K Propinsi Sumatera Barat.

BAB III

METODOLOGI

Sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian ini sebagaimana yang dikemukakan di atas, adalah untuk mendapatkan gambaran tentang sikap pegawai dalam jajaran Sekjen Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat, maka digunakan metode diskriptif dengan suatu survei.

A. Jenis, Sumber dan Teknik Mengumpulkan Data

1. Jenis data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Sikap pegawai di jajaran Sekjen Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat, terhadap kepuasan kerja pegawai (job satisfaction)
- b. Sikap pegawai di jajaran Sekjen Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat, terhadap iklim organisasi (organization climate)
- c. Sumber dan teknik Mengumpulkan Data

Data yang dikumpulkan di atas diperoleh langsung dari pegawai yang berada pada jajaran Sekjen Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat yang terjaring sebagai sampel dalam penelitian ini, dengan cara mengajukan kuesioner kepada mereka. Pengisian kuesioner yang meragukan akan

diberikan penjelasan dan pengarahan agar tidak menyesatkan penafsiran bagi responden . Kuesioner yang diedarkan tidak dibubuhi kode individu (identitas individu) ,akan tetapi diberi kode berdasarkan unit kerja , gunanya adalah untuk tercapainya tujuan penelitian ini .

Cara ini dilakukan adalah dengan maksud agar pegawai yang terjaring bersedia memberi informasi yang sesungguhnya (apa adanya) tentang perasaan yang dialaminya dalam melakukan tugas . Setiap pengisian kuesioner dan pengakuan yang dibayangi oleh rasa takut akan mengakibatkan informasi yang diberikan tidak sesungguhnya akhirnya akan menggagalkan penelitian ini .

Pengisian kuesioner dilakukan pada tempat yang bebas , dapat dilakukan di kantor, atau dibawa pulang, dan bila menemukan keraguan, pengisian dapat ditunggu sampai dengan diberikan penjelasan oleh petugas peneliti. Kuesioner dikumpulkan langsung kepada petugas peneliti.

B. Pembatasan operasional

Untuk menghindari agar jangan sampai terjadi kekeliruan menafsirkan pemakaian konsep dalam penelitian ini , maka dirasa perlu untuk memberikan pembatasan pengertian terhadap variabel-variabel yang digunakan .Dengan demikian diharapkan terdapat kesamaan penafsiran terhadap konsep yang digunakan.

1. Kepuasan kerja (job satisfaction)

Di sini diartikan adalah perasaan seseorang pegawai yang dipersepsikan dalam bentuk sikap terhadap pekerjaannya, pada setiap bagian dalam jajaran Sekjen Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat, dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

1. Imbalan yang dirasakan , adalah sikap pegawai terhadap pekerjaannya sehubungan dengan tambahan penghasilan di bagian yang sekarang dengan jabatan yang ada
2. Pekerjaan itu sendiri, di sini diartikan sikap pegawai terhadap pekerjaannya sehubungan dengan kesenangan, manfaat hasil kerja yang di rasakan, dan kemampuan yang dimiliki.
3. Kesempatan untuk maju , diartikan dengan kesempatan mendapat pendidikan / latihan , naik pangkat , dan mendapat posisi dalam jenjang karer.
4. Perhatian atasan , diartikan dengan sikap pegawai terhadap atasan dalam melaksanakan tugasnya.
5. Teman kerja , di sini yang menjadi ukuran adalah sikap teman terhadap diri sendiri , dan cara teman bekerja sama dalam melaksanakan tugas .
6. Kondisi kerja , menyangkut dengan sikap pegawai terhadap fasilitas kerja dan tata ruang kantor yang ditempati.

2. Iklim organisasi (organization) climate)

Di sini diartikan adalah perasaan seseorang pegawai yang dipersepsikan dalam bentuk sikap terhadap tata hubungan yang berlaku umum pada setiap bagian dalam jajaran Sekjen Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat , dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

1. Otonomi individu , menyangkut dengan sikap pegawai terhadap inisiatif dan kebebasan individu dalam melaksanakan tugas yang sudah ditetapkan.
2. Aturan kerja , menyangkut dengan sikap pegawai terhadap rincian tugas dan pengaturan kerja .
3. Imbalan , menyangkut dengan sikap pegawai terhadap keadilan memberi tugas yang memberikan pendataan tambahan dan dalam hal pengembangan pegawai.
4. Kepercayaan diri , menyangkut dengan sikap pegawai terhadap perlakuan atasan kepada bawahan yang sedang melaksanakan pekerjaannya.
5. Kemantapan, sikap pegawai terhadap partisipasi pegawai dalam atasan mengambil keputusan sehubungan dengan pekerjaan yang akan dilakukan pegawai dan pelaksanaan disiplin.

C. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai non struktural (pegawai yang tidak berjabatan) pada jajaran Sekjen Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat, pada saat penelitian ini dilakukan.

Di antara pertanyaan yang diajukan ada yang di rasa sensitif bagi pegawai . Oleh karena itu bukan mustahil pegawai akan menjawab kuesioner tidak menurut keadaan yang sesungguhnya , mungkin dikurangi atau sebaliknya keadaan yang berlebihan. Kelemahan yang demikian diduga akan lebih besar bila responden peneliti dipilih berdasarkan daftar nama atau didaftar (dibuatkan nama-nama) yang mengisi kuesioner guna untuk mengetahui identitas responden .

Untuk menghindari kesalahan yang mungkin terjadi di atas , maka pemilihan sampel tidak menurut catatan tertentu.

Kuesioner dibagikan kepada seluruh pegawai yang dapat ditemui pada saat peneliti memasuki setiap ruangan dalam jam kerja berlangsung.

Dari 175 kuesioner yang diedarkan dengan sasaran pegawai yang tidak berjabatan pada saat penelitian dilakukan , sebanyak 130 buah kuesioner dikembalikan kepada peneliti , 16 buah kuesioner dari yang dikembalikan tersebut di antaranya tidak lengkap diisi oleh responden, sehingga kuesioner yang dapat dipakai sebanyak 114 responden.

Responden yang mengaaambalikan kuesioner inilah yang

dijadikan sampel dalam penelitian ini. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengambilan sampel dilakukan secara acak, dengan perincian sebagai mana dalam tabel berikut :

DISTRIBUSI SAMPELPEGAWAI NON STRUKTURAL
DIJAJARAN SEKJEN KANWIL DEPARTEMEN P & K PROPINSI
SUMATERA BARAT

BAGIAN	POPULASI	SAMPEL	PROSENTASE
1. Perencanaan	33	24	72,72
2. Keuangan	33	23	69,69
3. Perlengkapan	35	20	57,14
4. Tata Usaha	80	20	25,00
5. Kepegawaian	67	27	40,30
j u m l a h	248	114	45,96

=====

Masalahnya sekarang adalah sampai sejauh mana sampel mewakili populasi (representatif) ,sehingga penelitian dianggap memenuhi syarat untuk menggunakan sampel yang terpilih. Untuk menjawab pertanyaan tersebut , mungkin dapat diperhatikan pandangan Kerlinger (1990 : 190) yang menyatakan bahwa sampel yang representatif adalah sampel yang kira-kira memiliki karakteristik-karakteristik populasi yang relevan dengan penelitian yang bersangkutan .

Dengan demikian pula sampel yang ditarik secara acak tidak mengandung bias, oleh karena tidak satu anggotapun yang mempunyai peluang lebih besar untuk dipilih dibanding dengan anggota lainnya.

Berdasarkan pertimbangan di atas maka peneliti memilih pengambilan sampel secara acak. Disamping itu peneliti cenderung menerima suatu anggapan bahwa besarnya suatu sampel tergantung pada suatu situasi tertentu, dengan berbagai pertimbangan peneliti seperti biaya, jenis / tujuan peneliti dan sebagainya.

D. Teknik analisis

Teknik analisis yang digunakan tergantung pada maksud pengungkapan data yang terkumpul, teknik-teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Untuk pengujian hipotesis atau pengujian perbedaan - perbedaan sikap pegawai di antara bagian-bagian akan digunakan uji Chi-kuadrat dengan formula sebagai berikut :

$$X^2 = \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

di mana :

O = frekuensi yang diamati, kategori ke i

E = frekuensi yang diharapkan, kategori ke i

2. Jika terdapat frekuensi yang diharapkan < 5 , maka untuk menganalisis data digunakan metode "yates correction " dengan rumus sebagai berikut :

$$x^2 = \frac{N (|AD - BC| - \frac{N}{2})^2}{(A+B) + (C+D) (A+C)+ (B+D)}$$

3. Diskripsi , Distribusi frekuensi dan distribusi relatif cara ini akan digunakan untuk menjelaskan kontribusi masing-masing indikator terhadap kesimpulan umum yang diambil dari data yang ada.

E. Keterbatasan penelitian

1. Pengaruh ketidakpuasan kerja dan iklim organisasi , terhadap efisiensi kerja dan efektivitas kerja tidak dikaji dalam penelitian ini.
2. Perbedaan responden yang mengembalikan kuesioner dengan yang tidak mengembalikan kuesioner tidak dikaji dalam penelitian ini.
3. Perbedaan variabel individu yang terjaring menjadi sampel dalam penelitian ini juga tidak dikaji dalam penelitian ini.
4. Pada dasarnya penelitian ini tidak mengkaji hubungan sebab akibat variabel-variabel .

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Pada bab ini , akan dikemukakan hasil penelitian yang terdiri dari diskripsi dan pengujian hipotesis.

Penelitian ini mempunyai anggapan bahwa setiap pegawai Kanwil P dan K Propinsi Sumatera Barat menyadari akan keberadaanya sebagai Pegawai Negeri . Dengan demikian tidak membandingkan dirinya dengan karyawan perusahaan Negara, Perusahaan Daerah ataupun karyawan swasta lainnya. Anggapan ini dilandasi atas kepercayaan yang telah diberikan kepada pegawai Negeri baik melalui sumpah jabatan dan prajabatan yang telah dilalui oleh pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini.

1. Diskripsi Kepuasan Kerja Pegawai

A. Distribusi frekuensi indikator kepuasan kerja

Untuk mengukur kepuasan kerja (job satisfaction) dalam penelitian ini digunakan enam indikator yang terdiri dari 18 faktor. Setiap faktor diukur secara skala dan setiap skala diberi skor . Skor rata-rata dari faktor dikelompokkan ke dalam dua kategori yaitu < 3 dan ≥ 3 .

Pengelompokkan ini akan memberikan indikasi , bila skor rata-rata < 3 berarti tidak puas dan bila ≥ 3 berarti puas.

Dengan asumsi bahwa keberadaan seseorang sebagai pegawai Negeri tidak merasa berlebih-lebihan dan tidak

merasa kehilangan memiliki rasa hakikat manusia sebagaimana orang bekerja di tempat lain. Sekalipun rasa memiliki hakikat tersebut akan tercermin dalam bentuk manifestasi yang berbeda. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa kebutuhan secara psikologis mungkin akan berpengaruh pada prestasi kerja manusia. seperti kebutuhan ingin dihargai, dipercayai ataupun aktualisasi diri merupakan suatu kebutuhan psikologis manusia biasa.

Hasil pengumpulan data tentang pengakuan pegawai yang berada di bawah jajaran Sekjen Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat terhadap kepuasan kerja yang dirasakannya dapat dilihat melalui tabel-tabel berikut :

a. Imbalan yang dirasakan

Tabel 1.
DISITRIBUSI FREKUENSI IMBALAN YANG DIRASAKAN

Nilai rata-rata	PEREN CANAAN	KEUA NGAN	PERELENG KAPAN	TATA USAHA	KEPE GAWAIAN	TOTAL
1 ----< 3	7 29,16%	14 60,86%	9 45,00%	10 50,00%	15 55,55%	55 48,24%
3 ----- 4	17 70,84%	9 39,14%	11 55,00%	10 50,00%	12 44,45%	59 51,76%
Jumlah	24 100,%	23 100,%	20 100%	20 100%	27 100%	114 100%

$$X^2_h = 5,606$$

Distribusi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai

seperti tertulis dalam tabel 1. di atas memberikan indikasi kepada kita bahwa sekitar 48,24% dari responden merasa tidak puas terhadap imbalan yang dirasakan, hal ini terbukti dari hasil penilaian yang diberikan responden dengan nilai rata-rata < 3 , Dan terdapat 51,76% responden yang merasa adanya kepuasan terhadap Imbalan yang dirasakannya, hal ini terbukti dari hasil penilaian yang diberikan responden dengan nilai rata-rata > = 3.

Bila kita rinci responden yang merasa tidak puas tersebut terdiri dari Bagian Perencanaan 12,72% , Bagian Keuangan 25,45% , Bagian Perlengkapan 16,36% , Bagian Tata Usaha 18,18% dan Bagian Kepegawaian sebesar 27,29%. Sedangkan responden yang merasa puas terdiri dari pegawai Bagian Perencanaan 28,81% , Bagian Keuangan 15,25% , pegawai Bagian Perlengkapan sebesar 18,64% , pegawai Bagian Tata Usaha 16,95% dan pegawai Bagian Kepegawaian 20,35 %

Imbalan merupakan suatu yang bernilai oleh pegawai, yang diperoleh dari pekerjaannya. Oleh karena itu pegawai berhak membandingkan dirinya masa lalu dengan masa sekarang , dirinya dengan diri orang lain dan orang yang lain dengan yang lainnya. Jika pegawai tidak menemukan keadilan (equity) menurut hasil perbandingannya (comparison) , maka pegawai cenderung tidak puas dalam bekerja , dan bila sampai pada tingkat stress ancaman psikologis itu akan merugikan organisasi. Jika kita perhatikan pegawai di masing-masing

bagian ,maka yang banyak menderita adalah: pegawai Bagian Keuangan sebesar 60,66%,pegawai Bagian Kepegawaian 55,55%, pegawai Bagian Tata Usaha 50%,pegawai Bagian Perlengkapan 45% dan pegawai Bagian Perencanaan 29%. Secara relatif angka-angka itu menunjukkan adanya perbedaan persepsi pegawai terhadap imbalan.

Namun jika persepsi pegawai terhadap indikator Imbalan yang dirasakan,dikategorikan dalam penilaian rata-rata < 3 dan ≥ 3 , maka persepsi pegawai terhadap indikator Imbalan cenderung tidak akan berbeda pada setiap bagian yang ada dalam jajaran Sekjen Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat; $\chi^2 = 5,606$; $df = 4$; alfa 0,05 $\chi^2_t = 9,488$, ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang diajukan tidak harus diterima ,karena tidak terdapat perbedaan persepsi pegawai yang berarti terhadap imbalan yang dirasakan .

b.Pekerjaan itu sendiri

Tabel 2, berikut memberikan indikasi bahwa 42,98 % responden merasa tidak puas terhadap pekerjaan itu sendiri , hal ini terbukti dari hasil penilaian yang diberikan responden dengan nilai rata-rata < 3 .Dan 57,02% responden merasa puas terhadap pekerjaan itu sendiri , karena ternyata dari hasil penilaian yang diberikan responden dengan nilai rata-rata ≥ 3 .

Tabel 2.
DISTRIBUSI FREKUENSI PEKERJAAN ITU SENDIRI

NILAI RATA-RATA	PERENCANAAN	KEUANGAN	PERLENGKAPAN	TATA USAHA	KEPEGAWAIAN	TOTAL
1--- < 3	7	13	6	12	11	49
	29,16%	56,53%	30,00%	60,00%	40,75%	42,98%
3 --- 4	17	10	14	8	16	65
	70,84%	43,47%	70,00%	40,00%	59,25%	57,02%
JUMLAH	24	23	20	20	27	114
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

$$\chi^2 = 7,378$$

Bila kita rinci responden yang merasa tidakpuas tersebut ternyata: 14,28% pegawai Bagian Perencanaan, 26,53% pegawai Bagian Keuangan, 12,24% pegawai Bagian Perlengkapan, 24,48% pegawai Bagian Tata Usaha dan sebesar 22,44% berasal pegawai Bagian Kepegawaian. Dan yang merasa puas terhadap pekerjaan terdiri dari: 26,15% pegawai Bagian Perencanaan, 15,38% pegawai Bagian Keuangan, 21,53% pegawai Bagian Perlengkapan, 12,30% pegawai Bagian Tata Usaha dan sebesar 24,61% pegawai Bagian Kepegawaian.

Dengan anggapan bahwa ketidakpuasan pegawai dalam bekerja akan memberi ancaman psikologis terhadap diri pegawai, pada tingkat frustrasi tertentu akan mengancam proses pekerjaan, baik dalam bentuk memperlambat maupun mengabaikan tugas (tidak menjalankan dengan baik). Jika

digunakan angka -angka prosentase yang ada dalam tabel di atas untuk membicarakan perilaku pegawai yang demikian , maka dapat dikatakan bahwa jumlah pegawai masing-masing bagian yang akan mendapat ancaman psikologis itu adalah :60% pegawai Tata Usaha,56,53% pegawai Bagian Keuangan,40,75% pegawai Bagian Kepegawaian, 30% pegawai Bagian Perlengkapan dan 29% pegawai Bagian Perencanaan.

Namun jika nilai persepsi pegawai tersebut ,dikategorikan kedalam penilaian rata-rata < 3 dan ≥ 3 , maka persepsi pegawai terhadap indikator pekerjaan itu sendiri ternyata; $X^2_h = 7,378$;df = 4 ; alfa 0,05 $X^2_T=9,488$, ini berarti bahwa hipotesis penelitian tidak harus diterima ,karena tidak terdapat perbedaan persepsi pegawai yang berarti terhadap Pekerjaan itu sendiri.

c. Kesempatan untuk maju

Tabel 3, berikut memberi indikasi bahwa 56,14 % responden merasa tidakpuas terhadap kesempatan untuk maju dan sisanya sebesar 43,86% responden yang merasa puas terhadap Kesempatan untuk maju.

Responden yang merasa tidakpuas tersebut terdiri dari: 15,62% pegawai Bagian Perencanaan ,25,00% pegawai Bagian Keuangan ,20,31 % pegawai Bagian Perlengkapan , 17,18% pegawai Bagian Tata Usaha , dan 21,87% adalah pegawai Bagian

Tabel 3
DISITRIBUSI FREKUENSI KESEMPATAN UNTUK MAJU

NILAI RATA-RATA	PEREN CANAAN	KEUA NGAN	PERLENG KAPAN	TATA USAHA	KEPE GAWAIAN	TOTAL
1 ---- < 3	10	16	13	11	14	64
	41,66%	69,56%	65,00%	55,00%	51,85%	56,14%
3 ---- 4	14	7	7	9	13	50
	58,34%	30,44%	35,00%	45,00%	48,15%	43,86%
JUMLAH	24	23	20	20	27	114
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

$$x^2_h = 4,57$$

Kepegawaian . Sedangkan pegawai yang merasa puas terhadap kesempatan untuk maju tersebut terdiri dari : 28 % pegawai Bagian Perencanaan , 14 % pegawai Bagian Keuangan , 14 % pegawai Bagian Perlengkapan, 18 % pegawai Bagian Tata Usaha dan 26% pegawai Bagian Kepegawaian

Ancaman karena tidak mendapat peluang untuk berkembang dalam bekerja ,tidak saja akan menjadi beban psikologis pegawai yang terancam ,akan tetapi mungkin juga akan menjadi masalah lembaga (organisasi).Perilaku individu dalam organisasi , bukan mustahil menggunakan haknya untuk membandingkan dirinya dengan diri orang lain, orang lain dengan yang lainnya. Jika seorang pegawai merasa perbandingan yang tidak adil ,maka tingkat frustasinya akan mengancam jalannya tugas organisasi.

Jika digunakan angka prosentase dalam tabel, di atas untuk membicarakan jumlah pegawai yang akan terancam karena tidak mendapat Kesempatan untuk maju tersebut di masing-masing bagian, maka terlihat sebagai berikut : pegawai Bagian Keuangan 69,56%, pegawai Bagian Perlengkapan 65%, pegawai Bagian Tata Usaha 55%, pegawai bagian Kepegawaian 51% dan pegawai Bagian Perencanaan sebesar 41,66%.

Akan tetapi jika persepsi pegawai tersebut dikategorikan kedalam angka penilaian rata-rata < 3 dan ≥ 3 , maka ternyata persepsi pegawai terhadap indikator Kesempatan untuk maju ternyata, $\chi^2_h = 4,57$; $df = 4$; alfa 0,05 $\chi^2_h = 9,488$, ini berarti bahwa hipotesis penelitian tidak harus diterima, karena tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang persepsi pegawai pada setiap bagian terhadap Kesempatan untuk maju.

d .Perhatian

tabel 4, berikut memberikan indikasi pada kita bahwa sebesar 24,56 % pegawai yang merasa tidak puas terhadap perhatian atasan. Dan sisanya sebesar 75,44% pegawai yang merasa puas terhadap perhatian atasan dalam bekerja.

Pegawai yang merasa tidakpuas tersebut terdiri dari : 7,14% dari pegawai Bagian Perencanaan, 28,57% pegawai Bagian Keuangan, 7,14% pegawai Bagian Perlengkapan, 28,57% pegawai Bagian Tata Usaha dan 28,57% pegawai Bagian

Tabel 4
DISTRIBUSI FREKUENSI PERHATIAN

NILAI RATA-RATA	PERENCANAAN	KEUANGAN	PERLENGKAPAN	TATA USAHA	KEPEGAWAIAN	TOTAL
1 < 3	2	8	2	8	8	28
	8,33%	34,78%	10,00%	40,00%	29,62%	24,56%
3 >= 4	22	15	18	12	19	86
	91,67%	65,22%	90,00%	60,00%	70,38%	75,44%
JUMLAH	24	23	20	20	27	114
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

$$\chi^2_h = 5,085$$

Kepegawaian. Sedangkan responden yang memberikan penilaian ≥ 3 terdiri dari : 25,58% pegawai Bagian Perencanaan , 17,45% pegawai Bagian Keuangan , 20,93% pegawai Bagian Perlengkapan , 13,95% pegawai Bagian Tata Usaha dan 22,09 % pegawai Bagian Kepegawaian. Perbedaan angka prosentase tersebut menunjukkan adanya perbedaan persepsi pegawai.

Angka prosentase yang ada dalam tabel di atas memberi indikasi bahwa pegawai yang terancam psikologisnya atas perhatian atasan dalam bekerja adalah sebagai berikut : pegawai Tata Usaha 40%, pegawai Bagian Keuangan 34,78%, pegawai Bagian Kepegawaian 29,62%, pegawai Bagian Perlengkapan 10% dan pegawai Bagian Perencanaan 8%.

Perbedaan persepsi pegawai tersebut secara statistik akan diuji sebagaimana indikator sebelumnya. Oleh karena pada

indikator ini ada terdapat frekuensi yang diharapkan < 5 , maka Bagian Perlengkapan digabungkan dengan Bagian Tata Usaha , sehingga untuk keperluan analisis tabel ini berubah menjadi empat kolom. Hasilnya menunjukkan nilai $X^2_h = 5,085$; $df = 3$; alfa $0,05$ $X^2_t = 7.815$, ini berarti bahwa hipotesis penelitian tidak harus diterima , karena tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang persepsi pegawai pada setiap bagian yang ada di jajaran Sekjen Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat terhadap indikator Perhatian.

e. Teman kerja

Tabel 5 berikut menggambarkan tentang persepsi pegawai terhadap indikator teman kerja , ternyata hampir dapat dikatakan bahwa pegawai merasa puas terhadap teman kerja , hanya $19,29\%$, pegawai yang merasa tidakpuas akan indikator ini, dan $80,71\%$ pegawai yang merasa puas terhadap teman kerja .

Pegawai yang tidak merasa puas tersebut terdiri dari : $23,91\%$ pegawai Bagian Perencanaan , $19,57\%$ pegawai Bagian Keuangan, $18,48\%$ pegawai Bagian Perlengkapan , $16,30\%$ pegawai Bagian Tata Usaha dan $21,74\%$ pegawai Bagian Kepegawaian.

Angka prosentase yang ada dalam tabel di atas memberi indikasi tentang perilaku individu dalam organisasi kerja, terutama mengenai persepsi terhadap teman sekerja. Ternyata yang menjurus ke arah perilaku stress akibat sikap teman sekerja itu adalah : pegawai Bagian Kepegawaian $25,92\%$

Tabel 5.
DISTRIBUSI FREKUENSI TEMAN KERJA

NILAI RATA- RATA	PEREN- CANAAN	KEUANG- AN	PERLENG- KAPAN	TATA USAHA	KEPE GAWAIAN	TOTAL
1 ---- <3	2	5	3	5	7	22
	8,33%	21,73%	15,00%	25,00%	25,92%	19,29%
3 ---- 4	22	18	17	15	20	92
	91,67%	78,27%	85,00%	75,00%	74,08%	80,71%
JUMLAH	24	23	20	20	27	114
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

$$X^2 = 1,391$$

pegawai Bagian Tata Usaha 25% , pegawai Bagian Keuangan 21,73% dan pegawai Bagian Perencanaan sebesar 8,33%. Jika angka - angka ini yang digunakan untuk menjelaskan tingkat kekecewaan pegawai , maka dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan hampir dapat dikatakan bahwa terhadap teman sekerja , pegawai masing-masing bagian tidak mengalami mempunyai perbedaan sikap .

Untuk menguji indikasi diatas akan dilakukan sebagaimana indikator yang lainnya. Oleh karena dalam indikator , ini di setiap kolom terdapat frekuensi yang diharapkan < 5 , maka pengujian dlilakukan dengan " Yate's correction ".Ternyata hasilnya menunjukkan $X^2 = 1,391$ dengan df 1 $p < 0.05$, ini berarti bahwa hipotesis penelitian tidak harus diterima , karena tidak terdapat

perbedaan yang berarti atas persepsi pegawai terhadap teman kerja .

f. Kondisi kerja

Tabel 6
DISTRIBUSI FREKUENSI KONDISI KERJA

NILAI RATA- RATA	PEREN CANAAN	KEUANG AN	PERLENG KAPAN	TATA USAHA	KEPE GAWAIAN	TOTAL
1 ---- < 3	5	5	8	9	13	40
	20,83%	21,73%	40,00%	45,00%	48,35%	35,08%
3 ----- 4	19	18	12	11	14	74
	79,17%	78,37%	60,00%	55,00%	51,86%	64,92%
JUMLAH	24	23	20	20	27	114
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

$$\chi^2 = 7,035$$

Tabel 6, di atas menggambarkan persepsi pegawai terhadap kondisi kerja , ternyata sebesar 35,08% responden merasa tidakpuas terhadap kondisi kerja .Dan sisanya sebesar 64,92% merasa puas terhadap indikator Kondisi kerja .

Adapun pegawai yang merasa tidakpuas tersebut terdiri dari : 12,5% pegawai Bagian Perencanaan , 12,5 % pegawai Bagian Keuangan , 20.00% pegawai Bagian Perlengkapan , 22,5% pegawai Bagian Tata Usaha dan 32,5% pegawai Bagian Kepegawaian. Sedangkan pegawai yang memberikan penilaian ≥ 3 terdiri dari : 25,67% pegawai Bagian Perencanaan , 24,32%

pegawai Bagian Keuangan , 16,21 % pegawai Bagian Perlengkapan, 14,86% pegawai Bagian Tata Usaha dan 18,91% pegawai Bagian Kepegawaian. Angka -angka ini menjelaskan adanya kecenderungan tidak terdapat banyak perbedaan persepsi pegawai.

Akan lebih jelas bila diperhatikan komposisi jumlah masing-masing pegawai bagian ,yang memberikan penilaian < 3 sebagai berikut:pegawai Bagian Perlengkapan sebesar 20,83 % ,pegawai Bagian Keuangan 21,73% , pegawai Bagian Perlengkapan 40,00% , pegawai Bagian Tata Usaha 45%, dan pegawai Bagian Kepegawaian sebesar 48,14%. Angka -angka itu dapat menunjukkan adanya kecenderungan tidak banyak terdapat perbedaan persepsi pegawai persepsi pegawai terhadap indikator kondisi kerja.

Untuk mendapat gambaran yang lebih jelas maka dilakukan uji statistik hasilnya menunjukkan $X^2_h = 7,035$; dengan $df = 4$; alfa 0,05 $X^2_t = 9,488$, ini berarti bahwa hipotesis penelitian tidak harus diterima , karena tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang persepsi pegawai setiap bagian terhadap indikator kondisi kerja di jajaran Sekjen Departemen P & K Propinsi Sumatera Barata.

B. Diskripsi Umum Kepuasan Kerja

Dengan menggunakan enam indikator sebagaimana diungkapkan di atas, ternyata persepsi pegawai di masing-masing bagian tidak mempunyai perbedaan yang berarti.

Indikator yang digunakan diukur secara skala dan setiap skala diberi skor. dengan skor rata-rata < 3 untuk menyatakan pegawai tidak merasa puas dan ≥ 3 untuk menyatakan pegawai merasa puas.

Ternyata secara totalitas skor rata-rata indikator yang digunakan tersebut < 3 yaitu ($\bar{X}=2,81$), ini berarti secara keseluruhan pegawai yang berada dibawah jajaran Sekjen Kanwil P & K Propinsi Sumatera Barat tidak merasa puas dalam pekerjaannya, tabel 7 berikut dapat digunakan untuk menjelaskan lebih lanjut.

Jika angka dalam tabel itu kita gunakan untuk mengatakan tingkat kepuasan kerja pegawai, maka dipastikan seluruh bagian pegawainya akan terancam psikologis dalam malakukan pekerjaan sebagai pegawai Negeri di Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat.

Dengan menggunakan angka-angka dalam tabel 7, berikut maka, peranan masing-masing indikator terhadap ketidakpuasan kerja (job dissatisfaction), dapat dihitung dengan menggunakan formula sebagai mana dalam halaman berikut:

Tabel 7
 DISTRIBUSI NILAI RATA-RATA INDIKATOR
 KEPUASAN KERJA PEGAWAI
 DEPARTEMEN P & K PROPINSI SUMATERA BARAT

INDIKATOR	PEREN CANAAN	KEUANG AN	PER- LENG- KAPAN	T T U	KEPEGA WAIAN	TOTAL
1. Imbalan	2,87	2,30	2,68	2,43	2,54	2,56
2. Pekerjaan	2,98	2,83	3,06	2,78	2,96	2,92
3. Kesempatan	2,74	2,40	2,68	2,65	2,72	2,64
4. Perhatian	3,05	2,91	3,20	2,81	2,99	2,99
5. Teman kerja	3,02	2,89	3,03	2,80	2,80	2,91
6. Kondisi kerja	2,96	3,02	2,78	2,70	2,65	2,82
j u m l a h	17,57	16,35	17,43	16,15	16,66	16,84
rata - rata	2,93	2,73	2,91	2,69	2,78	2,81

$$k_i = \frac{I_i - X_i}{B} \times 100\%$$

di mana :

k_i = kontribusi indikator ke i

I_i = Indek (nilai kepuasan) pada setiap indikator ke i

X_i = nilai indikator ke i

B = jumlah selisih antara I dan X

Dengan formula tersebut maka kontribusi setiap indikator terhadap ketidakpuasan kerja pegawai dapat disusun menurut urutannya sebagai berikut :

1. imbalan	37,93 %
2. kesempatan untuk maju	31,03 %
3. kondisi kerja	15,52 %
4. teman kerja	7,76 %
5. pekerjaan itu sendiri	6,90 %
6. perhatian atasan	0,86 %

jumlah 100,00 %

=====

Ternyata secara relatif sumber utama ketidakpuasan kerja pegawai berasal dari imbalan yang dirasakan dengan kontribusinya sebesar 37,93 %. Berarti pegawai tidak merasa puas atas imbalan yang diterimanya dari perestasi kerja yang telah dicapai.

Kesempatan untuk maju, dengan kontribusi sebesar 31,03 % terhadap ketidakpuasan kerja pegawai. Ini berarti bahwa pegawai merasa kecewa akan kemungkinan untuk berkembang dalam jabatan yang didudukinya .

Kondisi kerja, dengan kontribusi sebesar 15,52 % terhadap ketidakpuasan kerja pegawai. Ini berarti bahwa pegawai merasakan fasilitas dan tataruang kurang mendukung kegairahan kerja .

Teman kerja , memberikan kontribusi sebesar 7,76 % terhadap ketidakpuasan kerja pegawai. Ini berarti bahwa pegawai merasakan tidak puas terhadap cara -cara teman sekerja dalam bekerja sama, dan pegawai merasa bahwa teman kerja saling tidak mendorong untuk bekerja giat.

Pekerjaan itu sendiri, dengan kontribusi sebesar 6,90 % terhadap ketidakpuasan kerja pegawai . Ini berarti bahwa sebagian kecil pegawai merasakan pekerjaan yang dilakukan kurang menyenangkan .

Perhatian atasan terhadap bawahan dengan kontribusi sebesar 0,68 % terhadap ketidakpuasan kerja pegawai. Ini berarti bahwa sebagian kecil pegawai merasa kurang dapat perhatian dari atasannya.

Sekalipun secara keseluruhan kita dapatkan angka-angka yang menyatakan ketidakpuasan kerja pegawai , namun bila kita teliti disetiap bagian , maka ternyata bukan semua indikator yang menjadi sumber ketidakpuasan kerja pegawai.

Bagian Perencanaan

Analisis data menghasilkan nilai rata-rata (\bar{X} = 2,93) , ini menunjukkan bahwa pegawai di bagian perencanaan secara keseluruhan mengalami ketidakpuasan kerja .

Ternyata ketidakpuasan tersebut ditimbulkan oleh empat indikator , secara berurutan dapat dilihat sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju	57,78 %
2. Imbalan	28,89 %
3. Kondisi kerja	8,89 %
4. Pekerjaan itu sendiri	4,44 %

jumlah	100,00 %
--------	----------

=====

Komposisi prosentase di atas menunjukkan bahwa sumber utama ketidakpuasan kerja pegawai di Bagian Perencanaan adalah indikator Kesempatan untuk maju, dengan kontribusi sebesar 57,78% .Di sini yang menjadi faktor utama adalah pegawai merasakan tidak ada kemungkinan untuk menduduki salah satu jenjang jabatan pada masa yang akan datang. dan dirasakan kurangnya mendapat kesempatan untuk mengikuti latihan /pendidikan .

Perasaan terhadap imbalan yang diterima ternyata menjadi penyebab kedua timbulnya ketidakpuasan kerja,yaitu dengan kontribusinya sebesar 28,89%. Di sini faktor yang sangat menentukan adalah perasaan pegawai terhadap unsur tambahan pendapatan pada pekerjaan yang sekarang dibandingkan dengan unit kerja lainnya.

Sumber ke tiga dari ketidakpuasan kerja pegawai adalah kondisi kerja , dengan kontribusi sebesar 8,90 %.Di sini yang mempengaruhi adalah pegawai merasakan bahwa fasilitas kurang mendorong kegairahan bekerja .

Pekerjaan itu sendiri dengan kontribusi sebesar 4,44 %. Sekalipun secara relatif jumlahnya kecil namun angka ini mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai.

Namun ternyata dua indikator menimbulkan kepuasan kerja pegawai di bagian perencanaan ini yaitu : Perhatian atasan ,dengan skor rata-rata 3,05 dan Teman kerja dengan skor rata-rata 3,02. Berarti di Bagian Perencanaan pegawai merasakan adanya perhatian atasan terhadap bawahan. Begitu juga dengan teman kerja dirasakan sangat mendorong kegairahan kerja pegawai.

Bagian Keuangan

Dari hasil analisis diperoleh nilai rata-rata ($\bar{X} = 2,73$) , ini berarti bahwa pegawai di Bagian Keuangan merasa tidak puas dalam bekerja . Ternyata keadaan ini diciptakan oleh lima indikator .Kontribusi masing -masing indikator tersebut dapat dilihat secara berurutan sebagai berikut :

1. Imbalan	41,92 %
2. Kesempatan untuk maju	35,93 %
3. Pekerjaan itu sendiri	10,18 %
4. Teman kerja	6,59 %
5. Perhatian atasan	5,38 %

jumlah 100,00 %

=====

Komposisi prosentase di atas menunjukkan bahwa sumber utama ketidakpuasan kerja pegawai di Bagian Keuangan adalah, Imbalan yang dirasakan, memberikan kontribusi sebesar 41,92 %, Di sini faktor yang menentukan adalah perasaan pegawai terhadap tambahan ekonomi yang diterima dalam jabatannya yang sekarang dibanding dengan teman - teman di bagian lain.

Sumber ketidakpuasan ke tiga di Bagian Keuangan adalah, Kesempatan untuk maju, dengan kontribusi sebesar 35,93 %. Di sini yang menjadi faktor utama adalah, perasaan pegawai terhadap sangat kurangnya kemungkinan untuk menduduki suatu jenjang jabatan masa yang akan datang. Di samping itu pegawai merasakan kurangnya kesempatan untuk mendapat pendidikan/latihan.

Pekerjaan itu sendiri, ternyata memberikan kontribusi terhadap ketidakpuasan kerja pegawai sebesar 10,18 %. Faktor yang sangat menentukan adalah perasaan pegawai tentang keterbatasan pegawai untuk menggunakan kemampuannya sendiri dalam melakukan pekerjaan.

Teman kerja dengan kontribusi sebesar 6,59 %. Di sini faktor yang menentukan adalah dorongan teman-teman sekerja dan cara teman sekerja bekerja sama kurang memberikan semangat untuk bekerja.

Indikator Perhatian atasan dapat dikatakan hampir memberikan kepuasan kerja pegawai. karena^{1A} hanya sebesar

5,38% sumbangannya menciptakan ketidakpuasan pegawai di Bagian Keuangan.

Kondisi kerja , ternyata memberikan kepuasan terhadap pegawai bagian keuangan dengan memperoleh skor sebesar ($X=3,02$) , ini berarti pegawai merasakan fasilitas dan tata ruangan mendorong semangat kerja pegawai.

Bagian Perlengkapan

Dari tabel di atas memperoleh skor rata-rata ($\bar{X} = 2,91$) ini berarti bahwa pegawai di Bagian Perlengkapan secara keseluruhan merasa adanya ketidakpuasan dalam bekerja Adapun keadaan ini diciptakan oleh tiga indikator secara berurutan sebagai berikut:

1. Imbalan yang dirasakan	37,21 %
2. Kesempatan untuk maju	37,21 %
3. Kondisi Kerja	25,58 %

j u m l a h	100,00 %
	=====

Komposisi prosentase di atas menunjukkan bahwa kontrib Imbalan yang dirasakan pegawai dan kontribusi kesempatan untuk maju mempunyai angka relatif yang sama besarnya yaitu 37,21 % .

Dalam indikator imbalan yang menjadi faktor utama ketidakpuasan pegawai adalah perasaan pegawai tentang

tambahan penghasilan ekonomi di bagian yang sekarang lebih kurang dibandingkan dengan bagian yang lain di lingkungan jajaran Sekjen Kanwil P & K Propinsi Sumatera Barat.

Sedangkan dalam indikator kesempatan untuk maju faktor utama yang menyebabkan ketidakpuasan pegawai adalah perasaan pegawai tentang kesempatan untuk mengikuti pendidikan/latihan sangat kurang dan begitu juga perasaan tentang kemungkinan untuk menduduki jabatan pada masa yang akan datang.

Indikator Kondisi kerja, memberikan kontribusi terhadap ketidakpuasan pegawai sebesar 25,58 %. Di sini faktor penyebab utama adalah perasaan pegawai tentang fasilitas kurang mendukung pekerjaan, di samping itu tata ruang juga kurang menimbulkan kegairahan kerja.

Indikator lainnya seperti ; pekerjaan itu sendiri, perhatian atasan terhadap bawahan serta teman kerja dapat memberikan kepuasan kepada pegawai. Ternyata dengan nilai rata-rata yang diperoleh masing indikator tersebut adalah ; Perhatian atasan terhadap bawahan dengan nilai rata-rata ($X = 3,02$), Teman kerja dengan nilai rata-rata ($\bar{X} = 3,03$) dan Pekerjaan itu sendiri dengan nilai rata-rata ($\bar{X} = 3,06$).

Bagian Tata Usaha,

Bagian ini memperoleh skor rata-rata sebesar ($\bar{X} = 2,67$) ini berarti secara keseluruhan pegawai Tata Usaha merasa

adanya ketidakpuasan dalam bekerja .Adapun keadaan ini diciptakan oleh semua indikator yang digunakan.Kontribusi masing-masing indikator terhadap ketidakpuasan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Imbalan	27,54 %
2. Kondisi kerja	17,96 %
3. Kesempatan untuk maju	16,77 %
4. Pekerjaan itu sendiri	14,37 %
5. Teman kerja	11,98 %
6. Perhatian	11,38 %
	<hr/>
j u m l a h	100,00 %

=====

Dari komposisi prosentase di atas terlihat bahwa imbalan merupakan faktor utama menciptakan ketidakpuasan kerja pegawai, terlihat dari besaran kontribusi yang diberikannya sebesar 27,54%. Di sini faktor utama adalah , perasaan pegawai terhadap tambahan penghasilan pada jabatan yang sekarang kurang dibanding dengan bagian yang lain di jajaran Sekjen Kanwil P&K Propinsi Sumatera Barat.

Kondisi kerja , memberikan kontribusi sebesar 17,96% Di sini faktor utamanya adalah fasilitas dan tata ruang kantor tidak mendukung kegairahan kerja pegawai.

Kesempatan untuk maju, dengan kontribusi sebesar 16,77% pegawai tentang kurangnya kemungkinan untuk menduduki

jabatan masa yang akan datang, dan dirasakan kurangnya mendapat kesempatan untuk mengikuti pendidikan / latihan.

Indikator Pekerjaan itu sendiri , ternyata memberikan kontribusi sebesar 11,98 % terhadap ketidakpuasan kerja pegawai. Di sini faktor utamanya adalah , pegawai merasa bahwa kurang dapat mengembangkan kemampuannya dalam bekerja , sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak memerlukan metode-metode baru. Disamping itu pegawai merasa bahwa hasil kerja mereka kurang banyak berguna.

Perhatian atasan terhadap bawahan , sekalipun memberikan kontribusi yang kecil dibanding dengan indikator lainnya , namun cukup beralasan untuk menimbulkan ketidakpuasan kerja pegawai , karena faktor utamanya adalah menyangkut dengan perlakuan atasan terhadap teman kerja dianggap kurang oleh pegawai. Faktor lain yang tidak kalah pentingnya dirasakan pegawai adalah cara atasan menghadapi pekerjaannya dipandang pegawai kurang baik.

Bagian Kepegawaian

Hasil analisis memberikan skor rata-rata ($\bar{X} = 2,78$) ini berarti bahwa pegawai di bagian kepegawaian merasa adanya ketidakpuasan kerja .Kontribusi masing-masing indikator terhadap ketidakpuasan tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

1. Imbalan	34,33 %
2. Kondisi kerja	26,12 %
3. Kesempatan untuk maju	20,89 %
4. Teman kerja	14,93 %
5. Pekerjaan itu sendiri	2,98 %
6. Perhatian atasan terhadap bawahan	0,75 %
	<hr/>
jumlah	100,00 %
	=====

Dari komposisi prosentase di atas terlihat bahwa Imbalan yang dirasakan pegawai penyebab utama ketidakpuasan pegawai di Bagian Kepegawaian , terbukti dari kontribusi yang diberikannya yaitu sebesar 34,33% . Di sini yang menjadi penyebab utama adalah perasaan pegawai terhadap tambahan pendapatan di tempat kerja yang sekarang kurang dibandingkan dengan tambahan pendapatan di bagian lain dalam lingkungan jajaran Sekjen Kanwil P & K Propinsi Sumatera Barat.

Kondisi kerja memberikan kontribusi sebesar 26,12%. Di sini faktor utama adalah, fasilitas kerja dan tata ruang kantor kurang mendukung kegairahan kerja .

Sedangkan Kesempatan untuk maju , memberikan kontribusi sebesar 20,89 % terhadap ketidakpuasan kerja pegawai. Faktor utama adalah, pegawai merasa kurang mendapat kesempatan untuk mengikuti pendidikan/latihan. Dan juga pegawai merasa bahwa mereka tidak mungkin mendapat

kesempatan untuk menduduki jabatan tertentu untuk masa yang akan datang.

Teman kerja , memberikan kontribusi terhadap ketidakpuasan kerja pegawai sebesar 14,93 %. ini berarti bahwa pegawai merasa teman kerja kurang mendorong untuk bekerja . Dan pegawai merasa bahwa cara teman kerja ,berkerjasama kurang baik.

Pekerjaan itu sendiri , memberikan kontribusi sebesar 2,98 % terhadap ketidakpuasan kerja pegawai. Sekalipun angka ini relatif kecil , namun masih perlu menjadi perhatian karena menyangkut dengan prestasi kerja pegawai.

Perhatian atasan terhadap bawahan, terlihat memberikan kontribusi yang relatif sangat kecil terhadap ketidakpuasan pegawai yaitu sebesar 0,25 %.ini berarti bahwa pegawai merasa Perhatian atasan masih kurang terhadap bawahan.

2. Diskripsi Iklim Organisasi

A.Distribusi frekuensi indikator iklim organisasi

Terhadap iklim organisasi digunakan lima alat ukur yang masing-masingnya menggunakan dua faktor .Setiap indikator dibuat berbentuk skala , dan setiap skala diberi skor .Skor rata-rata dari setiap faktor di kelompokkan ke dalam dua kategori yaitu < 3 dan ≥ 3 .

Pengelompokkan ini akan memberikan indikasi ,bila angka nilai rata-rata < 3 berarti persepsi pegawai terhadap iklim organisasi tidak baik dan angka nilai rata-rata ≥ 3 berarti

menunjukkan persepsi pegawai terhadap iklim organisasi baik.

Hasil pengumpulan data tentang persepsi pegawai terhadap iklim organisasi dibawah jajaran Sekjen Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat untuk setiap indikator dapat dijelaskan melalui tabel berikut :

a. Otonomi Individu

Tabel 8 berikut menggambarkan persepsi pegawai terhadap indikator Otonomi ternyata: 23,68% responden merasakan iklim organisasi tidak baik (tidak mendorong pegawai bekerja keras) hal ini terbukti dengan penelilaian yang diberikan < 3 , dan 76,32% responden merasakan otonomi pegawai sangat mendorong pegawai bekerja keras ,hal ini dibuktikan dengan penilaian yang diberikan >=3.

Tabel 8
DISTRIBUSI FREKUENSI OTONOMI

NILAI RATA-RATA	PEREN CANAAN	KEUA NGAN	PERLENG KAPAN	TATA USAHA	KEPE GAWAIAN	TOTAL
1-----<3	5	5	5	6	6	27
	20,83%	21,74%	25,00%	30,00%	22,22%	23,68%
3 ----- 4	19	18	15	14	21	87
	79,17%	78,26%	75,00%	70,00%	77,78%	76,32%
Jumlah	24	23	20	20	27	114
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

$$X^2_h = 0,5$$

Responden yang merasakan iklim yang tidak mendorong tersebut terdiri dari : 18,52% pegawai Bagian Perencanaan, 18,52% pegawai Bagian Keuangan, 18,52% pegawai Bagian perlengkapan , 22,22% pegawai Bagian Tata Usaha dan 22,22% pegawai Bagian Kepegawaian. Dan yang memberi penilaian ≥ 3 adalah sebagai berikut: 21,83% pegawai Bagian Perencanaan , 20,68% pegawai Bagian Keuangan, 17,24% pegawai Bagian Perelngkapan, 16,09% pegawai Bagaian Tata Usaha dan 24,13% pegawai Bagian Kepegawaian . Angka ini menunjukkan adanya kecenderungan tidak banyak terdapat perbedaan persepsi pegawai terhadap otonomi pegawai dalam bekerja.

Otonomi merupakan sejumlah kebebasan individu dalam berkreasi dan bertanggungjawab atas tugas yang diterimanya. Karena bila kebebasan itu hilang sepanjang pelaksanaan tugas , akan menimbulkan berbagai ancaman baik psikologis pegawai maupun kepentingan organisasi. Akibat yang paling terasakan adalah ,memungkinkan pekerjaan tidak efisiensi atau tidak efektif, selanjutnya mengganggu missi organisasi. Jika angka prosentase dalam tabel diatas kita gunakan ,maka jumlah pegawai di masing-masing bagian yang mungkin terancam hal ini adalah sebagai berikut: 20,83% pegawai bagian Perencanaan, 21,74% pegawai Bagian Keuangan, 25% pegawai Bagian Perlengkan, 30% pegawai Tata Usaha dan 22,22% pegawai Bagian Kepegawaian. Ternyata angka-angka prosentase tersebut menunjukkan perbedaan di masing-masing bagian.

Jika penilaian persepsi pegawai terhadap Otonomi Individu tersebut dikategorikan ke dalam <3 dan ≥ 3 , maka pengujian terhadap kejelasan diatas dilakukan dengan uji χ^2 . Karena diantara kolom yang ada terdapat frekuensi yang diharapkan < 5 , maka kolom Bagian Perlengkapan digabungkan dengan kolom Bagian Tata Usaha, hasilnya menunjukkan $\chi^2_h=0,5$;df =3 ; alfa 0,05; $\chi^2_t=7,82$, ini berarti bahwa tidak terdapat perbedaan yang berarti diantara persepsi pegawai terhadap Otonomi individu dalam bekerja di jajaran Sekjen Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat.

b. Aturan kerja

Tabel 9,berikut menggambarkan persepsi pegawai tentang aturan kerja ,ternyata 56,14% responden merasakan iklim organisasi tidak baik (mendorong pegawai bekerja keras) ,terbukti dengan penilaian rata-rata <3 . Dan sebesar 43,86% responden merasakan iklim organisasi baik (mendorong pegawai bekerja keras) ditunjukkan oleh penilaian rata-rata ≥ 3 ,

Bila kita rinci jumlah pegawai yang merasa iklim organisasi tidak baik tersebut dalam bentuk prosentase sebagai berikut : 23,43% pegawai Bagian Perencanaan, 25% pegawai Bagian Keuangan, 14,06% pegawai Bagian Perlengkapan , 17,18% pegawai Bagian Tata Usaha dan 20,31% pegawai Bagian Kepagawain. Angka di atas menjelaskan adanya perbedaan

persepsi pegawai.

Tabel 9
DISTRIBUSI FREKUENSI ATURAN KERJA

NILAI RATA-RATA	PEREN CANAAN	KEUA ANGAN	PERLENGK KAPAN	TATA USAHA	KEPE GAWAIAN	TOTAL
1-----< 3	15	16	9	11	13	64
	62,50%	69,56%	45,00%	55,00%	48,14%	56,14%
3 ----- 4	9	7	11	9	14	50
	37,50%	30,44%	55,00%	45,00%	51,86%	43,86%
jumlah	24	23	20	20	27	114
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

$$X^2_h = 3,526$$

Masalah aturan kerja menyangkut sejumlah prosedur , aturan dan pengarahan atasan terhadap pekerjaan , maka kekecewaan pegawai atas hal ini mungkin banyak membawa dampak negatif , baik bagi pegawai sendiri maupun kepentingan organisasi. Bermula dari kebosanan pegawai akan aturan ataupun beban tugas yang dianggap tidak tepat dengan kondisi yang sedang berjalan ,melahirkan kemalasan pegawai dan selanjutnya melahirkan kondisi tanya jawa yang bersifat tantangan terhadap atasan, produk dari hal ini adalah konflik,jika sampai pada tingkat yang tidak dapat dihindarkan akan melahirkan stress baik bagi pimpinan maupun bagi pegawai.

Jika kita gunakan angka prosentase dalam tabel di atas

, maka jumlah pegawai di setiap bagian adalah sebagai berikut: 62,50% pegawai Bagian Perencanaan , 69,56% pegawai Bagian Keuangan, 45% pegawai Bagian Perlengkapan ,55% pegawai bagian Tata Usaha dan 48,14% pegawai Bagian Kepegawaian. Angka -angka prosentase di atas memperlihatkan perbedaan persepsi pegawai terhadap Aturan kerja yang dirasakan ,di masing-masing bagian .

Namun jika kita uji ternyata , $\chi^2_h=3,526$; $df =4$; alfa 0,05 $\chi^2_t=9,488$, ini berarti bahwa hipotesis penelitian tidak harus diterima , karena tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang persepsi pegawai di masing-masing bagian yang ada di jajaran Sekjen Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat terhadap indikator aturan kerja.

c. Imbalan

Tabel 10 berikut memberikan indikasi pada kita bahwa terdapat sekitar 72,80% responden merasa iklim organisasi tidak baik (tidak mendorong pegawai bekerja keras) ,diungkapkan melalui pemberian nilai rata-rata < 3. dan hanya 27,20% responden yang merasa iklim organosasi baik (mendorong pegawai bekerja keras) terungkap dengan penilaian yang diberikan rata-rata ≥ 3 , secara relatif terdapat perbedaan persepsi pegawai terhadap indikator imbalan.

Bila kita rinci responden yang merasa iklim tidak baik tersebut aka terlihat sebagai berikut : 24,09% pegawai

Bagian Perencanaan, 22,89% pegawai Bagian Keuangan , 14,45% pegawai Bagian Perlengkapan,15,66% pegawai Bagian Tata Usaha dan 22,89% pegawai Bagian Kepegawaian. Dan yang merasakan iklim organisasi baik terdiri dari : 12,90% pegawai Bagian Perencanaan , 12,90% pegawai Bagian Keuangan, 25,80 % pegawai Bagian Perlengkapan , 22,58% pegawai Bagian Tata Usaha dan 25,80 % pegawai Bagian kepegawaian. Angka -angka ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi pegawai terhadap indikator Imbalan.

Table 10
DISTRIBUSI FREKUENSI IMBALAN

NILAI RATA-RATA	PERENCANAAN	KEUANGAN	PERELINGKAPAN	TATA USAHA	KEPEGAWAIAN	TOTAL
1 ----< 3	20	19	12	13	19	83
	83,33%	82,60%	60,00%	65,00%	70,37%	72,80%
3 ----- 4	4	4	8	7	8	31
	16,67%	17,40%	40,00%	35,00%	29,63%	27,20%
JUMLAH	24	23	20	20	27	114
	100%	100%	100 %	100%	100%	100%

$$X^2_h = 6,474$$

Masalah imbalan sehubungan dengan promosi dan penghargaan lainnya yang dianggap wajar diperoleh oleh pegawai melalui pekerjaannya. Kekecewaan pegawai atas hal ini ,dapat berawal dari perbandingan (comperison) antara dirinya dengan yang lain , orang lain dengan yang lainnya,

Jika hasilnya menunjukkan tidak adil (*unequity*) ,maka ketidakadilan itu dianggap suatu yang subyektif,yang selanjutnya akan berdampak terjadinya kelompok-kelompok penyebab konflik.hasil akhir dari hal ini merupakan tantangan pimpinan dan organisasi kerja.

Jika kita perhatikan jumlah pegawai masing-masing bagian yang merasa akan terancam dalam hal ini adalah sebagai berikut : 83,33% pegawai Bagian Perencanaan , 82,60% pegawai Bgaian Keuangan , 60% pegawai Bagian Perlengkapan , 65% pegawai Bagian Ttata Usaha dan 70,37% pegawai Bagian Kepegawian. Angka di atas menunjukkan adanya perbedaan persepsi pegawai terhadap imblan yang dirasakan pegawai.

Ternyata hasil uji secara analisis memberikan indikasi $X^2_h = 6,474$: $df = 4$; $\text{alfa} = 0,05$ $X^2_t = 9,488$, ini berarti bahwa hipotesis penelitian tidak harus diterima , karena tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang persepsi pegawai terhadap indikator imbalan yang dirasakan pegawai di bawah jajaran Sekjen Departemen P & K Propinsi Sumatera Barata.

d. Kepercayaan diri

Tabel 11, berikut menggambarkan persepsi pegawai tentang kepercayaan diri dalam melakukan tugasnya. Ternyata sebesar 51,75% responden merasa iklim organisasi tidak baik (tidak mendorong pegawai bekerja keras),hal ini ditunjukkan dengan pemberian nialai rata-rata < 3 ,dan

48,25% responden merasa iklim organisasi baik (mendorong pegawai bekerja keras) ditunjukkan dengan pemberian nilai rata-rata ≥ 3 .

Bila kita perhatikan responden yang memberikan penilain < 3 tersebut ternyata ; 23,72% pegawai Bagian Perencanaan , 20,33% pegawai Bagian Keuangan , 20,33% pegawai Bagian Perlengkapan , 22,03% pegawai Bagian Tata Usaha dan 13,55% pegawai Bagian Kepegawaian.Sedangkan yang

Tabel 11
DISTRIBUSI FREKUENSI KEPERCAYAAN DIRI

NILAI RATA-RATA	PEREN CANAAN	KEUA NGAN	PERLENGK APAN	TATA USAHA	KEPE GAWAIAN	TOTAL
1-----<3	14 58,33%	12 52,17%	12 60,00%	13 65,00%	8 29,62%	59 51,75%
3 ----- 4	10 41,67%	11 47,83%	8 40,00%	7 35,00%	19 70,38%	55 48,25%
jumlah	24 100%	23 100%	20 100%	20 100%	27 100%	114 100%

$$X^2_h = 7,656$$

Bila kita perhatikan responden yang memberikan penilain < 3 tersebut ternyata ; 23,72% pegawai Bagian Perencanaan , 20,33% pegawai Bagian Keuangan , 20,33% pegawai Bagian Perlengkapan , 22,03% pegawai Bagian Tata Usaha dan 13,55% pegawai Bagian Kepegawaian.Sedangkan yang

memberikan penilaian ≥ 3 terdiri dari 18,18% pegawai Bagian Perencanaan, 20% pegawai Bagian Keuangan, 32,72% pegawai Bagian Perlengkapan, 12,72% pegawai Bagian Tata Usaha dan 34,54% pegawai Bagian Kepegawaian. Angka-angka prosentase tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi pegawai terhadap indikator imbalan.

Masalah kepercayaan diri menyangkut dengan tingkat perhatian, keakraban dan dukungan atasan. Beban psikologis pegawai dapat berawal dari kritikan atasan yang tak terbatas, tidak mengenal waktu dan tempat. Hal demikian dapat merubah persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja, memacu pegawai untuk rendah diri.

Jumlah pegawai masing-masing bagian yang mungkin mendapat ancaman psikologis dan rendah diri tersebut sebagai berikut : pegawai Bagian Perencanaan sebesar 58,33%, pegawai Bagian Keuangan 52,17%, pegawai Bagian Perlengkapan 60% , pegawai bagian Tata Usaha 65% dan pegawai Bagian Kepegawaian sebesar 29,62. Angka ini menunjukkan secara prosentase memperlihatkan perbedaan persepsi pegawai terhadap indikator kepercayaan diri pegawai dalam bekerja.

Namun demikian hasil analisis menunjukkan $X^2_h = 7,656$; $df = 4$; alfa 0,05 dengan $X^2_t = 9,488$, ini berarti bahwa hipotesis penelitian tidak harus diterima, karena tidak terdapat perbedaan yang berarti atas persepsi diantara pegawai masing-masing bagian yang ada dibawah jajaran

Sekjen Departemen P &K Propinsi Sumatera Barat.

e. Kematangan pegawai

Tabel 12, berikut menunjukkan pada kita bahwa hanya 7,01% responden yang meberikan penialan < 3 terhadap kematangan pegawai, dan sebesar 92,99% responden yang meberikan penilaian ≥ 3 , ini berarti bahwa 92,99% pegawai menyatakan bahwa kematangan pegawai mendorong untuk bekerja dengan baik.

Jika dirinci jumlah responmden yang meberikan penilain ≥ 3 tersebut, maka secara prosentase dapat dinyatakan sebagai berikut : 20,75% pegawai Bagian Perencanaan, 20,75% pegawai Bagian Keuangan, 17,92% pegawai Bagian Perlengkapan, 18,86% pegawaian Bagian Tata Usaha dan 21,98% pegawai Bagian Kepegawain. Angak -angka prosentase tersebut memperlihatkan perbedaan persepsi pegawai masing-masing bagian terhadap indikator kematangan [egawaian.

Kematangan menyangkut dengan sifat kepekaan pegawai terhadap lingkungan organisasi, tercermin dari mudah dikritik dan mudah memberi saran kepada atasan. Pimpinan harus mampu (semestinya dapat memanfaatkan hal demikian). Kelalaian pimpinan memperhatikan ini dapat memberi beban psikologis kepada pegawai

tabel 12

DISTROBUSI FREKUENSI KEMATANGAN PEGAWAI

INILAI RATA- RATA	PEREN CANAAN	KEUA ANGAN	PERLENG KAPAN	TATA USAHA	KEPE GAWAIAN	TOTAL
1-----< 3	2	1	1	-	4	8
	18,33%	4,34%	5,00%	-	14,80%	17,01%
	22	22	19	20	23	106
3 ----- 4	91,67%	95,66%	95,%	100%	85,20%	92,99%
JUMLAH	24	23	20	20	27	114
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

$$X^2_h = 0,801 \quad p < ,05$$

Jumlah pegawai di masing-masing bagian yang mungkin sudah merasakan beban psikologis demikian adalah sebagai berikut: 8.33% pegawai Bagian Perencanaan , 4.33% pegawai Bagian Keuangan , 5% pegawai Bagian Perlengkapan, dan 14,80% pegawai bagian Kepegawaian. Dari angka di atas hampir dapat dikatakan bahwa kekecewaan pegawai dalam hal ini sangat sedikit sekali, sekalipun masih ada dalam prosentase yang berbeda.

Sekalipun terlihat dalam jumlah yang kecil di setiap bagian , namun melalui uji statistik masih perlu kita lihat

perebedaan persepsi pegawai tersebut. Ternyata dengan " yates correction " maka hasilnya menunjukkan $\chi^2_h = 0,801$ dengan $df = 1$ $p < 0,05$, ini berarti bahwa hipotesis penelitian tidak harus diterima , karena tidak terdapat perbedaan yang berarti atas persepsi pegawai terhadap kemantapan pegawai dalam mendorong semangat kerja .

B. Diskripsi umum iklim organisasi

Dengan menggunakan lima indikator sebagai alat ukur Iklim organisasi (Organization climac) , maka ternyata secara totalitas dapat dinyatakan bahwa Iklim organisasi dalam setiap unit kerja (bagian) yang berada dibawah jajaran Sekjen Kanwil Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat dirasakan tidak menyenangkan bagi pegawai. Hal ini terbukti dari nilai rata-rata yang diperoleh oleh masing-masing indiktor secara keseluruhan < 3 . lihat tabel 3.

Peranan masing-masing indikator terhadap pembentukan iklim organisasi yang kurang menyenangkan pegawai tersebut dapat disusun sebagai berikut:

1. Imbalan	38,52 %
2. Aturan kerja	32,79 %
3. Kepercayaan diri	24,59 %
4. Otonomi individu	4,10 %
5. Kemantapan	--
	<hr/>
j u m l a h	100,00 %
	=====

Tabel 13
 DISTRIBUSI NILAI RATA-RATA INDIKATOR
 IKLIM ORGANISASI
 DEPARTEMEN P & K PROPINSI SUMATERA BARAT

INDIKATOR	PEREN CANAAN	KEUANGI AN	PER- LENG- KAPAN	TATA USAHA	KEPEGA WAIAN	TOTAL
1. Otonomi	2,91	3,02	2,95	2,96	2,89	2,95
2. Aturan kerja	2,50	2,43	2,80	2,58	2,67	2,60
3. Imbalan	2,43	2,38	2,70	2,68	2,46	2,53
4. Kepercayaan	2,71	2,76	2,92	2,63	2,96	2,73
5. Kemantapan	3,04	2,96	3,12	3,28	3,12	3,10
j u m l a h	13,59	13,55	14,49	14,13	14,10	13,91
rata-rata	2,72	2,71	2,90	2,83	2,82	2,78

Dari komposisi angka-angka di atas dapat dilihat bahwa 38,52% dari iklim yang tidak menyenangkan tersebut bersumber dari imbalan yang dirasakan pegawai, yang menjadi faktor utama adalah perasaan pegawai terhadap pengembangan pegawai yang didasarkan pada pandangan subyektif yaitu lebih bersifat pribadi.

Sumber kedua dari iklim organisasi yang tidak menyenangkan tersebut berasal dari aturan kerja yaitu dengan kontribusi sebesar 32,79%, faktor utama adalah pandangan pegawai atas rincian tugas yang terlalu banyak, dan terlalu banyak peraturan yang diterapkan untuk pelaksanaan tugas.

Kepercayaan diri memberikan kontribusi sebesar 24,59%

terhadap terciptanya iklim yang tidak menyenangkan , faktor utama berasal dari kritikan atasan pada pegawai yang sedang melakukan tugasnya.

Otonomi individu , sekalipun memberikan kontribusi yang relatif kecil terhadap iklim yang tidak menyenangkan tersebut , tapi merupakan faktor yang tidak kalah penting untuk diperhatikan , karena menyangkut dengan kemampuan pegawai mengelola pekerjaannya.

Ternyata indikator kamantapan , memperoleh nilai rata-rata (\bar{X} = 3,104) , ini berarti pegawai merasa bahwa ada terciptanya iklim yang menyenangkan bagi pegawai.. Faktor yang tersangkut dalam hal ini adalah tegaknya kedisiplinan pegawai dan adanya digunakan pemikiran bawahan untuk pengambilan keputusan bagi pimpinan sehubungan dengan tugas bawahan.

Sekalipun secara keseluruhan kita dapatkan angka yang menyatakan adanya iklim yang tidak menyenangkan pegawai, namun bila kita teliti masing-masing bagian yang ada , maka ternyata bukan semua indikator yang menyebabkan timbulnya iklim yang tidak menyenangkan tersebut, dan tidak pula sama sumbernya pada setiap bagian.

Bagian perencanaan

Pada bagian ini terdapat nilai rata-rata (\bar{X} = 2,72) , ini berarti secara keseluruhan di bagian Perencanaan

terjadi iklim yang tidak menyenangkan pegawai.

Keadaan ini diciptakan oleh empat indikator dengan peranannya masing -masing sebagai bnerikut :

1. Imbalan	39,31 %
2. Aturan kerja	34,48 %
3. Kepercayaan diri	20,00 %
4. Otonomi	6,21 %
5. Kemantapan	--
	<hr/>
j u m l a h	100,00 %
	=====

Dari komposisi angka-angka di atas , ternyata 39,31 % diciptakan oleh imbalan yang dirasakan oleh pegawai. Faktor utama yang menjadikan perasaan pegawai demikian adalah menyenagkut dengan pengemabangan pegawai, yang dirasakan oleh pegawai bersifat subyektif.

Sumber ke dua adalah Aturan Kerja yaitu sebesar 34,48%. Dalam hal ini pegawai merasa bahwa rincian tugas yang terlalu banyak , sehingga tidak mendorong pegawai untuk bekerja. Di samping itu peraturan-peraturan yang diterapkan sudah tidak mendorong semangat kerja pegawai.

Kepercayaan diri , dalam hal ini memberikan kontribusinya sebesar 20,00%. Faktor utama adalah , atasan sering mengeritik bawahan sedang bekerja.

Otonomi individu, memberikan kontribusinya sebesar 6,21 %. Angka ini relatif kecil dibandingkan dengan yang lainnya , akan tetapi tidak kalah pentingnya , karena menyangkut dengan kemampuan pegawai melakukan pekerjaannya.

Indikator Kemantapan , pada Bagian Perencanaan ini , merupakan sumber terciptanya iklim yang sehat dalam organisasi, ternyata dengan nilai rata-rata ($\bar{X} = 3,04$).Ini berarti pegawai merasa bahwa pemikirannya digunakan oleh atasan dalam mengambil keputusan.

Bagian Keuangan

Ternyata memperoleh skor rata-rata sebesar ($\bar{X} = 2,71$), ini berarti secara keseluruhan pegawai di bagian keuangan merasakan iklim yang tidak sehat. Adapun keadaan ini diciptakan oleh empat indikator dengan peranannya masing-masing sebagai berikut :

1. Imbalan	42,17 %
2. Aturan tugas	38,78 %
3. kepercayaan diri	16,33 %
4. Kemantapan	2,72 %
5. Otonomi	--
	<hr/>
j u m l a h	100,00 %
	=====

Komposisi angka di atas menunjukkan bahwa 42,17 % iklim yang tidak menyenangkan tersebut di ciptakan oleh

imbalan yang dirasakan pegawai, ini sama dengan bagian perencanaan , yaitu menyangkut dengan perasaan pegawai terhadap pengembangan pegawai yang didasarlkan pada subyektif.

Sumber yang ke dua adalah Aturan Tugas , dengan kontribusi sebesar 38,78 %, faktor utamanya adalah aturan yang terlalu banyak tidak mendorong pegawai untuk bekerja keras.

Kepercayaan diri, memberikan kontribusi sebesar 16,38%, faktor utamanya adalah karena atasan sering mengeritik bawahan sedang bekerja.

Kemantapan pegawai , ternyata meberikan sumbangan sebesar 2,72 % ,faktor utama adalah karena kurangnya disiplin yang diterapkan.

Otonomi individu , ternyata merupakan sumber iklim yang menyenangkan di Bagian Keuang, terbukti dengan nilai rata-rata ($\bar{X} = 3,02$) yang menjadi sumber utama di sini adalah karena pegawai merasa adanya kebebasan untuk mengelola pekerjaannya sendiri.

Bagian Perlengkapan

Sekalipun tidak banyak berbeda dengan yang di atas karena di sini juga memperoleh skor rata-rata >3 ($\bar{X}=2,90$), tapi terdapat perbedaan indikator yang mempengaruhi Ternyata di sini kemantapan pegawai dapat menciptakan iklim

yang baik, dan empat indikator lainnya menciptakan iklim yang kurang baik. Perannya masing-masing indikator sebagai berikut :

1. Imbalan	47,61 %
2. Aturan tugas	31,75 %
3. Kepercayaan diri	12,70 %
4. Otonomi	7,94 %
5. Kemantapan pegawai	--

j u m l a h 100,00 %

=====

Ternyata di Bagia Perlengkapan , 47,61 % dari iklim yang tidak menyenangkan diciptakan oleh imbalan yang dirasakan oleh pegawai. faktor utama adalah kesempatan untuk berkembang dan keadilan dalam pembagian pekerjaan yang memberikan pendapatan tambahan kurang menyenangkan dirasakan oleh pegawai .

Aturan tugas , memberikan kontribusi sebesar 31,75 % banyaknya aturan mengenai pelaksanaan tugas, sehingga pegawai merasa kurang terdorong untuk bekerja keras.

Kepercayaan diri , ternyata juga memberikan kontribusi sebesar 12,70 %. Faktor utamanya adalah karena atasan mengeritik bawahan sedang bekerja .

Ot/onomi individu, memberikan kontribusi yang kecil yaitu sebesar 7,94 % dibanding dengan yang lain , tapi cukup

berarti , karena menyangkut kebebasan pegawai mengelola pekerjaannya sendiri.

Kemantapan pegawai , ternyata di bagian perlengkapan ini menjadi sumber terciptanya iklim yang sehat , ini berarti pegawai merasa bahwa tegaknya disiplin dan pegawai merasa bahwa pemikirannya di gunakan oleh atasannya dalam mengambialan keputusan yang menyangkut tugasnya.

Bagian Tata Usaha

Dari data yang diperoleh atas persepsi pegawai bagian Tata Usaha, ternyata nilai rata-rata yang diperoleh juga <3 ($\bar{X} = 2,83$), indikator kemantapan pegawai juga menciptakan iklim yang baik, sedangkan peranan empat indikator yang lainnya dalam menciptakan iklim kurang baik adalah sebagai berikut:

1. Aturan tugas	36,52 %
2. Kepercayaan diri	32,17 %
3. Imbalan	27,83 %
4. Otonomi	3,48 %
5. Kemantapan	--

j u m l a h 100,00 %

=====

Berdasarkan komposisi angka-angka di atas , ternyata 36 ,52 % , iklim yang keurang menyenangkan tersebut

diciptakan oleh Aturan tugas. Di sini faktor utama yang mempengaruhi adalah pegawai merasa terlalu banyak rincian tugas yang dilaksanakan, dan juga dianggap oleh pegawai terlalu banyak peraturan yang diterapkan dalam melakukan tugas.

Sumber kedua adalah Kepercayaan diri dengan kontribusi sebesar 32,17 % , yang menjadi faktor utama adalah, karena atasan sering mengeritik pegawai yang sedang bekerja , dan pegawai merasa atasan kurang memperhatikan bawahan.

Indikator Imbalan memberikan kontribusi sebesar 27,83%. Di sini faktor yang menjadi penyebab utama adalah, karena pegawai merasakan adanya unsur subyektif dalam pengembangan pegawai, karena dirasakan cenderung bersifat pribadi.

Indikator Otonomi, ternyata juga memberikan kontribusi sebesar 3,48 % . Faktor utama adalah karena pegawai merasa kurang bebas untuk mengurus pekerjaannya sendiri.

Sedangkan indikaator Kemantapan pegawai , ternyata memperoleh nilai rata-rata sebesar ($\bar{X} = 3,28$) , berarti suatu indikasi pada kita bahwa kemantapan pegawai merupakan sumber iklim yang menyenangkan untuk mendorong pegawai bekerja keras di lingkungan bagaian tata usaha.

Bagian Kepegawaian

Bagian Kepegawaian ternyata memperoleh nilai rata-rata <3 ($\bar{X} = 2,82$), angka ini memberikan indikasi pada

kita bahwa secara keseluruhan di Bagian Kepegawaian telah merasakan iklim yang kurang menyenangkan. Adapun peranan dari masing-masing indikator dapat dilihat secara berurutan sebagai berikut :

1. Imbalan	52,95 %
2. Aturan tugas	32,35 %
3. Otonomi	10,78 %
4. Kepercayaan diri	3,92 %
5. kamantapan	--

j u m l a h 100,00 %

=====

Komposisi angka di atas menunjukkan pada kita bahwa sebesar 52,95 % , iklim yang kurang menyenangkan di lingkungan Bagia Kepegawai diciptakan oleh indikator imbalan. Faktor utama adalah karena pegawai merasa bahwa pengembangan pegawai berdasarkan subyektif, dirasakn cenderung bersifat pribadi.Dan juga pemberian kesempatan untuk mendapatkan tugas yang bisa mendatangkan tambahan penghasilan pegawai , dirasakan kurang adil.

Sumber ke dua dari iklim yang kurang sehat tersebut ,berasal dari Aturan Tugas , dengan kontribusinya sebesar 32,25 %.Faktor utama adalah karena pegawai merasa atasan sering mengeritik bawahan yang sedang bekerja .

Otonomi individu ,dengan kontribusi sebesar 10,78 %.
Faktor utamanya adalah karena pegawai merasa kurang bebas
untuk mengurus pekerjaannya sendiri.

Kepercayaan diri pegawai memberikan kontribusi sebesar
3,92 %. Sekalipun angka ini relatif kecil dibanding dengan
angka lainnya , tapi tidak kalah pentingnya untuk
diperhatikan,Karena faktor utamanya adalah kebiasaan atasan
mengeriktik bahwahan yang sedangn bekerja .

Sedangkan Kemantapan pegawai memperoleh nilai rata-
rata sebesar (\bar{X} = 3,12). Angka ini memberikan indiksi pada
kita bahwa Kemantapan pegawai dapat membentuk iklim yang
sehat di lingkungan bagian kepegawaian.

BAB V
RANGKUMAN, IMPLIKASI PENEMUAN
DAN REKOMENDASI PENELITIAN SERTA PENGEMBANGAN

A. RANGKUMAN

Tidak banyak penelitian-penelitian yang mengkaji perilaku organisasi kerja pegawai negeri dan sulit untuk menyatakan jumlah penelitian yang mempermasalahkan kepedulian tentang kepuasan kerja dan iklim organisasi kerja pegawai negeri.

Kepuasan kerja pegawai terhadap unsur ekonomi yang menjadi mitos kaum klasik, ternyata sudah mendapat bantahan kuat kaum behavioral, bahkan para penganut analisis sistem melihat manusia secara multi dimensi dan multi variabel baik psikologis, biologis maupun fisik yang berhubungan dengan perilaku manusia.

Tata hubungan dalam organisasi baik secara vertikal maupun horizontal, dimanifestasikan dalam bentuk bahasa, cara individu bertindak, yang dipelihara relatif jangka panjang, merupakan karakteristik organisasi, yang sering disebut dengan iklim organisasi.

Dalam memahami perilaku individu dalam organisasi perlu dipertimbangkan variabel-variabel : individu, organisasi dan psikologis. Jika pada variabel individu dan variabel organisasi dapat dengan mudah diidentifikasi,

karena di antaranya berada dalam suatu pengendalian, maka pada variabel psikologis merupakan masalah yang terumit, sebab menyangkut dengan persepsi, sikap dan kepribadian. Kognitif bukan penyajian foto dunia fisik, melainkan suatu bagian dari tafsiran pribadi.

Proses persepsi, pengorganisasian dan penerjemahan terhadap sesuatu fakta akan dipengaruhi oleh faktor; kepandaian menyaring, konsep diri, keadaan, kebutuhan, dan emosional seseorang. Selanjutnya akan melahirkan pernyataan suka atau tidak suka, setuju atau tidak setuju, kehangatan, keramahan atau permusuhan.

Penelitian ini mencoba menelusuri perasaan pegawai negeri tentang pekerjaan yang dilakukannya, dan perasaannya tentang iklim organisasi dalam lingkungan kerja. Anggapan umum tentang adanya perbedaan kepuasan kerja pada bagian yang berbeda dalam lingkungan kerja sama dan anggapan tentang perbedaan rasa senang pada bagian-bagian yang berbeda telah di kaji dalam penelitian ini, khusus dalam jajaran Sekjen Departemen P & K Propinsi Sumatera Barat.

Fokus permasalahan adalah sikap pegawai negeri tentang berbagai ukuran kepuasan kerja dan ukuran iklim organisasi di jajaran Sekjen Kanwil Departemen P&K Propinsi Sumatera Barat. Kedua variabel ini jelas merupakan manifestasi beban psikologis yang dicerminkan melalui sikap pegawai terhadap tatahubungan yang terjadi dalam lingkungan.

Sikap pegawai terhadap Kepuasan kerja yang diukur dengan enam indikator , merupakan sikap pegawai terhadap apa yang dirasakannya dalam bekerja. Sedangkan sikap pegawai terhadap iklim organisasi yang diukur dengan lima indikator , merupakan gambaran budaya organisasi kerja yang dirasakan pegawai, tercermin dalam pola hubungan atasan dengan bawahan menurut yang dirasakan bawahan.

Sekalipun terdapat perbedaan penyebab utama ketidakpuasan kerja pegawai (job dissatisfaction) pada setiap bagian , namun dapat dikatakan hampir seluruh pegawai di semua bagian terancam beban psikologis dalam melaksanakan kerja . Keadaan ini terbukti setelah skor penilaian pegawai dikelompokkan kedalam kategori <3 dan ≥ 3 , ternyata secara keseluruhan didapat skor rata-rata ($\bar{X} = 2,81$, ini sebagai petunjuk ketidakpuasan kerja pegawai.

Terhadap imbalance yang dirasakan ,48 % pegawai merasa tidak puas , sekalipun angka ini tidak terlalu tinggi , namun patut diperhatikan , karena menyangkut dengan unsur ekonomi . ternyata setelah diperoleh skor rata-rata ($\bar{X} = 2,56$), dan dibandingkan dengan pengkategorian ke dalam kategori <3 dan ≥ 3 , ini membuktikan bahwa secara keseluruhan pegawai merasa tidak puas . Sikap pegawai yang demikian di perkuat dengan hasil $\chi^2 = 5,608$;DF 4; alfa 0,05, ini berarti tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang sikap pegawai terhadap imbalance. Dan ternyata secara

keseluruhan di setiap bagian skor yang diperoleh < 3 .

Terhadap indikator pekerjaan itu sendiri, 43 % pegawai merasa tidak puas, sekalipun angka ini tidak tinggi, namun secara keseluruhan, diperoleh skor rata-rata ($X=2,92$), dan dibandingkan dengan pengkategorian skor ke dalam kategori < 3 dan ≥ 3 , berarti semua pegawai digolongkan sebagai tidak puas terhadap pekerjaannya. Sikap demikian terbukti dengan hasil yang ditunjukkan $\chi^2 = 7,378$; DF 4; pada tingkat 0,05, ini berarti tidak banyak terdapat perbedaan sikap pegawai di setiap bagian. Hal ini timbul karena adanya persepsi pegawai terhadap kurang berguna pekerjaan yang dilakukan.

Kesempatan untuk maju, 56% pegawai merasa kurang puas akan hal ini, merupakan angka yang cukup tinggi untuk menunjukkan sikap pegawai terhadap kesempatan untuk mendapat pendidikan/latihan, menduduki jabatan dan kenaikan pangkat. Secara keseluruhan diketahui, skor rata-rata ($X = 2,64$), dan dibandingkan dengan pengkategorian skor ke dalam kategori < 3 dan ≥ 3 , maka berarti semua pegawai merasa tidak puas. Lebih lanjut terbukti dengan hasil $\chi^2 = 4,57$; df 4; pada alfa 0,05, bahwa tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang sikap pegawai terhadap kesempatan untuk maju.

Perhatian atasan, 25 % pegawai yang merasa tidak puas, mungkin merupakan angka yang cukup kecil, akan tetapi mempengaruhi secara keseluruhan. Ternyata setelah

Kondisi kerja , terdapat 35 % pegawai yang merasa tidak puas, namun setelah diperoleh skor rata-rata ($X = 2,82$) dan dibandingkan dengan pengkategorian skor menjadi <3 dan ≥ 3 , maka berarti bahwa semua pegawai dapat dikategorikan kedalam kurang puas. Terkecuali di bagian keuang , fasilitas dan tata ruang kurang mendukung kepuasan kerja pegawai. Sikap yang demikian tidak banyak berbeda , terbukti dengan hasil uji $X^2 = 7,035$; $df = 4$; pada alfa 0,05 , menyatakan tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang sikap pegawai terhadap kondisi kerja .

Berdasarkan data yang diperoleh secara keseluruhan , pegawai merasa iklim organisasi kurang menyenangkan . Sikap pegawai yang demikian terlihat setelah skor setiap indikator dikelompokkan ke dalam kategori <3 dan ≥ 3 , maka ternyata skor rata-rata yang diperoleh ($X = 2,78$), berarti seluruh pegawai merasakan iklim yang tidak menyenangkan. Terkecuali indikator kemantapan pegawai , skor setiap indikator < 3 .

Otonomi individu , ternyata 76 % pegawai merasa bahwa iklim organisasi menyenangkan, namun setelah diperoleh skor rata-rata ($X = 2,95$) , dan dibandingkan dengan pengkategorian skor <3 dan ≥ 3 , maka ini berarti bahwa secara keseluruhan pegawai merasa indikator otonomi individu hampir menjadi sumber iklim yang tidak menyenangkan. Hanya di bagian keuangan yang dipastikan

otonomi individu menciptakan iklim yang menyenangkan pegawai. Terkecuali di bagian kepegawai, bagian di lainnya hampir indikator ini hampir dapat dikatakan menjadi sumber iklim yang menyenangkan. Pengujian atas sikap pegawai ini menunjukkan $X^2 = 0,5$; $df = 3$; pada alfa 0,05, ini berarti tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang sikap pegawai terhadap otonomi individu.

Aturan kerja, 56% pegawai merasa bahwa aturan kerja dan rincian tugas sudah tidak mendorong pegawai bekerja keras. Secara keseluruhan, setelah didapat skor rata-rata ($X = 2,68$), dan dibandingkan dengan pengkategorian < 3 dan $= 3$, ini berarti bahwa semua pegawai merasa aturan kerja menjadi sumber iklim organisasi yang tidak menyenangkan. Hasil uji menunjukkan bahwa $X^2 = 3,528$; $df = 4$; alfa 0,05, ini berarti tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang sikap pegawai terhadap aturan kerja.

Imbalan yang dirasakan, 73% pegawai merasa bahwa imbalan sudah menjadi sumber iklim yang tidak menyenangkan. Angka ini cukup tinggi untuk menjelaskan sikap pegawai terhadap kesempatan promosi dan kesempatan mendapat tugas yang dirasa dapat mendatangkan tambahan ekonomi. Setelah diperoleh skor rata-rata ($X = 2,53$), dan dibandingkan dengan pengkategorian skor < 3 dan ≥ 3 , ini berarti bahwa secara keseluruhan pegawai merasa imbalan sudah menjadi sumber iklim yang tidak menyenangkan. Sikap pegawai yang

demikian terlihat tidak banyak berbeda , karena terbukti $X^2 = 6,474$; df 4 ; alfa 0,05, ini berarti tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang sikap pegawai terhadap imbalan yang dirasakan.

Kepercayaan diri, 72% pegawai merasa kritikan atasan terhadap bawahan sudah menjadi sumber iklim yang tidak menyenangkan. Perhatian dan keakraban atasan dengan bawahan ternyata tidak dimanifestasikan dalam bentuk kebebasan mengkritik bawahan , apalagi pada saat bawahan sedang melakukan kerja. Secara keseluruhan , setelah diperoleh skor rata-rata ($X = 2,73$), dibandingkan dengan pengkategorian <3 dan ≥ 3 , ternyata semua pegawai merasa kritikan atasan pada saat pegawai melaksanakan kerja tidak menyenangkan. Sikap demikian hampir tidak berbeda bagi setiap pegawai , terbukti dengan $X^2 = 7,656$; df=4; alfa 0,5, ini berarti tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang sikap pegawai.

Kemantapan, 93 % pegawai merasa kedisiplinan dan sumbangan pemikiran kepada atasan merupakan sumber iklim yang menyenangkan. Angka ini sangat tinggi untuk menjelaskan sikap pegawai. Dan ternyata setelah didapatkan skor rata-rata ($X = 3,10$), dibandingkan dengan pengkategorian <3 dan ≥ 3 , maka dapat dikatakan bahwa semua pegawai merasa kemantapan pegawai menjadi sumber iklim organisasi yang menyenangkan.

Penemuan penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Secara keseluruhan pegawai merasakan tidakpuas dalam bekerja , terbukti dengan skor rata-rata yang diperoleh <3 atau sebesar $X = 2,81$.
2. Ternyata tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang sikap pegawai terhadap kepuasan kerja di setiap bagian.
3. Secara relatif untuk keseluruhan , indikator Imbalan yang paling dominan menciptakan ketidakpuasan pegawai bekerja, dengan kontribusi sebesar 37,93 %.
4. Di Bagian Perencanaan , ternyata kesempatan untuk maju , yang paling dominan menciptakan ketidakpuasan pegawai Bagian Perencanaan, dengan kontribusi sebesar 57,78%
5. Di Bagian Keuangan , ternyata imbalan yang paling dominan menciptakan ketidakpuasan pegawai Bagian Keuangan , dengan kontribusi sebesar 41,92 %.
6. Di Bagian Perlengkapan , ternyata imbalan dan Kesempatan untuk maju mempunyai kontribusi yang sama dalam menciptakan ketidakpuasan kerja pegawai Bagian Perlengkapan , dengan kontribusi sebesar 37,21 %.
7. Di Bagian Tata Usaha , ternyata imbalan yang paling dominan menciptakan ketidakpuasan kerja pegawai bagian Tata Usaha , dengan kontribusi sebesar 27,54 %,
8. Di Bagian Kepegawaian , imbalan yang paling dominan menciptakan ketidakpuasan kerja pegawai Bagian Kepegawaian, dengan kontribusi sebesar 34,33%.
9. Secara keseluruhan pegawai merasakan iklim organisasi

tidak menyenangkan , terbukti dengan skor rata-rata yang diperoleh < 3 ($X = 2,78$).

10. Ternyata indikator kemantapan , dapat menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi pegawai, karena ternyata skor rata-rata yang diperoleh > 3 ($X = 3,10$).

11. Tidak terdapat perbedaan yang berarti tentang sikap pegawai terhadap iklim organisasi.

12. Secara relatif untuk keseluruhan iklim organisasi , ternyata indikator imbalan yang paling dominan menciptakan iklim organisasi yang tidak menyenangkan, dengan kontribusi sebesar 38,52 %.

13. Di bagian Perencanaan , ternyata imbalan yang paling dominan menciptakan iklim organisasi yang tidak menyenangkan , dengan kontribusi sebesar 39,31 % . Sedangkan indikator Kemantapan , menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan.

14. Di Bagian Keuangan , ternyata indikator imbalan yang paling dominan menciptakan iklim organisasi yang tidak menyenangkan , dengan kontribusi sebesar 42,17%. Sedangkan indikator Otonomi , dapat menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan pegawai.

15. Di bagian Perlengkapan , juga indikator Imbalan yang paling dominan menciptakan iklim organisasi yang tidak menyenangkan, dengan kontribusi sebesar 47,61 % . Sedangkan indikator Kemantapan ternyata dapat menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan.

16. Di Bagian Tata Usaha, ternyata Aturan Tugas yang paling dominan menciptakan iklim organisasi yang tidak menyenangkan. Sedangkan indikator kemantapan dapat

menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan.

17. Di Bagian Kepegawaian, juga ternyata indikator imbalan yang paling dominan menciptakan iklim organisasi yang tidak menyenangkan, dengan kontribusi sebesar 52,95 %. Sedangkan indikator kemantapan dapat menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan .

B. IMPLIKASI PENELITIAN

Jabatan yang dipegang seseorang tidak selalu memberikan kepuasan kerja kepada pegawai . Dan tidak dapat pula dipungkiri bahwa perasaan ingin mendapatkan lebih besar , tetap masih terdapat dalam diri pegawai. Sekalipun pendapat Klasik tentang " economic man " sangat ditentang oleh kaum behavioral , dan para penganut analisis sistem yang mengakui bahwa manusia berdemensi jamak dan multi variabel , ternyata untuk pegawai Kanwil P&K Propinsi Sumatera Barat , faktor ekonomi masih tetap nomor satu , terbukti dengan indikator imbalan merupakan faktor utama yang menciptakan ketidakpuasan kerja pegawai. Dan ini merupakan indikasi bahwa , faktor fisiologis masih merupakan urutan pertama yang memberi motivasi pegawai bekerja.

Motivasi terhadap ekonomi tersebut , bagi pegawai negeri umumnya, tidak akan dicapai bila tidak ditunjang oleh promosi atau kesempatan untuk menduduki sesuatu jabatan. Untuk mendapat pangkat atau memegang suatu jabatan

tersebut , mungkin dipengaruhi oleh banyak faktor , di antaranya berasal dari variabel individu seperti ; pendidikan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki. Diantara variabel tersebut bisa diperoleh melalui pengendalian organisasi seperti memberi kesempatan kepada pegawai untuk untuk mengikuti pendidikan , /latihan ,

Namun kita menyadari bahwa promosi pegawai negeri lebih banyak ditentukan oleh faktor -faktor struktural. Oleh karena itu tambahan pendapatan yang diharapkan oleh pegawai mungkin dari produk services , artinya pemberian jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Sehingga tidak semua bagian dan pekerjaan yang dapat merasakan manfaatnya, hal ini sering di kenal dengan istilah bagian basah dan bagian kering. Hal ini mungkin bisa kita yakini , jika kita menerima prinsip bahwa pegawai memberikan pandangan setelah melakukan perbandingan sesuatu tentang apa yang dirasakannya. Ternyata kontribusi imbalan terhadap ketidakpuasan kerja di setiap bagian cukup berbeda yaitu :Bagian keuangan 42 % , bagian perlengkapan 37 % , bagian kepegawaian 34 % , bagian tata usaha 27% dan bagian perencanaan 0%.

Tidak dapat dipungkiri bahwa pegawai bukan menghindari tanggung jawab bekerja , tapi malah mencari tanggung jawab , karena terbukti , sumber ketidakpuasan kerja atas indikator pekerjaan itu sneidiri , adalah karena pegawai tidak dapat menggunakan sesungguhnya kemampuan yang dimilikinya , dan

pekerjaan yang dilakukan tidak memerlukan perubahan metoda-
metoda yang lebih baik . Dan bahkan pegawai merasa senang
bila mereka diikutkan dalam mengambil keputusan tentang
pekerjaan yang dilakukannya.

Dengan demikian pemikiran -pemikiran klasik lebih
banyak mempengaruhi pemegang posisi dari pada mempengaruhi
bawahan yang melakukan pekerjaan. Mungkin pernyataan itu
dapat dibantah, tapi yang jelas bahwa dalam pemegang posisi,
yang dipentingkan adalah jabatannya bukan orangnya
(oraganisasi tanpa orang) sebagai mitos birokrasi.

Tidak kalah pentingnya dalam penelitian ini adalah
prasaan pegawai terhadap kepuasan kerja tidak harus
mengorbankan sesuatu dalam dirinya (opportunism) .
Sekalipun yang menjadi faktor utama ketidakpuasan pegawai
adalah indikator imbalan , namun pegawai merasa tidak mau
kehilangan harga dirinya, terbukti pegawai tidak merasa
senang jika selalu dikritik atasan ,pada saat mereka
melakukan pekerjaan.

Kekecualian di Bagian Perencanaan dan Bagian
Perlengkapan , dimana faktor kesempatan untuk maju yang
menjadi sumber utama ketidakpuasan pegawai. Hal ini
mengisyaratkan ,bahwa untuk saat sekarang terjadi kekurangan
informasi tentang pekerjaan yang dilakukan pegawai. Keadaan
demikian mencerminkan kebutuhan akan mengulang analisis
jabatan (job analysis).

Begitu juga dengan kekecualian di bagian Tata Usaha , di mana faktor aturan kerja yang dominan membentuk perasaan pegawai tidak menyenangkan iklim organisasi, maka ini mengisyaratkan, bahwa uraian pekerjaan (job description) mungkin sudah tidak sesuai dengan pekerjaan pegawai. Dan tidak kalah mungkinnya adalah pola kepemimpinan yang sekarang tidak sesuai dengan bawahan.

c. Rekomendasi penelitian

Berdasarkan kajian yang dikemukakan sebelumnya , maka berikut ini dikemukakan beberapa kebijaksanaan yang perlu diperhatikan antara lain adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya digunakan job analysis ,sebagai sumber informasi untuk menempatkan pegawai pada tugas yang sesuai dengan kemampuan ,keterampilan dan bakatnya ,sehingga mereka dapat mengembangkan kreasinya dalam belkerja.
2. Dengan adanya job analysis, maka sebaiknya dibuat uraian tugas (job description) setiap pegawai , dan diserahkan kepada mereka , sebagai penuntun mereka bekerja .
3. Agar diadakan kajian tentang fasilitas yang dapat dimanfaatkan dalam bekerja .
4. Agar dilakukan penelitian / dan penataan (tata ruanga),yang mungkin dapat mendatangkan kegairahan

kerja pegawai.

5. Untuk Bagian Perencanaan dan Bagian Perlengkapan , mungkin sangat perlu untuk dikaji pengaruh variabel individu ,terutama pendidikan ,kemampuan dengan tugas yang diberikan.
6. Untuk bagian Tata Usaha , mungkin sangat perlu diperhatikan pelaksanaan job description masing-masing pegawai .

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adam Ibrahim Indrawijaya, 1986, Perilaku organisasi, Penerbit Sinar Baru, Bandung.
- Albanese, Robert, 1978, Managing Toward Accountability for performance, Richard D. Irwin, inc., Homewood.
- Anthony, N. Robert; John Dearden dan Norton M. Bedford, 1989, Management Control Systems, terjemahan, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Arnold, J. Hugh dan Daniel C. Feldman, 1986, Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Company, Singapura.
- Budiman Christiananta, 1986, Human Resources Development in Indonesia : Policies and practices in East Javan Manufacturing Industry, Thesis Ph.D, University of Edinburgh.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, 1989, Human Behavior At Work : Organizational Behavior, terjemahan, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dessler Gary, 1986, Personnel Management, terjemahan, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Feldman, C. Daniel dan Hugh J. Arnold, 1973, Managing Individual and Group Behavior In Organizations, McGraw-Hill Book Company, Tokyo.
- Gibson, L. James : M. Ivancevich dan James H. Donnelly, 1989, Organizations, terjemahan, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Graham, K. William dan Karlene H. Roberts, 1972, Comperative Studies In Organizational Behavior, Holt, Riberthart and Winston, Inc., New York.
- Hicks, C. Herbert dan G. Ray Gullet, 1987, Organization : Theory and Behavior, terjemahan, penerbit PT Bina Aksara, Jakarta.
- Huse, F. Edgar dan James L. Bowdith, 1977, Behavior In Organization A System Approach To Managing, Addisowesley Publishing Company, Philippine.

- Irwin ,1986 ,Pengembangan Organisasi,penerbit Grayuda.,Jakarta
- Ivancevich ,M. John dan Michael T. Matteson , 1987
Organization Behavior and Management. Business
publishing ,Inc., Texas.
- J. Ravianto, 1985, Produktivitas dan Laba, SIUP.,Jakarta.
- Kamaruddin , 1992 , Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi
Kepuasan Kerja Karyawan Bank Pembangunan Daerah
Sumatera Barat, thesis , MS., Universitas Surabaya.
- Kast ,E.Predmont, dan James E.Rosenzwich, 1970, Organization
and Management A System Approach ,Phonik
Perss,Inc., Philipines.
- Kerlinger, N. Fred , 1990 , Foundations of Beehavioral
Research, terjemahan , Gadjah Mada University
Perss ,Yogyakarta.
- Luthan Fred , 1989, Organizational Behavior ,McGraw-Hill
Book Company,Singapore.
- McCormick,J Ernest dan Joseph Tiffin, Industrial
psychology, Prentic Hall of India , New Delhi.
- McFarland ,E. Dalton , 1979, Management Foundations and
Practices , Macmillan Publishing Co, . Inc., New
York.
- Moh.As'ad, 1987 ,Psikologi Industri ,penerbit Liberty
,Yogyakarta.
- Simon,A.Hebert, 1982 ,Adminitrative & Organization ,
terjemahan, penerbit PT Bina Aksara , Jakarta.
- Sisk,L. Henry , 1977, Management & Organization ,South-
Western publishing Co.,Cincinanti.
- Schermerhorn , R.John: James G.Hunt and Richard
N.Osborn,1988, Managing Organization Behavior
John Wily & Son ,Inc., New York .

Thompson, D. James , 1976, Organization In Action , McGraw-Hill Book Company New York.

Umstot, D. Danis , 1984 , Understanding Organization Behavior Concepts and Applications , West Publishing Company , St., Paul.

Wexly , N. Kenneth dan Gary A. Yuli, 1988, Organization Behavior and Personnel Psychology, terjemahan , PT Bina Aksara , Jakarta .