



ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA
DAN KINERJA SEKRETARIS DESA DI KABUPATEN
NGANJUK

*The Effect of Motivation, Cultural Organization and Work Environment on Job
Satisfaction and Performance of Village Secretaries in Nganjuk Regency*

TESIS

Disusun Oleh :

Faqih Ardyanto, S.E.

Nim . 080820101019

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

TAHUN 2015



**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA
DAN KINERJA SEKRETARIS DESA DI KABUPATEN
NGANJUK**

*The Effect of Motivation, Culture Organization and Work Environment on
Job Satisfaction and Performance of Secretaries's Village in Nganjuk Regency*

**Tesis Diserahkan Kepada Program Pascasarjana Universitas Jember
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**

Oleh :

Faqih Ardyanto, S.E.

Nim . 080820101019

Dosen Pembimbing :

DPU : Prof. Dr. R. Andi Sularso, M SM

DPA : Dr. Purnamie Titisari, SE., M .Si.

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

TAHUN 2015

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis ini disetujui

Tanggal

Oleh:

Pembimbing Utama



Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 19600413 198603 1 002

Pembimbing Anggota



Dr. Purnami Titisarie, SE., M.Si
NIP. 19750106 200003 2 001

Mengetahui
Pascasarjana Universitas Jember
Program Magister Manajemen
Ketua Program Studi



Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 19600413 1986031 002

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA SEKRETARIS DESA DI KABUPATEN NGANJUK

The Effect of Motivation, Culture Organization and Work Environment on Job Satisfaction and Performance of Secretaries's Village in Nganjuk Regency

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

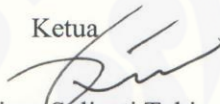
Nama : Faqih Ardyanto
NIM. : 080820101019
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :
28 Januari 2015

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh Magister Manajemen pada program studi S-2 Magister Manajemen Universitas Jember

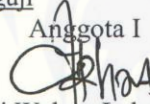
Susunan Tim Penguji

Ketua



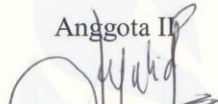
Dr. Diana Sulianti Tobing, SE., M.Si.
NIP. 197412122000122001

Anggota I



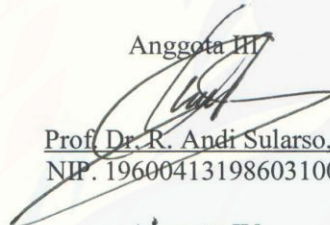
Dr. Sri Wahyu Lely Hana S., SE., M.Si.
NIP. 197405022000032001

Anggota II



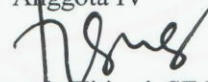
Dr. Deasy Wulandari, SE, M.Si
NIP. 19730908200032001

Anggota III



Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 196004131986031002

Anggota IV



Dr. Purnamie Titisari, SE, M.Si
NIP. 19750106 20003 2 001



Mengetahui/Menyetujui,
Universitas Jember
Dekan Fakultas Ekonomi,

Dr. Mochammad Fathorrazi, M. Si.
NIP. 196306141990021001

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan kepada:

1. Istriku tercinta Wedha Enggar Larasakti, S.P., yang tak henti-hentinya mengalirkan semangat, dorongan serta panjatan doa untukku dalam menyelesaikan tesis ini,
2. Anakku tercinta, penyemangatku, Nafis Danadyaksa Mahawira,
3. Ayahanda Purwoto, S.Sos dan Ibunda Lilik Hidayati, S.Pd, terima kasih atas doa dan dorongannya sehingga terselesaikannya tesis ini,
4. Ayahanda Mertua, Sunarnok, S.Sos dan Ibunda Mertua Sri Sulastri terima kasih atas doa dan dorongannya sehingga terselesaikannya tesis ini
5. Teman-temanku Magister Manajemen angkatan 2008, terima kasih dukungannya
6. Keluarga besar PT. Bank Syariah Mandiri KCP Situbondo.
7. Almamaterku tercinta

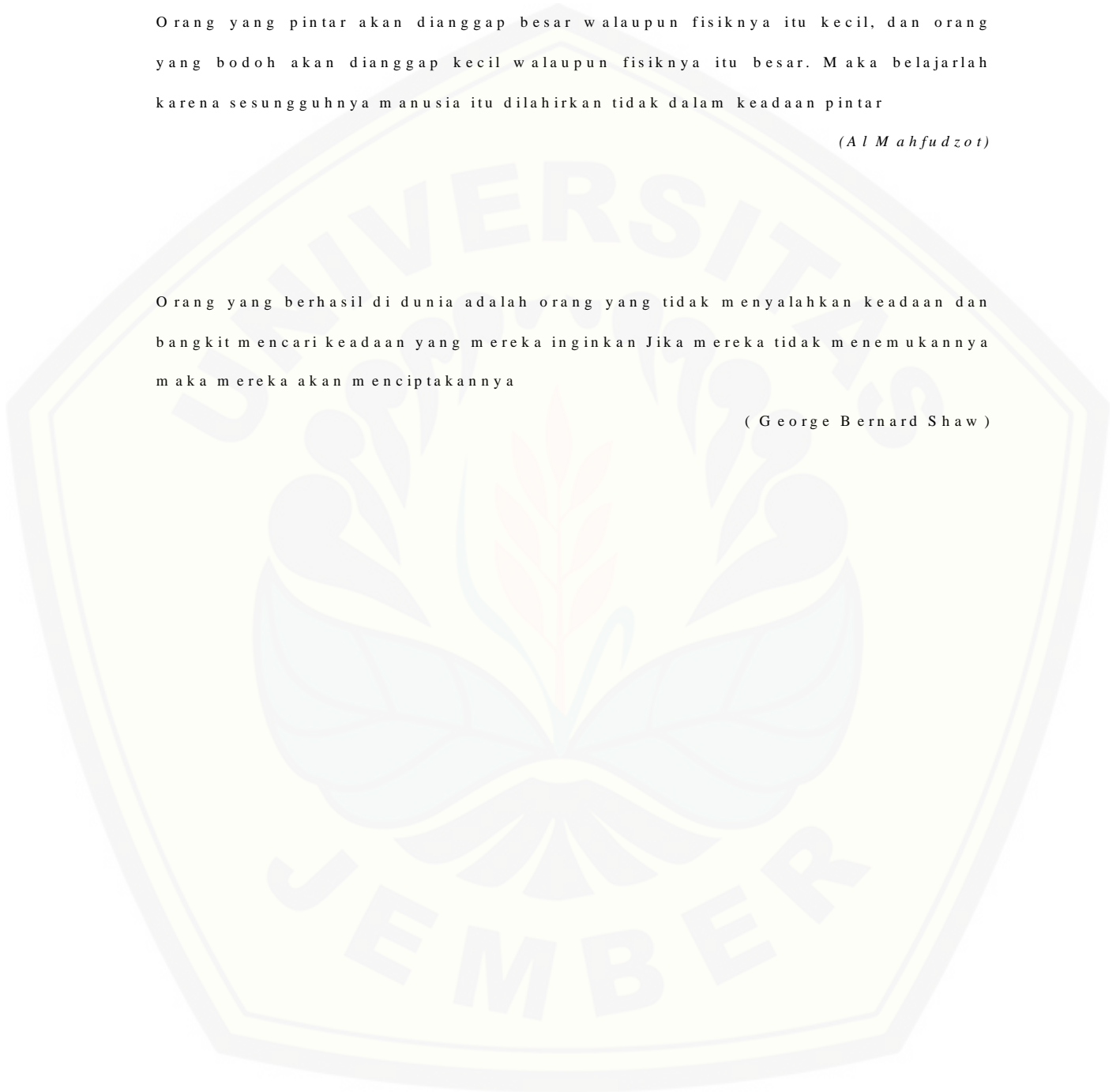
HALAMAN MOTTO

Orang yang pintar akan dianggap besar walaupun fisiknya itu kecil, dan orang yang bodoh akan dianggap kecil walaupun fisiknya itu besar. Maka belajarlaha karena sesungguhnya manusia itu dilahirkan tidak dalam keadaan pintar

(Al Mahfudzot)

Orang yang berhasil di dunia adalah orang yang tidak menyalahkan keadaan dan bangkit mencari keadaan yang mereka inginkan Jika mereka tidak menemukannya maka mereka akan menciptakannya

(George Bernard Shaw)



KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan syukur atas kehadiran Allah SWT serta hidayahNya, yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Studi S-2 (Magister Manajemen) Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari dalam penulisan ini dimungkinkan ada kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Namun demikian, penulis telah berusaha menyusun penulisan tesis ini dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dan bimbingan semua pihak, akhirnya penulisan Tesis ini dapat terselesaikan.

Selain itu, dalam penulisan Tesis ini banyak pihak yang telah membantu secara langsung atau tidak langsung. Sebagai ungkapan bahagia dan syukur, maka pada kesempatan ini penulis mengungkapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan dosen pembimbing utama yang telah banyak membantu terselesainya tesis ini
3. Dr. Purnamie Titisari, SE, M.Si selaku pembimbing anggota yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk dalam penyelesaian tesis ini.
4. Istriku tercinta Wedha Enggar Larasakti, SP., yang tak henti-hentinya mengalirkan semangat, dorongan serta panjatan doa untukku dalam menyelesaikan tesis ini dan putraku Nafis Danadyaksa Mahawira, penyemangatku.
5. Ayahanda Purwoto, S.Sos dan Ibunda Lilik Hidayati, S.Pd, serta Ayahanda Mertua, Sunarnok, S.Sos dan Ibunda Mertua Sri Sulastri . terima kasih atas doa dorongannya sehingga terselesaikannya thesis ini,

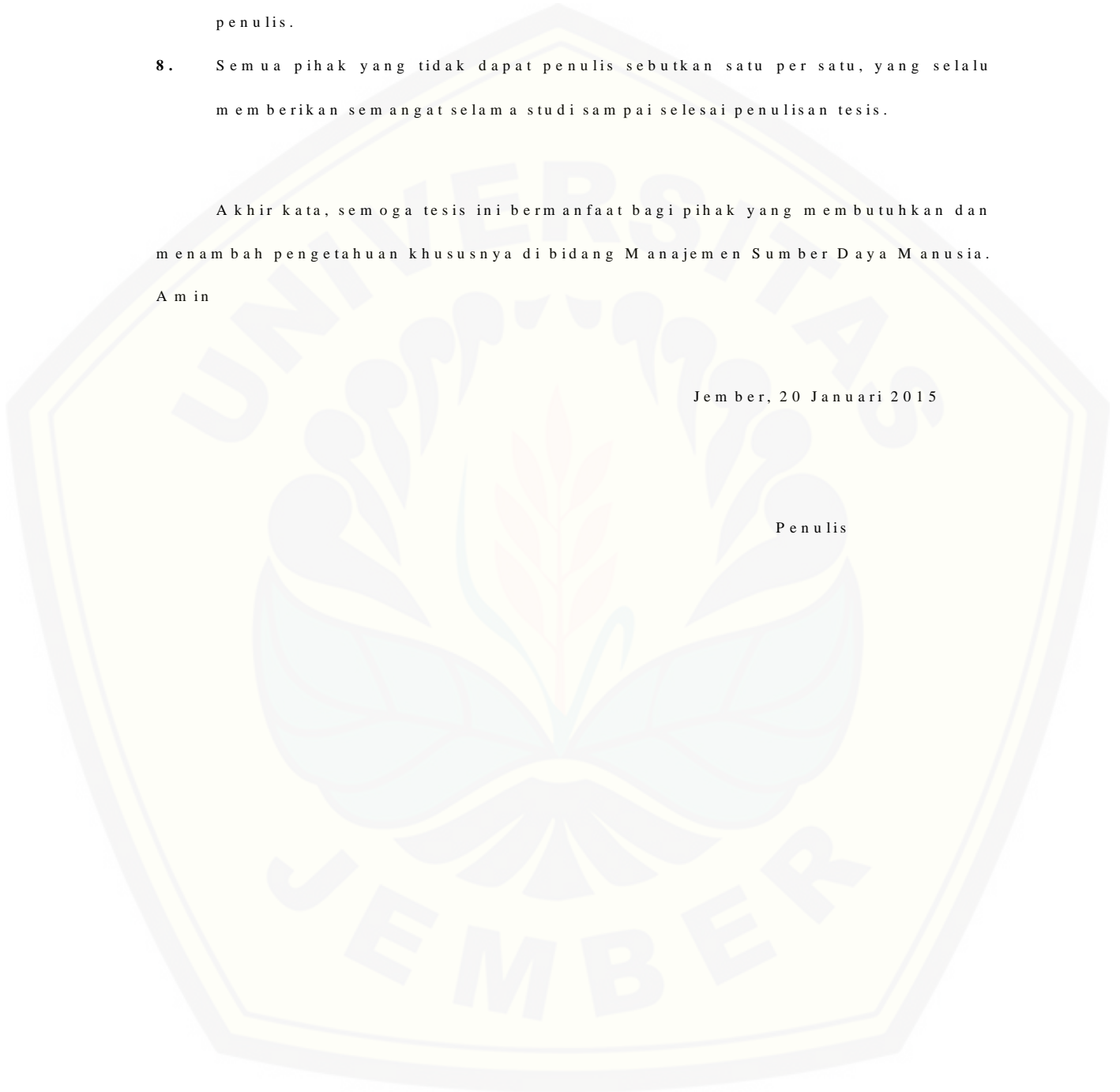
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama di bangku kuliah.
7. Seluruh staf Pasca Sarjana yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang selalu memberikan semangat selama studi sampai selesai penulisan tesis.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan menambah pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Amin

Jember, 20 Januari 2015

Penulis



ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk. Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*). Lokasi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah di Pemerintahan Desa di Kabupaten Nganjuk, yang meliputi 282 desa. Penelitian dilaksanakan antara bulan Agustus 2013 sampai dengan September 2013. Populasi dalam penelitian ini adalah Sekretaris Desa di Kabupaten Nganjuk pada tahun 2013 dengan jumlah 282 orang. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebesar 130 orang. Metode analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk. Berdasarkan hasil penelitian maka motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.

Kata kunci: motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja

ABSTRACT

This research was intended to analyze the effect of motivation, work environment, organizational culture on job satisfaction and performance of village secretaries in Nganjuk Regency. This research belongs to explanatory research. The research location was at Village Offices in Nganjuk Regency, covering 282 villages. The research was conducted from August 2013 to September 2013. The population in the research was Village Secretaries in Nganjuk Regency in 2013 in total of 282 people. The research used a sample size of 130 people. Method of data analysis used path analysis. The results showed that motivation had a significant effect on job satisfaction of village secretaries in Nganjuk Regency. Work environment had a significant effect on job satisfaction of village secretaries in Nganjuk Regency. Organizational culture had a significant effect on job satisfaction of village secretaries in Nganjuk Regency. Motivation had a significant effect on the performance of village secretaries in Nganjuk Regency. Work environment had a significant effect on the performance of village secretaries in Nganjuk Regency. Organizational culture significantly affected the performance of village secretaries in Nganjuk Regency. Job satisfaction significantly affected the performance of village secretaries in Nganjuk Regency. Based on the research results, it is concluded that motivation, work environment, organizational culture have a significant effect on job satisfaction and performance of village secretaries in Nganjuk Regency.

Keywords: motivation, work environment, organizational culture, job satisfaction and performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	
.....	viii
ABSTRAKSI	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Manfaat Penelitian	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Motivasi	9
2.1.2 Budaya Kerja	17
2.1.3 Lingkungan Kerja	19
2.1.4 Kepuasan Kerja	22
2.1.5 Kinerja PNS	25
2.2 Penelitian terdahulu	30
2.3 Kerangka Konseptual	33
2.4 Hipotesis	35
BAB 3. METODE PENELITIAN	37

3.1 Rancangan Penelitian	37
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	37
3.3 Populasi dan Sampel	37
3.4 Jenis dan Sumber Data	39
3.5 Metode Pengumpulan Data	40
3.6 Definisi Operasional Variabel	40
3.6.1 Motivasi (X_1)	40
3.6.2 Budaya Organisasi (X_2)	41
3.6.3 Lingkungan Kerja (X_3)	42
3.6.4 Kepuasan Kerja (Z)	43
3.6.5 Kinerja (Y)	43
3.7 Skala Pengukuran Data	44
3.8 Uji Instrumen Data	44
3.8.1 Uji Validitas	44
3.8.2 Uji Reliabilitas	45
3.9 Metode Analisis Data	45
3.9.1 Uji Normalitas Data	45
3.9.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	46
3.9.3 Uji Asumsi Klasik	47
3.9.4 Uji Hipotesis	49
3.9.5 Menghitung Jalur	49
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Gambaran Umum Kabupaten Nganjuk	52
4.1.1 Gambaran Geografis Kabupaten Nganjuk	53
4.3.1 Gambaran Umum Pemerintahan Kabupaten Nganjuk	54
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden	56
4.3 Uji Instrumen Data	59
4.3.1 Uji Validitas	59
4.3.2 Uji Reliabilitas	60
4.4 Metode Analisis Data	61
4.4.1 Uji Normalitas Data	61
4.4.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	62
4.4.3 Uji Asumsi <i>Path Analysis</i>	64
4.4.4 Perhitungan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	67

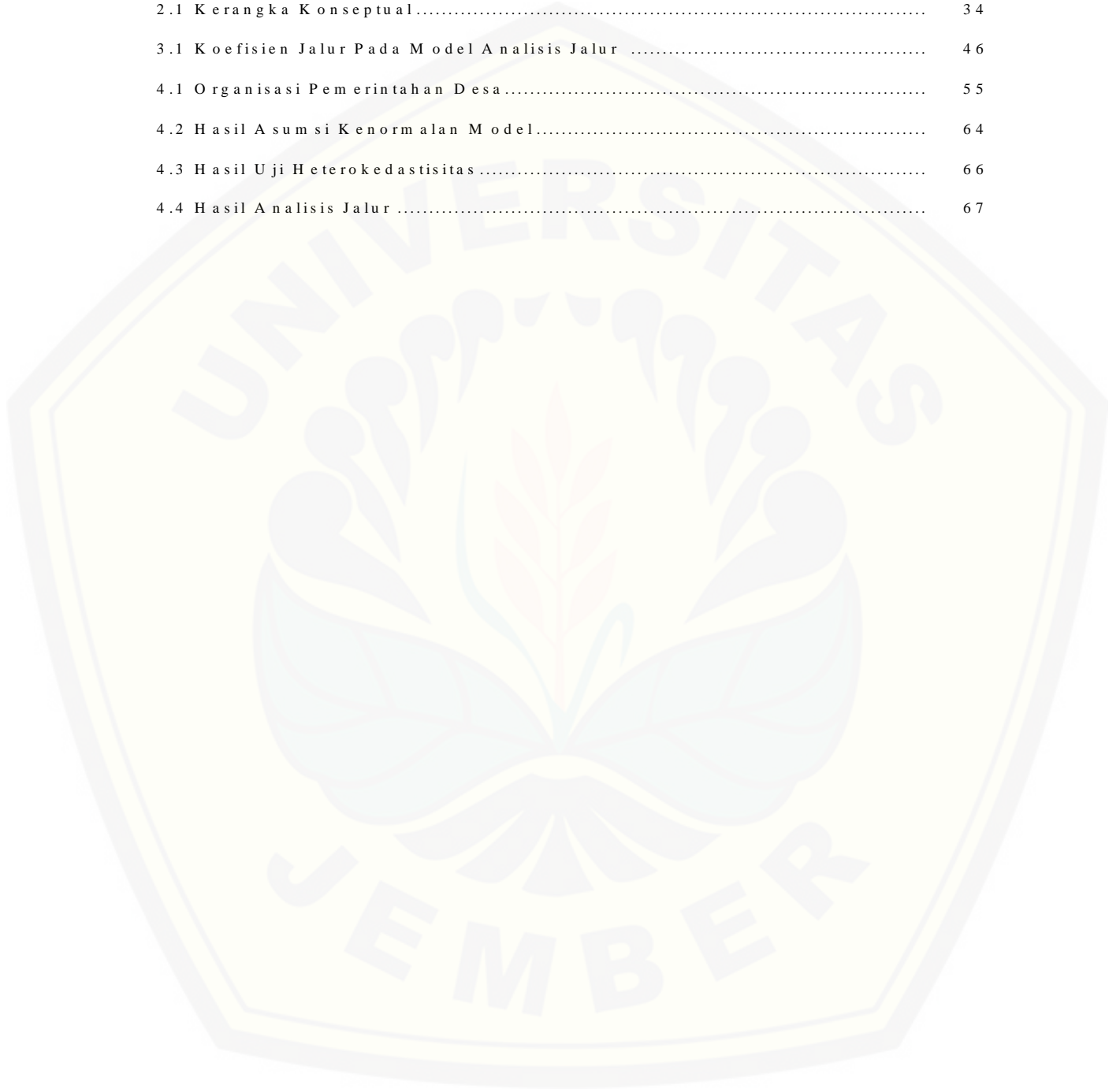
4.5 Pembahasan	70
4.5.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja Sekretaris Desa	71
4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	72
4.5.3 Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan Kerja	74
4.5.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	75
4.5.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	77
4.5.6 Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja	78
4.5.7 Pengaruh Kepuasan Kerja kerja terhadap Kinerja	79
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	81
5.1 Kesimpulan	81
5.2 Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Daftar Sampel Penelitian.....	39
4.1 Karakteristik Jenis Kelamin Sekretaris desa Kabupaten Nganjuk Tahun 2014.....	56
4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Kabupaten Nganjuk Tahun 2014.....	57
4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja Kabupaten Nganjuk Tahun 2014.....	58
4.4 Hasil Uji Validitas Data	69
4.5 Hasil Uji Reliabilitas	60
4.6 Uji Normalitas Data dengan <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	60
4.7 Nilai Koefisien Jalur	61
4.8 Hasil Uji Multikolinieritas	65
4.9 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual.....	34
3.1 Koefisien Jalur Pada Model Analisis Jalur	46
4.1 Organisasi Pemerintahan Desa	55
4.2 Hasil Asumsi Kenormalan Model.....	64
4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas	66
4.4 Hasil Analisis Jalur	67



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner

Lampiran 2 Rekapitulasi Data Penelitian

Lampiran 3 Distribusi Frekuensi Responden

Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Data Dengan CFA

Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas Data

Lampiran 6 Hasil Normalitas Data

Lampiran 7 Hasil Analisis Jalur



B A B 1. P E N D A H U L U A N

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan pembangunan di negara manapun di dunia ini sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia dan pengorganisasian kegiatan mereka dalam masyarakat. Lebarnya jurang pemisah antara pesatnya kemajuan peradaban dan pembangunan di negara-negara industri dengan di negara-negara berkembang antara lain disebabkan oleh perbedaan mutu sumber daya manusianya. Perbedaan kualitas sumber daya tersebut bukan tercipta sejak manusia itu lahir, melainkan adalah ciri-ciri khusus yang diperoleh di kemudian hari. Hal ini berarti bahwa kualitas sumber daya manusia itu dapat diubah dan ditingkatkan statusnya sehingga dapat lebih bermanfaat dan menguntungkan.

Pembangunan nasional termasuk didalamnya pembangunan sumber daya manusia melalui pembangunan aparatur pemerintah di daerah, diarahkan kepada peningkatan kualitas, efisiensi, efektivitas dan produktivitas seluruh tatanan manajemen pemerintahan, termasuk peningkatan kemampuan dan disiplin, serta pengabdian dan ketauladanan aparaturnya, sehingga keseluruhan semakin mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan masyarakat.

Kehadiran pemerintah dan keberadaan pemerintah adalah suatu yang penting bagi proses kehidupan masyarakat. Sejarah telah membuktikan bahwa masyarakat, sekecil apapun kelompoknya, bahkan sebagai individu sekalipun membutuhkan pelayanan pemerintah. Jika tidak ada pemerintah, maka, masyarakat akan hidup dalam serba ketidaktertiban yang bukan tidak mungkin akan melahirkan berbagai bentuk kerusakan dan aksi kekerasan serta kejahatan.

Para ahli pemerintahan telah menemukan fungsi utama pemerintahan ada dua yaitu fungsi pengaturan (*regulation*) dan fungsi pelayanan (*services*), sehingga tidak ada pilihan lagi bagi pemerintah dalam semua level tetap mendapat pengakuan dari rakyatnya selain memberikan iklim yang sebar bagi masyarakat untuk beraktivitas serta menggunakan hak-haknya sebagai warga negara.

Pelayanan masyarakat identik dengan pelayanan umum, karena pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain yang ditujukan untuk memenuhi keinginan orang banyak. Dalam memberikan pelayanan masyarakat harus memperhatikan hak dan tanggung jawab yang melekat pada masyarakat (*public*). Ini berarti bahwa pelayanan kepada masyarakat merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materiil melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam rangka memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Pelayanan yang baik dan memuaskan itu sendiri sebenarnya akan berdampak positif bagi masyarakat dan sekaligus kinerja organisasi (pemerintah), karena bagaimanapun juga masyarakat akan menghargai dan bangga terhadap kerja korps PNS, patuh terhadap aturan pelayanan, menggairahkan usaha masyarakat, maupun organisasi pelayanan publik tersebut. Untuk menjadi pelayan masyarakat yang handal, aparatur pemerintah diharapkan menerapkan prinsip menyiapkan kualitas layanan sebaik mungkin sehingga menghasilkan prinsip menyiapkan kualitas sebaik mungkin sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Tantangan global yang saat ini sudah dihadapi di segala sektor perlu memperoleh tantangan (*responsiveness*) dalam administrasi publik, baik di tingkat nasional maupun lokal. Peran negara akan bergeser dari organisasi langsung ke peran mengarahkan (*steering*), mengendalikan dan memperdayakan (*empowering*) melalui serangkaian kebijakan layanan kepada masyarakat, dilakukan secara kemitraan dan tidak harus dipikul oleh birokrasi publik semata. Dalam konteks pemerintahan daerah, globalisasi menuntut keterbukaan, akuntabilitas dan ketanggapan dari segenap jajaran birokrasi publik.

Berdasarkan tantangan global tersebut, pemerintahan desa sebagai ujung tombak pemerintah masyarakat diperlukan kemampuan birokrasi untuk memberikan tanggapan terhadap berbagai tantangan secara akurat, bijaksana, adil dan efektif. Untuk memperkuat pemerintahan desa, Undang-Undang Republik Indonesia No 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah mengamatkan pada pasal 202 ayat 3: sekretaris desa yang ada sekarang ini yang bukan pegawai negeri

sipil secara bertahap diangkat menjadi pegawai negeri sipil (PNS) sesuai peraturan perundang-undangan.

Peningkatan kinerja sekretaris desa diperlukan adanya pembinaan, penyadaran, dan kemauan kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Apabila sekretaris desa bekerja secara optimal maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai. Peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja sekretaris desa dapat menjadi kenyataan.

Salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja sekretaris desa adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang terjadi maupun tidak terjadi, titik temu antara nilai balas jasa kerja organisasi atau pemerintah dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh sekretaris desa yang bersangkutan (Martoyo, 2000:142). Kepuasan kerja merupakan perasaan gembira atau positif yang dimiliki oleh sekretaris desa terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya. Karena itu maka kepuasan kerja menyangkut perasaan yang bukan berarti tidak perlu diperhatikan sebab kepuasan kerja akan tercermin pada hasil pekerjaan. Oleh karena itu, pimpinan sebagai manajer dituntut lebih profesional agar mampu menimbulkan kepuasan kerja pada bawahannya. Setiaji (2004) menemukan bahwa variabel-variabel yaitu kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Wahyudin (2005) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong sekretaris desa yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi pemerintahan, ataupun mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan,

kemampuan, dan pendidikan. Manajer akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan akan merasa tidak puas jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong (Mangkunegara, 2001:117).

Berkenaan dengan masalah kepuasan kerja, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Gilmer (1976) dalam Wahyudin (2005) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kondisi lingkungan kerja, pengembangan karir, disiplin kerja, motivasi dan pekerjaan, kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas. Sementara itu, Heidjrachman dan Husnan (2002:194) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, motivasi, pengarah dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Kondisi lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sariyati (2004) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik seperti tata ruang, interior dan eksterior kantor serta lingkungan sosial yang berkaitan dengan hubungan antara pegawai, atasan dan bawahan di dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja yang kondusif atau tidak ada konflik yang negatif antar pegawai/karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Disamping itu, hubungan yang serasi antara pimpinan dengan bawahannya sangat membantu dalam kegiatan organisasi di perusahaan. Lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai/karyawan merasa nyaman dalam melakukan aktivitas pekerjaannya sehingga sehingga tujuan dapat tercapai (Kustiningsih, 2007).

Selama ini sekretaris desa diangkat oleh kepala desa, sehingga saat pergantian kepala desa kemungkinan penggantian aparat sekretaris desa akan terjadi dan permasalahan yang terjadi adanya stagnasi dan tidak tertibnya administrasi pemerintahan desa. Dengan diangkatnya sekretaris desa menjadi pegawai negeri sipil (PNS), diharapkan dapat mengatasi permasalahan tersebut, serta bisa meningkatkan motivasi kerja dan merubah budaya organisasi

pemerintahan desa yang mempengaruhinya, seperti kurang disiplin, dan lain-lain. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi para pegawai, atau tidak ada konflik diantara para pegawai. Disamping itu hubungan yang serasi antara pimpinan dengan bawahannya sangat membantu dalam kegiatan organisasi sehingga tujuan dapat tercapai. Dengan motivasi budaya organisasi dan lingkungan kerja tersebut akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja sekretaris desa yang diangkat menjadi pegawai negeri sipil (PNS).

Selain kondisi lingkungan kerja, **faktor motivasi berpengaruh terhadap kepuasan sekretaris desa.** Motivasi merupakan suatu penggerak yang berasal dari diri sendiri. Inilah motor utama dalam menciptakan kinerja yang tinggi. Tanpa motivasi yang tulus, tidak mungkin tercipta kinerja yang tinggi. Memang pada umumnya motivasi kerja dipacu dengan pemenuhan kebutuhan fisiologis atau gaji. Tetapi sebagian yang lain tidak hanya mempertimbangkan masalah fisiologis semata, akan tetapi sudah menjangkau kepada tingkat motivasi yang lebih tinggi, misalnya penghargaan (Mitchell, 1992:81). Sekretaris desa yang memiliki motivasi yang tinggi dalam aktivitas pekerjaannya akan lebih mudah dalam mencapai kepuasan kerjanya. Hal itu disebabkan adanya dorongan untuk lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.

Adanya status sebagai pegawai negeri sipil (PNS), sekretaris desa diangkat oleh pemerintah dan bukan jabatan politik, diharapkan akan menjadi aparat birokrasi yang profesional. Organisasi sekretaris desa yang selama ini dianggap lemah kinerjanya akan menghadapi tantangan tugas yang cukup besar, sehingga kewenangan yang besar akan melekat dalam diri sekretaris desa. Hal ini sebagai konsekuensi dari berbagai perubahan politik dan pemerintahan yang terjadi, dimana kepala desa dapat direkrut dari berbagai golongan yang tentunya akan membuka kemungkinan terekrutnya kepala desa yang kurang memahami seluk beluk organisasi pemerintahan desa.

Pelaksanaan pekerjaan oleh sekretaris desa di lingkungan sebuah organisasi pemerintahan, pada dasarnya berlangsung dalam kondisi sekretaris desa sebagai manusia. Suasana batin atau psikologis seorang sekretaris desa

sebagai individu dalam masyarakat organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Dari sisi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau bersemangat dan sebaliknya tidak bergairahnya atau tidak bersemangat seorang sekretaris desa dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Dengan kata lain sekretaris desa memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi.

Kepuasan kerja dan kinerja sekretaris desa juga bisa dipengaruhi oleh budaya organisasi. Rendahnya kinerja organisasi publik umumnya disebabkan oleh kurangnya nilai-nilai (budaya) dalam organisasi publik yang dapat memotivasi para pegawainya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Karena itu, untuk menciptakan organisasi pemerintahan daerah yang berkinerja tinggi pada masa depan, maka harus pula melakukan perubahan budaya organisasi (*Organisation culture change*). Untuk mengubah budaya organisasi, pemerintah daerah harus pula mengubah pandangan masyarakat terhadap budaya atau kebiasaan organisasi pemerintah. Robbins (1998:248) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Organisasi harus memiliki nilai-nilai yang telah diyakini, dijunjung tinggi dan jadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturan main yang sah untuk mencapai tujuan yang hendak dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi.

Kondisi lingkungan kerja, pemberian motivasi dan budaya organisasi masih perlu diperhatikan oleh pemerintah dalam hal ini aparat desa dengan jabatan sekretaris di Kabupaten Nganjuk. Adanya fenomena yang terjadi dimana lingkungan kerja di pemerintahan desa yang masih konvensional, yaitu kurangnya pemahaman mengenai pentingnya lingkungan kerja yang nyaman, budaya kerja yang buruk, seperti masuk kerja yang sering tidak teratur, masih banyaknya sekretaris desa yang belum mengerti mengenai aturan-aturan sehingga bekerja tidak profesional apalagi didukung oleh rata-rata latar pendidikan yang hanya lulusan sekolah menengah atas, serta kurangnya motivasi yang dilakukan oleh

pemerintahan untuk sekretaris desa, menjadi suatu keadaan yang perlu diperhatikan agar kepuasan kerja dan kinerjanya meningkat nantinya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Sekretaris Desa di Kabupaten Nganjuk”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk?
- c. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk?
- d. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk?
- e. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk?
- f. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk?
- g. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk?

1.3. Tujuan dan Manfaat

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah :

- a. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.

- b. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- c. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- d. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- e. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- f. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- g. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian ini akan memberikan kontribusi ilmiah bagi Pemerintahan Daerah Kabupaten Nganjuk dalam rangka peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia guna meningkatkan kinerja profesionalisme dan pelayanan publik bagi para sekretaris desa.
- b. Penelitian ini memberikan kontribusi secara teoritis terhadap ilmu pengetahuan, khususnya yang terkait dengan masalah motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja sekretaris desa.
- c. Penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan kajian maupun penelitian lebih lanjut tentang kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja sekretaris desa.

B A B 2 . T I N J A U A N P U S T A K A

2.1 Landasan Teori

2.1.1 M otivasi

Pelaksanaan pekerjaan oleh PNS di lingkungan sebuah organisasi, pada dasarnya berlangsung dalam kondisi PNS sebagai manusia. Suasana batin atau psikologis seorang PNS sebagai individu dalam masyarakat organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja. Berdasarkan sisi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau bersemangat dan sebaliknya tidak bergairah atau tidak bersemangat seorang PNS dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Setiap PNS memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi.

Secara alamiah, setiap orang pada setiap saat selalu diliputi kebutuhan, dan sebagian besar kebutuhan itu tidak cukup kuat untuk mendorong seseorang berbuat sesuatu pada suatu waktu tertentu. Kebutuhan akan menjadi suatu dorongan bila kebutuhan selalu diilhami oleh motif untuk memenuhinya. Atau dengan kata lain, motivasi dipakai untuk menunjukkan suatu dalam diri seseorang yang berasal dari akibat kebutuhan.

Masalah motivasi bukanlah masalah yang mudah, baik memahaminya apalagi menetakannya. Tidak mudah karena berbagai alasan pertimbangan. Akan tetapi yang jelas adalah bahwa dengan motivasi yang tepat para PNS akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena mereka meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota akan terpelihara pula (Siagian, 2000). Hasibuan mengartikan motif sebagai suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Motif atau dorongan adalah suatu pendorong yang dapat mendorong manusia melakukan sesuatu tindakan, dorongan (tenaga) atau suatu pendorong tersebut merupakan gerak hati (jiwa) jasmani untuk bertindak atau berbuat sesuatu yang melatarbelakangi manusia berbuat sesuatu untuk mencapai keinginannya (tujuan). Motif ini berasal dari dalam maupun dari luar diri manusia. Moekijat dalam Hasibuan (2000:124) mengartikan motif sebagai suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu.

Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalamnya perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 1999:15). Hasibuan (2000:25) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemauan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Sasaran utama pemberian motivasi oleh para pimpinan kepada bawahannya adalah peningkatan prestasi kerja para bawahan yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi, namun prestasi kerja tidak dapat ditingkatkan hanya melalui pemberian motivasi saja, karena merupakan perkalian antara kemampuan dan motivasi. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat atau lemahnya seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja sangat penting artinya bagi pegawai, atau para pemimpin karena dengan motivasi dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu

hasil yang optimal (prestasi tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif, motivasi berkaitan dengan kinerja, dimana kinerja hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas.

Sehubungan dengan beberapa pendapat diatas, secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja, kedua bentuk tersebut adalah :

- a. Motivasi internal atau intrinsik, motivasi ini merupakan pendorong kerja yang bersumber dari dalam pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakannya, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasi atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.
- b. Motivasi eksternal atau ekstrinsik, motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja secara individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah atau gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman, dan lain-lain.

Motivasi terdiri dari dua unsur yaitu unsur luar dan unsur dalam. Unsur dalam adalah perubahan yang terjadi pada diri seseorang, misalnya ketegangan jiwa dan rasa tidak puas. Unsur luar adalah sesuatu yang ingin dicapai seseorang (tujuan). Motivasi bermanfaat bagi organisasi, karena motivasi ini berfungsi sebagai penggerak, pengarah dan pendorong terjadinya perbuatan.

Terdapat beberapa teori untuk memahami mengenai motivasi kerja, antara lain :

- a. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Jadi mengacu pada diri

seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja (Umar, 1998 : 25).

b. Teori Motivasi Klasik dari Taylor

Teori motivasi klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor. Menurut teori motivasi para pekerja, bekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan hidup biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah PNS dinaikan maka semangat bekerja mereka akan meningkat (Hasibuan, 1999 : 25).

c. Teori Kebutuhan dari Abraham H. Maslow

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki/jenjang. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Menurut Robbins (2003:15), Maslow membagi kebutuhan manusia atas :

- 1) Fisiologis, yaitu kebutuhan makanan, minuman, tempat tinggal dan sembuh dari rasa sakit.
- 2) Keamanan dan Keselamatan, yaitu kebutuhan akan kemerdekaan dari ancaman, yaitu keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam.
- 3) Rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, yaitu kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, intensitas dan kasih sayang.
- 4) Penghargaan (*esteem*), yaitu kebutuhan atas harga diri (*self esteem*) dan penghargaan dari pihak lain
- 5) Aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui memaksimumkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Maslow mengansumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih mendasar (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku dalam

memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi (aktualisasi diri). Apabila kebutuhan seseorang (pegawai) sangat kuat maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya. Maslow menegaskan kebutuhan yang telah terpenuhi bukan merupakan faktor motivator.

Siagian (2000:12) mengoreksi teori kebutuhan dari Maslow dimana istilah hirarki dapat diartikan sebagai tingkatan atau anak tangga. Logikanya ialah dalam menaiki suatu tangga pertama, kedua dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua sebelum memuaskan kebutuhan pertama telah terpenuhi terlebih dahulu, dan begitu seterusnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hirarki. Artinya sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dirugikan teman serta ingin berkembang.

d. Teori Kebutuhan dari Alderfer

Pada dasarnya Alderfer dalam Gibson et al (1996:200) setuju dengan pendapat Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hirarki, dimana teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Teori ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris. Alderfer mengungkapkan bahwa ada tiga jenis kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

- 1) Keberadaan (*escistency*), adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh factor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan.
- 2) Keterkaitan (*relatedness*), adalah kebutuhan yang terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan hubungan antar pribadi (interpersonal) yang berarti.
- 3) Pertumbuhan (*growth*), adalah kebutuhan yang terpuaskan oleh seseorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

Alderer menegaskan bahwa jika seseorang terus-menerus frustrasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, maka kebutuhan keterkaitan akan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama, yang menyebabkan dua individu mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

e. Teori Motivasi Proses

Teori ini berusaha agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapannya. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperoleh. Jika harapan menjadi kenyataan maka pekerja cenderung meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya menurut penentuan tujuan dari Edwin Locke.

Menurut Edwin Locke dalam Robbins (2000:208), bahwa tujuan khusus dan sulit akan mengantarkan ke tingkat kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja seorang pegawai. Artinya tujuan ini memberikan arah pada pegawai tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana upaya yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan khusus (sulit) akan menghasilkan kinerja tinggi dibandingkan dengan tujuan umum (mudah). Tujuan khusus apalagi sulit merupakan suatu rangsangan internal yang memberi makna suatu sasaran spesifik untuk diraih. Tujuan juga merupakan umpan balik yang menghantar ke kinerja yang lebih tinggi. Umpan balik merupakan motivasi internal yang kuat daripada umpan balik yang ditimbulkan secara eksternal. Karena tujuan ini telah diketahui maka PNS akan berkomitmen dan bertekad tidak meninggalkannya.

Kekuatan teori penentuan tujuan adalah bahwa maksud-maksud yang khusus dan sulit pada kondisi yang tepat merupakan kekuatan pemotivasi ampuh untuk mencapai kinerja yang tinggi. Tidak adanya tujuan khusus, tidak akan meningkatkan kepuasan kerja.

f. Teori penguatan dari Chung, Megginson dan Skinner.

Teori penguatan adalah suatu proses dimana suatu imbalan eksternal dapat menghasilkan dan memelihara kelangsungan suatu perbuatan atau perilaku. Argumentasinya bahwa penguatan imbalan eksternal berdampak positif pada perilaku atau mengkondisikan perilaku. Strategi penguatan ada empat jenis yang dapat digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan, yaitu penguatan positif, penguatan negatif, penghentian penguatan dan penghukuman. Penguatan positif dan negatif dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas perilaku yang diinginkan. Sedangkan dua strategi yang lain, penghentian penguatan dan penghukuman dapat digunakan untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan.

g. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom

Manusia adalah makhluk rasional, oleh karena itu dapat menilai berbagai perilaku dan menentukan pilihan perilaku yang mengarah pada tujuan sesuai harapannya. Teori harapan menjelaskan proses dimana orang menentukan pilihan motivasinya atas dasar imbalan yang bakal diterima, hubungan antara kinerja dan imbalan serta harapan untuk mencapai tujuan.

Menurut Robbins (2000:234), kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu tergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran atau pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu itu.

Dengan kata lain seorang pegawai termotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini, upaya itu akan mengantarkan dia ke suatu penilaian kinerja yang baik. Suatu penilaian yang baik mendorong ganjaran operasional : bonus, gaji naik, serta promosi dan ganjaran memuaskan tujuan PNSitu. Selanjutnya tingkat motivasi seseorang tergantung persepsinya terhadap valensi, instrumentalitas dan ekspektasinya dalam menjalankan pekerjaannya. Bila motivasi tinggi ia akan dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, kinerja yang dicapai dihargai dengan imbalan yang sesuai dan imbalan itu akan memuaskan kebutuhannya.

Robbins (2000:205) menegaskan bahwa teori harapan ini difokuskan pada tingkat bentuk hubungan yaitu:

- a) Hubungan upaya kinerja, yaitu probabilitas yang dipersikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu akan mendorong kinerjanya. Tingkat upaya pegawai dalam melaksanakan tugasnya memberikan gambaran kemungkinan terpuaskan kebutuhan dalam organisasi. Kepuasan itu sangat berpengaruh terhadap besarnya produktivitas. Tingkat produktivitas yang tinggi akan memberikan jaminan atas baik buruknya kinerja atau penampilan.
- b) Hubungan kinerja dan ganjaran, yaitu derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa kinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan. Pimpinan harus dapat mempengaruhi persepsi pegawai, dan organisasi akan menjamin adanya ganjaran yang bisa diterima jika dapat berprestasi. Pemberian ganjaran berdasarkan atas kinerja bukan pada faktor-faktor non kinerja seperti : senioritas, sikap kooperatif, tingkat upaya, tingkat keterampilan, sulitnya pekerjaan, inisiatif, keberanian dan kesetiaan.
- c) Hubungan ganjaran dan tujuan pribadi, yaitu derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional merupakan tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu sendiri. Selanjutnya ganjaran juga harus mampu menjadi daya tarik yang memungkinkan pegawai yang bersangkutan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan upaya memotivasi pegawai tersebut, dapat dikatakan bahwa pimpinan haruslah mempunyai ketrampilan manajerial untuk membantu bawahannya dalam melaksanakan tugas secara efisien dan efektif (mencapai kinerja yang optimal). Pada dasarnya pimpinan harus mengetahui kemampuan pegawai dan memotivasi dirinya. Artinya pemahaman terhadap motivasi dari dalam diri pegawai dan motivasi dari luar akan dapat mengembangkan kinerja pegawai dan meningkatkan kepuasan kerjanya.

Secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja, yaitu motivasi intrinsik/internal dan motivasi ekstrinsik atau eksternal.

Motivasi internal adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat pekerjaan yang dikerjakan. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena telah mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan.

Motivasi eksternal adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Interaksi yang positif antara kedua kelompok faktor tersebut pada umumnya akan dapat menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi.

2.1.2 Budaya Kerja

Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Djikosantoso (2003:17-18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofis kerja PNS. Susanto (1997:3) memberikan definisi budaya kerja sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana harus bertindak dan berperilaku.

Rendahnya kinerja organisasi publik pada umumnya disebabkan oleh kurangnya nilai-nilai (budaya) dalam organisasi publik yang dapat memotivasi para pegawainya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Karena itu, untuk menciptakan organisasi pemerintahan daerah yang berkinerja tinggi pada masa depan, maka harus pula melakukan perubahan budaya organisasi (*organization culture change*). Untuk mengubah budaya organisasi, pemerintah daerah harus pula mengubah pandangan masyarakat terhadap budaya atau kebiasaan organisasi

pemerintah. Apabila semula masyarakat memandang rendah terhadap pegawai pemerintah yang dianggap malas dan cenderung birokratis, maka pandangan ini perlu dirubah menjadi pandangan yang menganggap pegawai organisasi pemerintah tersebut berorientasi terhadap kewiraswastaan (*entrepreneur*), memusatkan perhatian terhadap pelanggan dan terhadap hasil yang harus dicapai.

Suatu organisasi mempunyai kultur/budaya yang terdiri dari :

- a. unsur-unsur *behavioral* (kebiasaan)
- b. *emosional* (emosi)
- c. *psychological* (psikologi) yang menjadi ciri khas dan menjadi ciri bagi anggota dalam organisasi tersebut.

Aspek-aspek organisasi seperti struktur, rincian kerja, sistem operasi, bahasa, kebijakan dan juga teknologinya yang menentukan bentuk budaya tersebut. Untuk mengubah budaya organisasi pemerintah daerah tersebut di atas dapat dilakukan dengan menggunakan 4 strategi : pertama yaitu memperjelas tujuan organisasi, menimbulkan konsekuensi pelaksanaan, membuat organisasi lebih bertanggung jawab terhadap pelanggannya dan memindahkan lokasi dan bentuk kendali. Tetapi penggunaan keempat strategi ini tidak cukup, karena hasilnya bersifat sementara dan menurut pengalaman para inventor, budaya organisasi lama malah menjadi melemah dan menghalangi kekuatan keempat strategi tersebut. Strategi budaya apabila diterapkan sendiri akan kurang tepat untuk merubah perubahan. Oleh karena itu, diperlukan kelima strategi inti secara bersama-sama untuk mengubah budaya organisasi pemerintahan.

Robbins (2000:248) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Organisasi harus memiliki nilai-nilai yang telah diyakini, dijunjung tinggi dan jadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturan main yang sah untuk mencapai tujuan yang hendak dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi.

Robbins (2000:248) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk tasking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para PNS bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh PNS dan membangkitkan ide PNS.
- b. Perhatian terhadap detil (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan PNS memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi pada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek produktivitas pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. Berorientasi pada tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan melalui tim kerja tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Penerapan dalam organisasi adalah dukungan manajemen pada PNS untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain.
- f. Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. Penerapan dalam organisasi antara lain : persaingan yang sehat antar PNS dalam bekerja, PNS didorong untuk mencapai produktivitas optimal.
- g. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan. Penerapan dalam organisasi antara lain : manajemen mempertahankan PNS yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji dan promosi.

2.1.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para PNS melakukan aktivitas bekerja sehari-hari. Oleh karena itu lingkungan kerja dapat membawa pengaruh positif terhadap PNS untuk mencapai keberhasilan dalam melakukan pekerjaan, jika lingkungan kerja kurang kondusif akan membawa dampak negatif sehingga dapat menurunkan semangat kerja dan disiplin kerja.

Sarwoto (2001:25) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja yang meliputi tata kerja yang tepat, cahaya dalam ruangan yang tepat, suhu dan kelembaban udara yang tepat dan suara yang tidak mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Sementara Steers (1995:78) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan segenap faktor yang berwujud yang berada di sekeliling ruangan kerja dan pada umumnya mempengaruhi baik buruknya pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh PNS dalam ruangan tersebut. Lebih jauh lagi, Steers (1995:78) membedakan lingkungan menjadi dua aspek, yaitu :

- a. Lingkungan internal, yaitu faktor-faktor di dalam organisasi yang menciptakan nilai kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan ke arah tujuan.
- b. Lingkungan eksternal, yaitu lingkungan yang pada umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para PNS menjalankan aktivitas kerja, termasuk di dalamnya lingkungan fisik maupun kondisi-kondisi di sekitar lingkungan di sekitar lingkungan tersebut yang kesemuanya karena dapat dikatakan setiap hari ketika para PNS melakukan aktivitas kerja hal itu berlangsung dalam lingkungan kerja dengan segala kondisinya. Oleh karena itu lingkungan kerja diupayakan sedemikian rupa agar memberikan iklim yang kondusif terhadap kelancaran proses pelaksanaan kerja sehingga PNS mampu mencapai tingkat kinerja yang optimal.

Dalam lingkungan kerja terdapat sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap proses pelaksanaan kerja oleh PNS. Dalam kaitan ini, Siswono (Jimmi,

2007:20) menyatakan bahwa faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja PNS, adalah :

a. Lingkungan kerja fisik, yang meliputi :

- 1) Terjaganya kebersihan lingkungan pekerjaan
- 2) Keadaan udara
- 3) Penerangan yang memadai
- 4) Keamanan terjadi
- 5) Terhindar dari kebisingan
- 6) Warna ruangan

b. Lingkungan kerja sosial, yang meliputi :

- 1) Adanya hubungan yang baik antara PNS dengan pimpinan
- 2) Adanya hubungan yang harmonis antara sesama PNS
- 3) Kebijakan pimpinan yang tepat dan mengena dalam masalah pekerjaan
- 4) Kerjasama yang baik antar sesama PNS dalam mencapai tujuan
- 5) Sugesti dari teman sekerja
- 6) Hubungan emosi sesama teman sekerja

Berdasarkan segi pengaturan maupun segi pelayanan suatu birokrasi mau tak mau harus berinteraksi dengan lingkungannya. Lingkungan dapat dikategorikan menjadi 4 (empat) tipe, yaitu :

- a. Lingkungan yang berubah relatif lambat dan tuntutan masyarakat di dalamnya pun acak dan tidak berpola.
- b. Lingkungan yang berubah dengan lambat tetapi mengandung kerawanan.
- c. Lingkungan yang dalam bidang ekonomi didominasi oleh satu atau beberapa perusahaan besar dan kuat.
- d. Lingkungan yang berubah dengan cepat dan penuh gejolak.

Dinamika yang ada pada lingkungan kerja akan berdampak pada proses pelaksanaan kerja maupun hasil-hasilnya. Perubahan lingkungan kerja akan mengakibatkan penambahan produksi dan membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Perubahan dimaksud menyangkut kondisi penerangan, ventilasi, temperatur bahkan dengan diperkenalkannya musik di kantor dan dekorasi yang menarik pada tembok, bangku-bangku, mesin-mesin serta ruang istirahat. Kondisi

lingkungan yang tidak baik mendukung ke arah melemahnya aktivitas-aktivitas pekerja dan produktivitas.

Berdasarkan uraian tersebut maka pihak manajemen perlu memperhatikan untuk mengkondisikan lingkungan kerja secara lebih profesional sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman bagi semua PNS.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari sudut pandang PNS terhadap pekerjaannya (Handoko, 1992:193). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya PNS yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dalam bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja PNS seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan.

Menurut Muchinsky dalam As'ad (2000:103) variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism*, *turnover* dan *job performance*. Mengutip pendapat tersebut As'ad (2000:103) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), angka keluar masuk PNS tinggi (*turnover*) dan menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja PNS (*job performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja PNS tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan. Handoko (1992:167) dan As'ad (2000:105) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkan pada output yang dihasilkan, yaitu produktivitas kerja menurun, *turn over* meningkat dan efektivitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan tingginya tingkat kecelakaan.

Kepuasan kerja sangat penting karena mengira pekerja yang puas akan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik (Daft dan Noe, 2001: 112-113). Kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam mempengaruhi pekerja untuk

tetap menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi (Zachary dan Kuzuhara, 2005:40).

Robbins (2001:157) menyatakan sekurangnya ada tiga alasan mengapa kepuasan kerja itu penting, yaitu :

- a. Ada bukti yang jelas bahwa PNS yang tidak puas akan lebih sering melewati kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri,
- b. Telah diperagakan bahwa PNS yang lebih puas baik dan usia yang lebih panjang,
- c. Kepuasan pada pekerjaan dibawa ke kehidupan PNS di luar pekerjaan.

Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Luthans (1997:431) terdiri atas lima indikator, yaitu :

- a. Pembayaran, seperti gaji dan upah. PNS menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan secara adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai riil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
- b. Pekerjaan itu sendiri. PNS cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
- c. Rekan kerja. Bagi kebanyakan PNS, rekan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
- d. Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat PNS berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab sesuai dengan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan PNS umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar PNS merasa positif karena dipromosikan. Promosi

memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian PNS setinggi mungkin.

- e. Kepenyeliaan/Pengawas (supervisi). Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan PNS secara langsung dan mempengaruhi PNS dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya PNS lebih suka mempunyai pengawas yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

Ada banyak pendekatan untuk memahami kepuasan kerja. Empat bagian yang menyediakan pengertian dalam sikap penting "*The Two-Factor Theory of Job Satisfaction, Value Theory, The Social Information Processing Model* dan *The Dispositional Model*" (Greenberg, 2002:123-6). Beberapa teori dari kepuasan kerja, antara lain :

1) *The Two-Factor Theory of Job Satisfaction*

Kehadiran variabel tertentu yang membuat orang merasa puas dan yang membuat orang merasa tidak puas, karena orang tersebut mengharapkan menemukan kepuasan dan ketidakpuasan itu berasal dari dua sumber yang berbeda. Untuk alasan ini, pendekatan secara meluas direferensikan yaitu *The Two-Factor Theory of Job Satisfaction*.

Umumnya, orang puas dengan aspek dari pekerjaan yang dilakukan dengan pekerjaan itu sendiri atau dihasilkan secara langsung dari pekerjaan itu termasuk kesempatan promosi, peluang untuk tumbuhnya pribadi, pengakuan tanggung jawab dan pencapaian karena variabel ini diasosiasikan dengan level tinggi dari kepuasan, ini diajukan sebagai motivator. Yang mana kepuasan diasosiasikan dengan kondisi sekitar kerja, seperti kondisi kerja, upah, keamanan, hubungan dengan uang lainnya dan lain-lain lebih dari pekerjaan itu sendiri karena variabel-variabel ini menghalangi ketidakpuasan saat ini, mereka diajukan sebagai *hygiene factors*.

2) *Value Theory*

Teori ini berargumen bahwa beberapa faktor dapat menjadi sumber kepuasan kerja sepanjang faktor tersebut adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang. Orang-orang mempunyai beberapa aspek dari kerja (misal upah,

peluang untuk belajar) relatif pada jumlah yang diinginkan, lebih tidak puas karena menjadi khususnya faktor tersebut dari kerja yang secara tinggi dinilai. Meskipun *Value Theory* fokus pada kecocokan antara sesuatu yang diinginkan, ketidakcocokan meningkat maka lebih banyak pula ketidakpuasan terjadi.

3) *The Social Information Processing Model*

Pada hari pertama memulai pekerjaan baru, seseorang individu datang ke kantor dengan semangat, tetapi menemukan bahwa teman kerja yang dinilai kurang antusias. Rekan kerjanya mengatakan pekerjaannya tidak menyenangkan maka kepuasan terhadap pekerjaannya mulai memudar. Sesuatu yang pertama kali terlihat menarik sekarang terlihat buruk. Sikap orang tersebut berubah bukan karena tujuan mengubah dalam kerja atau atas tetapi karena orang tersebut mengubah pandangan yang dimiliki berdasarkan pesan yang diterima dari rekan kerja.

4) *The Dispositional Model*

Pendekatan ini diungkapkan Judge dalam Greenberg (2002:126) bahwa "*Job satisfaction is a relatively stable disposition, a characteristic of individual that stays with people over various stations*". Menurut konsep ini dikatakan "seseorang menyukai pekerjaan yang dilakukan di waktu tertentu juga cenderung menyukai pekerjaan yang dilakukan waktu lain, bahkan jika kerja tersebut berbeda" (Greenberg, 2002:126). Mendukung pendekatan ini, sebuah penelitian menemukan bahwa orang-orang secara konsisten dalam menyukai dan tidak menyukai pekerjaan yang dimiliki lebih dari sepuluh tahun meskipun pekerjaan yang berbeda selama waktu itu.

Selanjutnya dalam penelitian ini yang dijadikan dasar teori kepuasan kerja adalah *Value Theory* sebagaimana telah diuraikan di atas.

2.1.5 Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Dharm a (1985:64) bahwa kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa

yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Salah satu definisi tentang kinerja pegawai oleh Prawirosentono (2001:28), bahwa kinerja merupakan hasil kinerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Prawirosentono (2001:28) menegaskan berdasarkan pengertian ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja perorangan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja secara individu akan lebih baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Mengenai gaji dan harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan hal kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok individu dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja yang secara kualitas baik pula.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:37). Selain itu, menurut Simamora (1997:45), bahwa kinerja PNS adalah tingkat terhadapnya para PNS mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja terhadapnya merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur.

Menurut Hasibuan (1997:212) prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut, Hasibuan menegaskan bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi

seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah prestasi kerja PNS yang bersangkutan.

Meir dalam As'ad (2000:56) menyatakan pada umumnya *job performance* diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, As'ad menyatakan bahwa yang dimaksud dengan *job performance* ialah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Pengertian *job performance* sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya.

Masjanif (1998:45) menjelaskan pula bahwa prestasi kerja merupakan kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi. Kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan atau ukuran tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa maksud dari kinerja PNS adalah hasil kinerja yang dicapai oleh PNS dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan dan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Penilaian kerja sangat penting dilakukan sebagai upaya untuk mendorong motivasi PNS dan kinerja PNS.

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymor, 1991:45). Hal ini berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Beberapa pendapat yang membahas pengukuran kinerja di bawah ini menjadi dasar penentuan variabel kinerja.

Untuk mengukur kinerja menurut Jessup dalam As'ad (2000:215) masalah pertama yang diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam pekerjaan. As'ad (2000:216) bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria pengukuran antara lain : kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Selanjutnya, Dharma (2001:54) berpendapat ada banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti penghematan, tingkat keselamatan dan sebagainya. Lebih lanjut, Dharma (2001:54) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut : kuantitas (jumlah yang harus diselesaikan), kualitas (mutu yang dihasilkan), ketepatan waktu (kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan).

Selain itu kinerja dapat dilihat dari perilaku individu dalam bekerja, misalnya prestasi seorang pekerja dapat ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreativitas serta adanya percaya diri.

Untuk mengetahui kinerja pegawai/PNS, ada dua kegiatan pengukuran kinerja yang dapat dilakukan :

- a. Identitas dimensi kerja
- b. Penetapan standar kinerja

Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai/PNS dalam suatu organisasi. Bernadin dan Russel (2003:234), mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
 - 1). *Timelines*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
 - 2). *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
 - 3). *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

4). *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana PNS/pegawai memelihara harga diri, nama baik, kerjasama di antara rekan kerja bawahan.

Penetapan standar kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai/PNS telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Standar kinerja pekerjaan (*performance standar*) menentukan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan tersebut dan kriteria terhadap mana kesuksesan pekerjaan diukur. Biasanya standar kinerja pekerjaan adalah pernyataan-pernyataan mengenai kinerja yang dianggap dapat diterima dan dicapai atas sebuah pekerjaan tertentu.

Standar kinerja pekerjaan mempunyai dua fungsi. Pertama, menjadi tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya-upaya PNS/pegawai. Jika standar telah terpenuhi maka PNS/pegawai akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. Kedua, standar-standar kinerja pekerjaan merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar, tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai/PNS.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki kaitan dengan masalah dalam penelitian ini akan dipaparkan berikut ini. Penelitian-penelitian tersebut juga akan digunakan sebagai bahan referensi dalam penelitian ini.

Khoirul (2002) meneliti dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen Universitas Muhammadiyah Malang. Variabel budaya organisasi menjadi variabel bebas dengan subvariabel inovasi, imbalan, kerjasama, orientasi hasil, orientasi pelanggan dan pengaruhnya terhadap kinerja dosen Universitas Muhammadiyah Malang. Analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen Universitas Muhammadiyah Malang.

Pose dan Bui (2004) melakukan penelitian tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan, perpindahan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara sumber daya manusia dengan kinerja perusahaan di negara Eropa, untuk menguji pengaruh tingkat pendidikan dan pelatihan terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan di negara-negara Eropa. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendidikan dan pelatihan, perpindahan kerja, kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan serta ada pengaruh negatif dari perpindahan tenaga kerja terhadap kepuasan kerja.

Rose dan Cleveland (2004) melakukan penelitian tentang kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi karyawan secara langsung baik tenaga kerja maupun supervisor terhadap pendidikan dan pelatihan dan komitmen pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Variabel penelitian ini menggunakan pendidikan dan pelatihan, komitmen pekerjaan dan kepuasan kerja. Populasi penelitian adalah tenaga kerja dan supervisor berdasarkan survey tenaga kerja di Ohio Jepang. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan serta komitmen pekerjaan berpengaruh positif dengan kepuasan kerja yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan baik dari bagian tenaga kerja bawah maupun supervisor perusahaan.

Soedjono (2005) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja PNS pada terminal umum di Surabaya. Variabel independen budaya organisasi, variabel *intervening* kepuasan kerja PNS dan variabel dependen kinerja organisasi. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja PNS, budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja PNS, budaya organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja PNS.

Penelitian Koesmono (2005) bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja serta kinerja PNS pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jatim. Variabel independen adalah budaya organisasi, variabel dependennya adalah motivasi, kepuasan kerja dan kinerja PNS. Alat analisis yang digunakan adalah SEM dengan program AMOS versi 5.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi secara positif, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif, motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif, motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif.

Mudjianto (2006) meneliti tentang pengaruh motivasi, kemampuan kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen di lingkungan Universitas Nganjuk. Variabel dependen adalah kinerja staf pengajar, variabel independennya adalah motivasi kerja, kemampuan kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Model analisis yang digunakan adalah analisis jalur dan linier berganda melalui program *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja, kemampuan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja, terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja, kemampuan kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian, didapatkan bahwa motivasi kerja, kemampuan

kerja dan kepuasan kerja, secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Nganjuk.

Ratnaningtyas (2006) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kantor Polisi Pamong Praja Kabupaten Jember. Variabel independen adalah motivasi dan budaya organisasi, variabel *intervening* kepuasan kerja dan variabel dependennya adalah kinerja pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Polisi Pamong Praja Kabupaten Jember.

Jones *et.al* (2008) melakukan penelitian tentang pengaruh pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis hubungan antara pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Populasi penelitian adalah karyawan industri manufaktur sebanyak 1120 orang dan sampel terpilih sebanyak 235 orang. Variabel penelitian yang digunakan antara lain pelatihan kerja, kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Metode analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara pelatihan dengan kinerja serta ada hubungan positif antara pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan berhubungan dengan kinerja perusahaan.

Purwanto (2009) meneliti tentang pengaruh iklim organisasi, budaya organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja PNS PTPN XII. Variabel independen adalah iklim organisasi dan budaya organisasi, variabel *intervening* kinerja PNS dan variabel dependennya adalah kepuasan kerja PNS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PNS PTPN XII. Iklim organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap

kepuasan kerja PNS PTPN. Kinerja PNS berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja PNS PTPN XII. Iklim organisasi melalui kinerja PNS berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja PNS PTPN XII. Budaya organisasi melalui kinerja PNS berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja PNS PTPN XII.

2.3 Kerangka Konseptual

Kepuasan kerja mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja. Setiap pegawai mempunyai dorongan untuk bekerja karena kerja merupakan pusat dari kehidupan dan kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasannya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dimaksudkan adalah keadaan emosional pegawai di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dari institusi atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan.

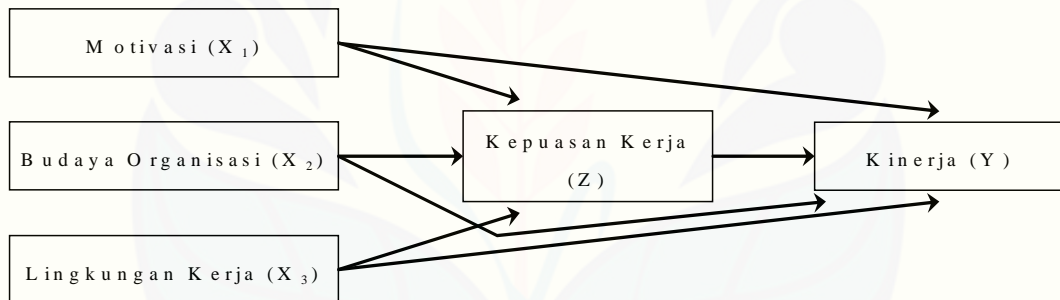
Masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian, tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja, dan kondisi kerja di lingkungan pekerjaan yang merupakan hasil penilaian yang bersifat subjektif. Kepuasan kerja berkaitan erat dengan keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dari cara pandang pegawai terhadap pekerjaannya dan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak pada sikap positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya menjadi frustrasi, demikian dikatakan oleh Strauss dan Sayles dalam Handoko (1996). Pegawai seperti ini akan sering melamun, memiliki semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi yang tidak stabil, sering absen, dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya catatan kehadiran lebih baik dan berprestasi lebih baik daripada pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting, baik bagi pegawai maupun institusi. Apabila organisasi memperhatikan dan dapat memberikan kepuasan kebutuhan segala kebutuhan pegawai, maka dalam diri pegawai yang bersangkutan akan mempunyai perasaan senang dan gembira lahir batin dalam menghadapi pekerjaan dan lingkungan

kerjanya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan pegawai, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai tersebut. Semua ini akan mendorong kinerja pegawai yang maksimal.

Kinerja yang maksimal akan menyebabkan tujuan institusi akan tercapai secara efektif dan efisien. Apabila institusi dapat meningkatkan kinerja pegawainya berarti institusi harus memperhatikan kepuasan pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Karena pada akhirnya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai harus diperhatikan oleh institusi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai antara lain lingkungan kerja, motivasi dan budaya kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan maupun kinerja pegawai. Berdasarkan model pengaruh motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja Sekretaris Desa di Kabupaten Nganjuk, diajukan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar.2.1 Kerangka Konseptual

Dimana :

a. Variabel Endogen (*Endogenous Variable*)

Y = Kinerja Sekretaris Desa yang berstatus PNS di Kabupaten Nganjuk

b. Variabel *Intervening*

Z = Kepuasan kerja Sekretaris Desa yang berstatus PNS di Kabupaten Nganjuk

c. Variabel Eksogen (*Exogenous Variable*)

X₁ = Motivasi

X₂ = Budaya Organisasi

X₃ = Lingkungan Kerja

Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antara variabel motivasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap dan kinerja (Y). Pengaruh tidak langsung variabel motivasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H 1: Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- H 2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- H 3: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- H 4: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- H 5: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- H 6: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- H 7: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal (sebab akibat) antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Desain penelitian ini dibuat untuk mengetahui latar belakang permasalahan yang sedang dihadapi, konsep dasar pemikiran yang dijadikan acuan, pendekatan-pendekatan yang dipergunakan, hipotesis atau dugaan sementara yang diajukan untuk menjawab permasalahan, teknik pengambilan atau pengumpulan data yang dipakai dan analisis data variabel yang digunakan.

Kegiatan penelitian ini dilakukan pada para sekretaris desa yang sudah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di Kabupaten Nganjuk. Adapun variabel pemilihan obyek penelitian ini adalah belum adanya penelitian mengenai pengaruh motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah di Pemerintahan Desa di Kabupaten Nganjuk, yang meliputi 282 desa. Penelitian dilaksanakan antara bulan Agustus 2013 sampai dengan Agustus 2014.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999:43). Populasi dalam penelitian ini adalah Sekretaris Desa di Kabupaten Nganjuk pada tahun 2013 dengan jumlah 282 orang yang tersebar dalam 20 kecamatan.

Setelah populasi ditentukan dengan jelas, barulah dapat ditetapkan apakah mungkin untuk meneliti seluruh elemen populasi atau perlu mengambil sebagian dari populasi saja yang disebut sampel. Untuk pengambilan sampel sendiri dilakukan secara random sampling, yaitu cara pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama untuk diambil kepada setiap elemen populasi.

Secara spesifiknya dalam pengambilan sampel penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengambilan sampel yaitu :

- a) *Area sampling* atau sampel wilayah, dimana sampel tersebar di seluruh wilayah Kabupaten Nganjuk dan setiap kecamatan terdapat sampel yang digunakan. Menurut Ferdinand (2002:51). Ukuran yang harus dipenuhi adalah minimum berjumlah 100. Disarankan ukuran sampel tergambar pada jumlah indikator yang digunakan dikalikan 5 sampai dengan 10. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebesar 130 orang (5 x 26 indikator).

b) *Multiple Sampling* sampel bertingkat, dimana sampel tersebar di seluruh kecamatan di Kabupaten Nganjuk, yaitu di 20 kecamatan dan pengambilan sampel di masing-masing kecamatan diambil secara proporsional, tergantung jumlah wilayah desanya.

Dari metode pengambilan sampel tersebut maka diperoleh data sampel penelitian sebagai berikut.

Tabel 3.1 Daftar Sampel Penelitian

No	Kecamatan	Populasi	Sampel
1	Bagor	20	10
2	Baron	11	5
3	Berbek	19	9
4	Gondang	17	8
5	Jatikalen	11	5
6	Kertosono	13	6
7	Lengkong	16	8
8	Loceret	22	10
9	Nganjuk	15	7
10	Ngetos	9	4
11	Ngliyudu	6	3
12	Ngronggot	13	6
13	Pace	18	8
14	Patianrowo	11	5
15	Prambon	14	6
16	Rejoso	24	12
17	Sawahlan	9	3
18	Sukomoro	12	5
19	Tanjanganom	16	7
20	Wilangan	6	3
	Total	282	130

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Data ini berupa data yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner yang diberikan pada responden berkaitan dengan variabel motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja sekretaris desa.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data sekunder ini merupakan data pendukung yang sangat diperlukan dalam penelitian. Data ini berupa data-data yang berkaitan dengan sekretaris desa yang diperoleh dari Bapemas pemdes Daerah Kabupaten Nganjuk

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

- a. Observasi, adalah cara pengumpulan data dengan melakukan pencatatan secara cermat dan sistematis. Pengamatan yang dilakukan adalah dengan observasi secara partisipasi atau peneliti ikut menjadi partisipan / terlibat langsung dalam penelitian.
- b. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab secara langsung dengan responden maupun pihak-pihak lain yang terkait.
- c. Angket, atau dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden.

3.6 Definisi Operasional Variabel

3.6.1 Motivasi (X_1)

Secara konseptual motivasi adalah kesediaan untuk melakukan upaya tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu. Motivasi merupakan faktor-faktor yang ada di dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seorang merupakan gabungan dari kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Adapun indikator untuk mengukur motivasi kerja adalah sebagai berikut: (Robbins, 2003:15),

- a. Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan makanan, minuman, tempat tinggal dan sembuh dari rasa sakit.
- b. Keamanan dan Keselamatan, yaitu kebutuhan akan kemerdekaan dari ancaman, yaitu keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam.
- c. Rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, yaitu kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, intensitas dan kasih sayang.
- d. Penghargaan (*esteem*), yaitu kebutuhan atas harga diri (*self esteem*) dan penghargaan dari pihak lain
- e. Keberhasilan Kerja yaitu hal yang dicapai oleh sekretaris desa dalam bekerja di pemerintahan.
- f. Aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

3.6.2 Budaya Organisasi (X_2)

Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Djikosantoso (2003:17-18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofis kerja PNS. Susanto (1997:3) memberikan definisi budaya kerja sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana harus bertindak dan berperilaku.

Menurut Robbins (2000:248) organisasi harus memiliki nilai-nilai yang telah diyakini, dijunjung tinggi dan jadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturan main yang sah untuk mencapai tujuan yang hendak dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi. Terdapat tujuh karakteristik yang membentuk budaya organisasi :

- h. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk tasking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para PNS bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- i. Perhatian terhadap detil (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan PNS memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- j. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- k. Berorientasi pada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek produktivitas pada orang-orang di dalam organisasi.
- l. Berorientasi pada tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan melalui tim kerja tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

- m. Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya..
- n. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

3.6.3 Lingkungan Kerja (X_3)

Lingkungan kerja merupakan tempat di mana para PNS melakukan aktivitas bekerja sehari-hari. Oleh karena itu lingkungan kerja dapat membawa pengaruh positif terhadap PNS untuk mencapai keberhasilan dalam melakukan pekerjaan, jika lingkungan kerja berada dalam kondisi dan situasi yang kondusif, namun sebaliknya jika lingkungan kerja kurang kondusif akan membawa dampak negatif sehingga menurunkan semangat kerja dan disiplin kerja. Jadi seharusnya lingkungan kerja senantiasa diperhatikan agar dalam keadaan menyenangkan. Kebahagiaan pekerja merupakan sinyal bahwa mereka bergairah dan bersemangat kerja, hal ini dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan akhirnya mampu meningkatkan kinerja mereka. Indikator dari lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Tempat kerja, yaitu situasi dan kondisi tempat kerja dalam suatu organisasi. Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - 1) Suasana kerja diartikan sebagai situasi lingkungan tempat kerja yang penuh kenyamanan untuk melakukan pekerjaan,
 - 2) Fasilitas kerja, diartikan sebagai sarana atau alat-alat yang tersedia dapat menunjang dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah memadai,
 - 3) Keamanan, diartikan sebagai kondisi yang aman di lingkungan kerja untuk melakukan pekerjaan.
- b. Perlakuan yang diterima diartikan sebagai kondisi hubungan antar pegawai dengan pimpinan organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - 1) Praktek pengambilan keputusan, yaitu upaya pengambilan keputusan oleh pimpinan yang akan disampaikan kepada pegawai,

- 2) Arus komunikasi yaitu informasi yang diberikan dari atasan ke bawahan dapat diterima oleh pegawai.

3.6.4 Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Luthans (1997:431), ada lima faktor yang membentuk kepuasan kerja PNS, yaitu :

- a. Pembayaran gaji/upah adalah imbalan per bulan yang diberikan kepada pegawai
- b. Pekerjaan itu sendiri adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh karyawan
- c. Rekan kerja adalah teman sekerja yang melakukan aktivitas yang sama
- d. Promosi pekerjaan adalah kenaikan pangkat yang dijanjikan oleh instansi
- e. Atasan yaitu perasaan karyawan atas atasan atau pimpinan dalam pekerjaan.

3.6.5 Kinerja (Y)

Secara konseptual kinerja adalah hasil standar kerja yang telah ditetapkan. Variabel operasional dari kinerja dalam penelitian ini adalah Kinerja Sekretaris Desa yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seorang Sekretaris Desa dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang ditetapkan, dalam hal ini kinerja Sekretaris Desa tersebut didasarkan pada motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja. Indikator untuk mengukur kinerja PNS, adalah :

- a. Kuantitas pekerjaan
Adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan PNS.
- b. Kualitas pekerjaan
Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja PNS dilihat dari sejauh mana PNS dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.
- c. Ketepatan waktu
Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja PNS apabila menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat.

3.7 Skala Pengukuran Data

Penentuan skor untuk item-item pertanyaan terhadap masalah yang diteliti menggunakan Skala Likert. Dengan Skala Likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut akan dijadikan acuan untuk menyusun item-item yang berupa pertanyaan alternatif penilaian dalam pengukuran item-item tersebut terdiri dari lima alternatif pilihan yang mempunyai gradasi sangat positif sampai dengan sangat negatif, misalnya sebagai berikut : Sangat Setuju (skor 5), Setuju (skor 4), Cukup Setuju (skor 3), Tidak Setuju (skor 2) dan Sangat Tidak Setuju (skor 1).

3.8 Uji Instrumen Data

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu kuesioner yang diajukan dapat menggali data atau informasi yang diperlukan. Seperti yang dinyatakan oleh Arikunto (1933:135) bahwa sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang akan diteliti secara tepat. Kriteria validitas yang dilakukan dengan analisis faktor (*Comfomatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai *K M O (Kaiser-Meyer-Olkin)* > 0,6 dan *Barlett's Test* dengan signifikansi < 0,05.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau keandalan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana kuesioner yang diajukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama pada waktu berlainan. Seperti dinyatakan oleh Nazir (1998:125) bahwa kuesioner disebut mempunyai reliabilitas atau dapat dipercaya jika kuesioner itu stabil dan dapat diandalkan sehingga penggunaan kuesioner berkali-kali tetap akan memberikan hasil yang serupa. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan melihat koefisien *Alpha Cronbach* yang dirumuskan sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{r}{1-(k-1)r}$$

Keterangan :

α = keandalan Alpha Cronbach

k = jumlah pernyataan dalam skala

r = rata-rata korelasi di antara butir pertanyaan

Setelah menilai alpha, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui handal (*reliabel*) apabila memiliki *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2002:52).

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2004:212). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

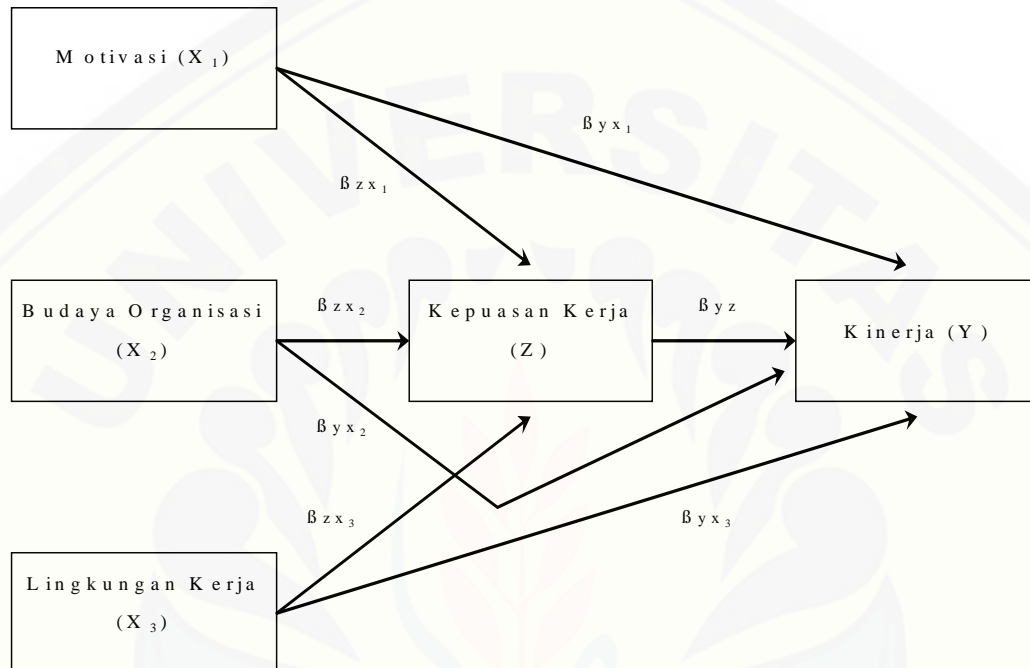
- 1) Angka signifikansi (Sig.) > 0,05, maka data berdistribusi normal
- 2) Angka signifikansi (Sig.) < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal

3.9.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan bagian dari analisis path yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui satu atau lebih variabel perantara (Ferdinand, 2005).

Berdasarkan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian dilakukan pemilihan model analisis. Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis penelitian secara matematis maka alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Path Analysis*. Pada dasarnya model statistika yang digunakan dalam *path analysis* adalah model multiple path biasa, kecuali

bahwa variabel-variabel yang terlibat di dalamnya telah distandarisasi terlebih dahulu. Manfaat *path analysis* adalah perluasan dan persamaan path sederhana atau berganda (*single multiple regression equation*) yang diperlakukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan. Model analisis jalur disajikan pada diagram sebagai berikut :



Gambar 3.1. Koefisien Jalur pada Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

- B_{yx_1} adalah koefisien jalur pengaruh langsung Motivasi (X_1) terhadap Kinerja (Y)
- B_{yx_2} adalah koefisien jalur pengaruh langsung Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja (Y)
- B_{yx_3} adalah koefisien jalur pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y)
- B_{zx_1} adalah koefisien jalur pengaruh langsung Motivasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)
- B_{zx_2} adalah koefisien jalur pengaruh langsung Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

f. β_{zx_3} adalah koefisien jalur pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

g. β_{yz} adalah koefisien jalur pengaruh langsung Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

Model analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural sebagai berikut :

$$Z = \beta_0 + \beta_{zx_1} + \beta_{zx_2} + \beta_{zx_3} + \varepsilon_1 \quad (\text{Persamaan 1})$$

$$Y = \beta_0 + \beta_{yx_1} + \beta_{yx_2} + \beta_{yx_3} + \beta_{yz} + \varepsilon_2 \quad (\text{Persamaan 2})$$

Dimana :

Y = Kinerja

Z = Kepuasan kerja

X_1 = Motivasi

X_2 = Budaya organisasi

X_3 = Lingkungan kerja

β_0 = *Intercept*

ε_{12} = Residual variabel/*error*

3.9.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Model

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam path, variabel *dependent*, variabel *independent*, dan atau keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2004:212).

Dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model path yang ada memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model path yang ada tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi antara satu dengan yang lainnya. Apabila terjadi suatu multikolinieritas maka nilai

parameter estimasi dari variabel tersebut tidak tertentu karena mempunyai standar error yang tinggi sehingga parameternya secara statistik tidak signifikan.

Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan apabila nilai VIF < 5 , maka tidak multikolinieritas (Gujarati, 2005:299). Apabila dari model path yang terjadi multikolinieritas, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk mengatasinya yaitu dengan menghapus salah satu variabel koliner, sepanjang tidak menyebabkan *specification error* (Yarnest, 2004:68).

c. Uji heterokedastisitas

Menurut Gujarati (1995:438) pengujian heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model path terjadi kesalahan pengganggu yang mempunyai varian yang sama atau tidak. Dalam penelitian ini heteroskedastisitas dideteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Heteroskedastisitas menunjukkan varians dari residual yang tidak sama dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Santoso, 2002: 95). Dengan metode ini, suatu path dapat dikatakan terbebas dari masalah heteroskedastisitas apabila tidak terdapat pola yang jelas dan titik-titik menyebar diatas dan dibawah nol pada sumbu Y.

d. Uji autokorelasi

Untuk menguji apakah dalam sebuah model path linier berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$. Panduan untuk mengetahui apakah terjadi autokorelasi atau tidak adalah sebagai berikut : (Santoso, 2004:219).

- 1) Jika koefisien DW di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
- 2) Jika koefisien DW di antara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi.
- 3) Jika koefisien DW di atas +2 berarti ada autokorelasi negatif.

3.9.4 Uji Hipotesis

Uji signifikansi digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial. Adapun tahapan uji signifikansi adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_u = 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen)

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_u \neq 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen)

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$

c. Membandingkan nilai signifikansi dengan $\alpha = 5\%$

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan-ketentuan dibawah ini :

- 1) Apabila signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak yang artinya bahwa variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.
- 2) Apabila signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima yang artinya bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya.

3.9.5 Menghitung Jalur

Penghitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh Motivasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja (Y) melalui *intervening* variabel Kepuasan Kerja (Z). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung tersebut, masing-masing jalur diuji signifikansinya terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka diberlakukan *trimming theory*, yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*). Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Langkah perhitungannya adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung serta

pengaruh total Motivasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3) sebagai variabel bebas terhadap Kinerja (Y) sebagai variabel terikat melalui variabel Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel perantara kemudian menghitung residual variabel ε atau variabel sisa yaitu variabel selain variabel bebas dan variabel perantara yang juga mempengaruhi variabel tergantung tetapi tidak dimasukkan dalam model penelitian. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

1) Pengaruh variabel Motivasi (X_1) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{yx_1} : X_1 \rightarrow Y$$

2) Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{yx_2} : X_2 \rightarrow Y$$

3) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{yx_3} : X_3 \rightarrow Y$$

4) Pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{yz} : Z \rightarrow Y$$

5) Pengaruh variabel Motivasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

$$DE_{zx_1} : X_1 \rightarrow Z$$

6) Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

$$DE_{zx_2} : X_2 \rightarrow Z$$

7) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

$$DE_{zx_3} : X_3 \rightarrow Z$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

1) Pengaruh variabel Motivasi (X_1) terhadap Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$DE_{y zx_1} : X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

2) Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$DE_{y zx_2} : X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

3) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$DE_{yzx_3} : X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

c. Menghitung Pengaruh Total (*Total Effect* atau TE)

1) Pengaruh variabel Motivasi (X_1) terhadap Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$TE_{yzx_1} : DE_{yx_1} + IE_{yzx_1}$$

2) Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$TE_{yzx_2} : DE_{yx_2} + IE_{yzx_2}$$

3) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$TE_{yzx_3} : DE_{yx_3} + IE_{yzx_3}$$

4) Pengaruh variabel Motivasi (X_1) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{yx_1} : X_1 \rightarrow Y$$

5) Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{yx_2} : X_2 \rightarrow Y$$

6) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{yx_3} : X_3 \rightarrow Y$$

7) Pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{yz} : Z \rightarrow Y$$

d. Menghitung Pengaruh Sisa (*Residual Effect*)

$$\text{Pengaruh sisa } (\varepsilon) \text{ terhadap } Y = \sqrt{1-R^2}$$

e. Analisis Perbandingan

Antara pengaruh langsung (B_{yx}) Motivasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) serta pengaruh tidak langsung (B_{yzx}) Motivasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z).

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Kabupaten Nganjuk

4.1.1 Gambaran Geografis Kabupaten Nganjuk

Secara geografis Kabupaten Nganjuk berbatasan dengan Kabupaten Bojonegoro, Jombang, Kediri, Tulungagung, Trenggalek, Madiun. Selain itu juga dikelilingi pegunungan dan hutan, di sebelah utara Pegunungan Kendeng, sebelah barat lereng Gunung Lawu, sebelah selatan lereng Wilis, Sedangkan sebelah timur berbatasan dengan Sungai Brantas dan di tengahnya di belah oleh Sungai Widas, dimana dua sungai tersebut disamping memberi manfaat bagi pertanian sering mendatangkan bencana banjir dimusim penghujan. Letak yang seperti itu, dapat digambarkan bahwa Kabupaten Nganjuk mirip dengan sebuah cawan atau mangkok.

Letak geografis sebagaimana digambarkan diatas menyebabkan Kabupaten Nganjuk sebelum tahun 1975 mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Sebagian wilayah berupa daerah kering dengan sawah tadah hujan (Rejoso, Bagor utara, Wilangan, Nganjuk, Gondang, Lengkong dan Ngluyu),
- b. Sebagian lagi merupakan daerah *dataran tinggi dengan udara* yang sejuk yang cocok dikembangkan untuk daerah wisata (Kecamatan Sawahan, Loceret dan Ngetos),
- c. Sebagian lagi daerah banjir (Lengkong, Patianrowo, Jaticalen, Kertosono, Ngronggot, Sukomoro, dan Prambon);
- d. Sebagian lagi daerah pertanian yang subur yang mendapat irigasi dan Sungai Brantas (Kecamatan Tanjunganom, Ngronggot, Prambon dan Kecamatan Baron).

Kabupaten Nganjuk merupakan salah satu Kabupaten di Provinsi Jawa Timur yang terletak di bagian barat dari wilayah Provinsi Jawa Timur. Kabupaten Nganjuk terletak pada Koordinat $111^{\circ} 5'$ sampai dengan $111^{\circ} 13'$ BT $7^{\circ} 20'$ sampai dengan $7^{\circ} 50'$ LS.

Topografi Kabupaten Nganjuk meliputi, sebelah barat daya merupakan daerah pegunungan (Gunung Wilis) dengan ketinggian 1.000 sampai dengan 2.300 m DPL, potensial untuk tanaman perkebunan dan hortikultura. Bagian

tengah merupakan dataran rendah dengan ketinggian 60-140 m DPL, merupakan daerah pertanian tanaman pangan dan hortikultura. Bagian utara merupakan daerah pegunungan (Pegunungan Kendeng) dengan ketinggian 60-300 m DPL, yang merupakan daerah hutan jati, lahan potensial untuk tanaman tembakau dan bahan galian kapur.

Sebagian besar kecamatan berada pada dataran rendah dengan ketinggian antara 46 meter sampai dengan 95 meter di atas permukaan laut. Sedangkan 4 (empat) kecamatan berada pada daerah pegunungan dengan ketinggian 150 meter sampai 750 meter di atas permukaan laut. Daerah tertinggi terletak di Desa Ngliman Kecamatan Sawahan. Pada bagian dataran rendah, keadaan air tanah merupakan air tanah dangkal. Kabupaten Nganjuk dilewati oleh Sungai Widas yang berasal dari Kabupaten Madiun dan Sungai Kuncir yang melewati Kota Nganjuk di bagian utara dan selatan. Kedua sungai tersebut bertemu di Sungai Kedungsoko yang mengalir ke utara bertemu dengan Sungai Widas. Sungai Widas tersebut mengalir ke timur melalui Kecamatan Lengkong dan bermuara di Sungai Brantas yang merupakan batas wilayah kabupaten Nganjuk bagian timur.

Luas wilayah administrasi Kabupaten Nganjuk adalah 122.433,1 Ha yang terbagi menjadi 20 kecamatan dan 284 desa dan kelurahan. Tata guna tanah wilayah Kabupaten Nganjuk meliputi daerah pemukiman seluas 15.344 ha (12,53%); lahan sawah seluas 43.000 ha (35,2%); tegal seluas 14.432 ha (11,79%); perkebunan seluas 260 ha (0,21%); hutan seluas 47.007 ha (38,39%); dan lainnya seluas 2.395 ha (1,96%). Hutan merupakan daerah yang berfungsi sebagai daerah penyimpan air dan daerah penyangga yang berfungsi untuk keseimbangan alam. Namun hutan juga dapat dieksploitasi sehingga memberi manfaat ekonomi. Hutan di Kabupaten Nganjuk dibagi ke dalam empat fungsi, yaitu hutan lindung seluas 774,7 Ha, hutan produksi seluas 1.8601,5 Ha, dan lainnya seluas 218,1 Ha.

4.1.2 Gambaran Umum Pemerintahan Kabupaten Nganjuk

Pemerintah adalah sistem yang mengatur segala kegiatan masyarakat dalam suatu daerah atau wilayah atau negara yang meliputi segala aspek kehidupan berdasarkan norma-norma tertentu.

Kabupaten Nganjuk dipimpin oleh kepala daerah yaitu Bupati, yang dalam tugasnya dibantu oleh Wakil Bupati. Unit pemerintahan dibawah kabupaten secara langsung adalah kecamatan yang dipimpin oleh Camat, masing-masing kecamatan terbagi habis menjadi beberapa desa.

Dalam pemerintahan daerah Kabupaten/Kota dibentuk pemerintahan desa yang terdiri dari pemerintah desa dan badan permusyawaratan desa (BPD). Desa adalah satu kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kepala desa adalah pimpinan pemerintah desa yang mempunyai tugas dan fungsi menyelenggarakan pelaksanaan pemerintahan desa yang berhak mengatur rumah tangganya sendiri. Di dalam melaksanakan tugas sehari-hari Kepala Desa dibantu oleh perangkat desa. Perangkat desa adalah unsure pembantu Kepala Desa yang terdiri dari sekretaris desa, Kepala Seksi, Kepala Urusan dan Kepala Dusun.

Undang-undang Republik Indonesia No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah mengamatkan pada pasal 202 ayat 3 : Sekretaris desa yang ada selama ini yang bukan Pegawai Negeri Sipil secara bertahap diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai peraturan perundang-undangan. Sekretaris Desa sebagaimana yang dimaksud diangkat oleh Sekretaris Daerah atas nama Bupati.

a. Kedudukan dan Tugas Sekretaris Desa

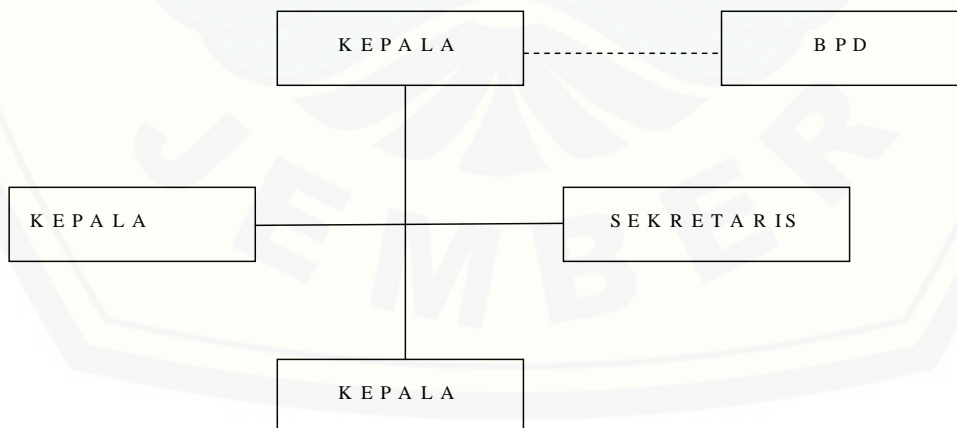
Sekretaris desa berkedudukan sebagai unsur Perangkat Desa yang mempunyai tugas membantu Kepala Desa dalam melaksanakan tugas dan wewenang di bidang administrasi pemerintahan desa.

Sekretaris Desa mempunyai tugas melaksanakan kegiatan administrasi urusan pemerintahan, administrasi umum, administrasi urusan pembangunan, administrasi urusan keuangan dan administrasi urusan kesejahteraan rakyat.

Sekretaris Desa dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh : (1) Kepala urusan pemerintahan yang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan administrasi urusan pemerintahan, (2) Kepala urusan umum yang bertugas melaksanakan tugas-tugas administrasi yang bersifat umum, (3) Kepala Urusan Pembangunan yang bertugas melaksanakan kegiatan administrasi pembangunan di desa, (4) Kepala Urusan Keuangan, yang mempunyai tugas dibidang administrasi urusan keuangan desa, (5) Kepala Urusan Kesejahteraan Rakyat yang mempunyai tugas melaksanakan pelayanan administrasi urusan kesejahteraan rakyat.

b. Organisasi Pemerintahan Desa

Organisasi pemerintahan desa terdiri dari pemerintah desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Pemerintah Desa terdiri dari Kepala Desa dan Perangkat Desa. Perangkat desa sebagaimana yang dimaksud terdiri dari Sekretaris Desa, Pelaksana Tekhnis Lapangan yaitu Kepala Urusan Pemerintahan, Kepala Urusan Umum, Kepala Urusan Pembangunan, Kepala Urusan Keuangan, Kepala Urusan kesejahteraan Rakyat dan unsure kewilayahan yaitu Kepala Dusun.



Gambar 4.1 Organisasi Pemerintahan Desa

Keterangan :

—————: Garis Komando

-----: Garis Koordinasi

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik atau gambaran umum responden didasarkan atas karakter demografi maupun karakter kepribadiannya, sehingga dalam penelitian ini diajukan beberapa pertanyaan dalam kuisioner. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 130 orang dan dideskripsikan atas dasar usia, jenis kelamin dan pekerjaan. Karakteristik responden menggambarkan mengenai komposisi jenis kelamin, tingkat pendidikan dan lama bekerja Sekretaris desa Kabupaten Nganjuk.

a. Jenis Kelamin

Berdasarkan kuisioner yang dibagikan kepada 130 orang diperoleh data tentang jenis kelamin. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut :

Tabel 4.1 Karakteristik Jenis Kelamin Sekretaris desa Kabupaten Nganjuk Tahun 2014

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Pria	110	85
2.	Wanita	20	15
	Jumlah	130	100

Sumber : Kabupaten Nganjuk, Tahun 2014

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa dari 130 orang terdapat 110 responden atau 85 % adalah pria dan sisanya 20 responden atau 15% adalah wanita. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas sekretaris desa adalah pria dengan jumlah 110 orang. Hal itu menunjukkan bahwa sekretaris desa Kabupaten Nganjuk lebih banyak pria dikarenakan mobilitas sekretaris desa pria sangat tinggi sehingga aktivitas sebagai sekretaris desa yang memiliki waktu yang sudah terjadwal dapat terlaksana secara tepat.

b. Tingkat Pendidikan

Sekretaris desa merupakan salah satu aset berharga bagi perguruan tinggi. Aspek pendidikan menjadi sangat penting bagi seorang sekretaris desa dalam mengembangkan diri untuk mengajar di suatu perguruan tinggi. Langkah utama yang dilakukan perguruan tinggi adalah tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat utama untuk dapat diterima menjadi sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk. Seseorang yang berpendidikan lebih tinggi relatif memiliki pengetahuan dan kemampuan (kepuasan) lebih baik dibandingkan dengan seseorang yang pendidikannya lebih rendah. Oleh karena itu, orang-orang yang berpendidikan lebih tinggi secara umum mempunyai peluang yang lebih besar untuk dapat bekerja secara efisien dan efektif. Pada sisi yang lain, tingkat pendidikan pada masa sekarang ini menjadi salah satu persyaratan utama untuk dapat menduduki jabatan maupun untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Kabupaten Nganjuk Tahun 2014

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SM A	120	92%
2	Diploma	4	3%
3	Sarjana Strata-1	6	5%
4	Sarjana Strata-2	0	0
Jumlah		130	100

Sumber : Kabupaten Nganjuk, Tahun 2014

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden mayoritas adalah SM A yakni sebanyak 120 orang atau sebesar 92%. Jumlah ini menunjukkan kebanyakan sekretaris desa memiliki jenjang pendidikan SM A. Namun demikian, untuk meningkatkan pendidikan para sekretaris desa tersebut, Kabupaten Nganjuk memberikan kesempatan untuk melanjutkan ke sekolah yang memiliki jenjang lebih tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan pendidikan sekretaris desa yang memiliki jenjang pendidikan sarjana strata-1 sebanyak 6 orang atau 5% dan tingkat pendidikan diploma sebanyak 3%. Hal itu menunjukkan bahwa

Kabupaten Nganjuk meningkatkan pendidikan para sekretaris desa agar dapat memiliki pengetahuan yang semakin tinggi dalam tugasnya bekerja sebagai aparat negara.

c. Masa kerja

Pengelompokan responden berdasarkan masa kerja didistribusikan menurut interval yang disusun dengan proses perhitungan interval. Jumlah interval kelas ditentukan sebanyak lima. *Range* interval ditentukan dari pengurangan antara nilai terendah dan tertinggi dari masa kerja sekretaris desa. Besar interval ditentukan dengan pembagian antara range dan jumlah interval kelas. Perhitungan penyusunan interval adalah:

$$\begin{aligned} \text{Masa kerja paling singkat (nilai terendah)} &= 4 \text{ tahun} \\ \text{Masa kerja paling lama (nilai tertinggi)} &= 33 \text{ tahun} \\ \text{Range} &= 33 - 4 = 29 \\ \text{Jumlah interval kelas} &= 3 \\ \text{Besar interval kelas} &= \frac{29}{3} = 7,8 \text{ atau } 8 \end{aligned}$$

Berdasarkan interval tersebut maka masa kerja sekretaris desa diklasifikasikan seperti Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja Kabupaten Nganjuk Tahun 2014

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	< 5 tahun	15	12 %
2	6 – 14 tahun	85	65 %
3	> 15 tahun	30	23 %
Jumlah		130	100

Sumber : Kabupaten Nganjuk, Tahun 2014

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sekretaris desa sebagian besar memiliki masa kerja 6 – 14 tahun yaitu sebanyak 85 orang (65 %). Hal ini berarti sekretaris desa sudah berpengalaman dalam bekerja sebagai aparata pemerintahan. Selain itu, banyaknya jumlah sekretaris desa baru yang bekerja antara kurang dari 5 tahun sebanyak 15 orang atau 12% dan > 15 tahun sebanyak 30 orang. Hal itu disebabkan adanya regenerasi sekretaris desa dalam perekrutan di Kabupaten

Nganjuk sering dilakukan untuk mengisi formasi sekretaris desa yang pindah atau keluar dari Kabupaten Nganjuk.

4.3 Uji Instrumen Data

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah esens kebenaran penelitian. Sebuah *instrument* dikatakan valid apabila mampu, mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang akan diteliti secara tepat. Kriteria validitas yang dilakukan dengan analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah valid jika nilai $KMO > 0,6$ dan *Barlett's Test* dengan signifikansi $< 0,05$. Hasil analisis faktor dijelaskan pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Data

No	Variabel	Nilai KMO	Barlett's Test	Keterangan
1	Motivasi (X1)	0,621	0,000	Valid
2	Budaya organisasi (X2)	0,628	0,000	Valid
3	Lingkungan kerja (X3)	0,635	0,000	Valid
4	Kepuasan kerja (Z)	0,645	0,000	Valid
5	Kinerja (Y)	0,596	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan hasil perhitungan nilai KMO menyatakan nilai $KMO > 0,5$ dan *Barlett's Test* $< 0,05$. Nilai KMO variabel motivasi (X1) sebesar 0,621, budaya organisasi (X2) sebesar 0,628, nilai KMO variabel Lingkungan kerja (X3) sebesar 0,635 dan nilai KMO variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 0,635 dan nilai KMO variabel kinerja (Y) sebesar 0,596. Dengan demikian setiap item pertanyaan dalam kuisioner memiliki konsistensi internal dan dinyatakan valid karena nilai $KMO > 0,5$.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan

kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Motivasi (X1)	0,651	Reliabel Nilai Alpha > 0,6
2	Budaya organisasi (X2)	0,633	
3	Lingkungan kerja (X3)	0,653	
4	Kepuasan kerja (Z)	0,676	
5	Kinerja (Y)	0,837	

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* (α) lebih besar dari 0,60. Sesuai yang disyaratkan oleh Ghozali (2005: 42) bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

4.4 Metode Analisis Data

4.4.1. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji dengan *Kolmogorov-Smirnov*. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data variabel operasional dalam model empiris yang diuji berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Ketentuan pengujian *Kolmogorov-Smirnov* adalah apabila tingkat signifikansi (*Asym 2-tailed*) variabel penelitian lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal. Sebaliknya, apabila tingkat signifikansi (*Asym 2-tailed*) kurang dari 0,05, maka data berdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas data ditunjukkan Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Uji Normalitas Data dengan *Kolmogorov-Smirnov*

Variabel	K-S Z*	Signifikansi	Keterangan
X1	1,046	0,112	Distribusi Normal
X2	1,062	0,141	Distribusi Normal
X3	1,080	0,098	Distribusi Normal
Z	1,694	0,078	Distribusi Normal
Y	1,290	0,221	Distribusi Normal

Sumber: Lampiran 6

Keterangan:

* K-S Z : *Kolmogorov-Smirnov test*

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa variabel penelitian berdistribusi normal. Tampak hasil dari perhitungan *Kolmogorov Smirnov Test* sudah menunjukkan distribusi yang normal pada semua variabel (nilai signifikansi $> 0,05$).

4.4.2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung atas program motivasi, budaya organisasi dan Lingkungan kerja terhadap kinerja sekretaris desa pada Kabupaten Nganjuk. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7. Nilai Koefisien Jalur

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	t-hitung	p -value	Keterangan
X ₁	Z	0,112	2,187	0,037	Signifikan
X ₂	Z	0,221	2,203	0,029	Signifikan
X ₃	Z	0,408	2,903	0,008	Signifikan
X ₁	Y	0,125	2,329	0,006	Signifikan
X ₂	Y	0,223	2,394	0,018	Signifikan
X ₃	Y	0,421	2,748	0,006	Signifikan
Z	Y	0,115	2,297	0,019	Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan hasil koefisien path pada Tabel 4.7 maka dapat dijelaskan masing-masing pengaruh sebagai berikut.

a. Pengaruh Variabel Motivasi (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Motivasi (X₁) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,112 dengan p -value sebesar 0,037. Karena nilai p -value lebih besar daripada α ($0,037 < 0,05$) maka H₀

diterima atau H_1 ditolak. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa motivasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) ditolak.

b. Pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z)

Budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Hal ini ditunjukkan dengan nilai beta (β) sebesar 0,221 dengan p -value sebesar 0,029. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,029 < 0,05$) maka H_0 ditolak atau H_1 diterima. Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) diterima.

c. Pengaruh variabel lingkungan kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja (Z)

Lingkungan kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Hal ini berdasarkan nilai beta (β) sebesar 0,408 dengan p -value sebesar 0,008. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,008 < 0,05$) maka H_0 ditolak atau H_2 diterima. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja terbukti.

d. Pengaruh Variabel Motivasi (X_1) terhadap Kinerja (Y)

Motivasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,125 dengan p -value sebesar 0,006. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,006 > 0,05$) maka H_0 diterima atau H_1 ditolak. Hal ini berarti hipotesis keempat yang menyatakan bahwa motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) ditolak.

e. Pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 dapat diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,223 dengan p -value sebesar 0,018. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,018 < 0,05$) maka H_0 ditolak atau hipotesis kelima yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja terbukti.

f. Pengaruh variabel Lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja (Y)

Hasil pengujian hipotesis yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,421 dengan p -value sebesar 0,006. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,006 < 0,05$) maka H_0 ditolak atau hipotesis keenam terbukti. Dengan demikian lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

g. Pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y)

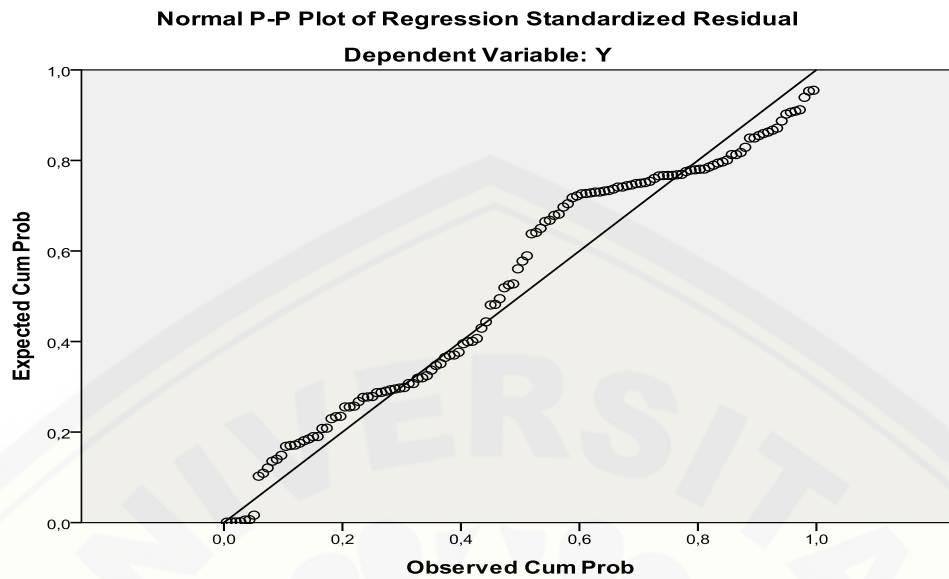
Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai beta (β) sebesar 0,115 dengan p -value sebesar 0,019. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,019 < 0,05$) maka H_0 ditolak atau hipotesis ketujuh terbukti. Dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.4.3 Uji Asumsi *Path Analysis*

Setelah dilakukan uji instrumen penelitian, selanjutnya dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan untuk pemodelan *path* dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dilakukan antara lain uji normalitas, uji multikolinieritas, serta uji *outliers*.

a. Uji Normalitas model

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah model yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Model hasil analisis jalur harus memenuhi asumsi normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan grafik plot dijelaskan pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.2 Hasil Asumsi Kenormalan Model

Sumber: Lampiran 7

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa model dalam regresi dapat memenuhi asumsi kenormalan dalam model. Hal itu ditunjukkan dengan adanya data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga model memenuhi asumsi kenormalan model.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinieritas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas

Pengujian	Variabel	Nilai VIF	Keterangan
Z	X 1	1,214	Tidak Multikolinieritas
	X 2	1,198	Tidak Multikolinieritas
	X 3	1,016	Tidak Multikolinieritas

Y	X 1	1,230	Tidak M ultikolinieritas
	X 2	1,232	Tidak M ultikolinieritas
	X 3	1,030	Tidak M ultikolinieritas
	Z	1,078	Tidak M ultikolinieritas

Sumber: Lampiran 7

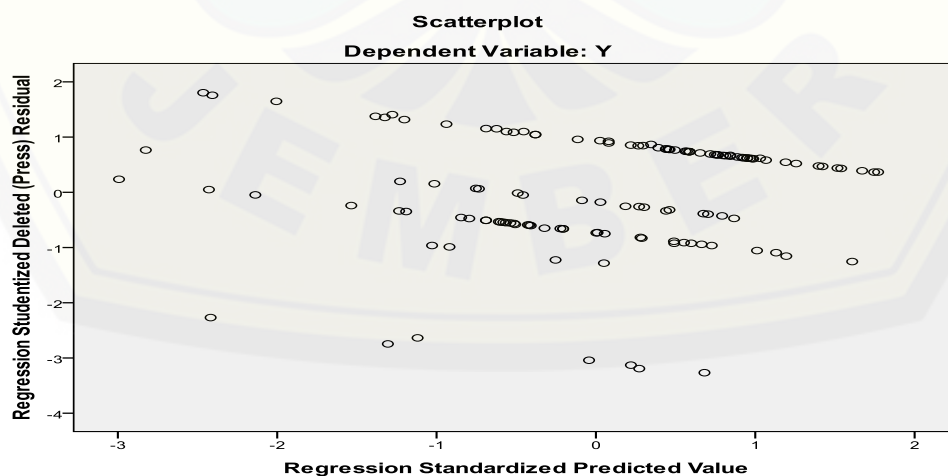
Berdasarkan hasil analisis nilai VIF diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.8 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 5.

c. Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji terjadi atau tidak terjadinya heteroskedastisitas pada model dalam penelitian ini, digunakan metode pengujian *Scatter Plot*. Pengujian dilakukan dengan uji grafik *Scatter plot* dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Berarti variabel dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber: Lampiran 7

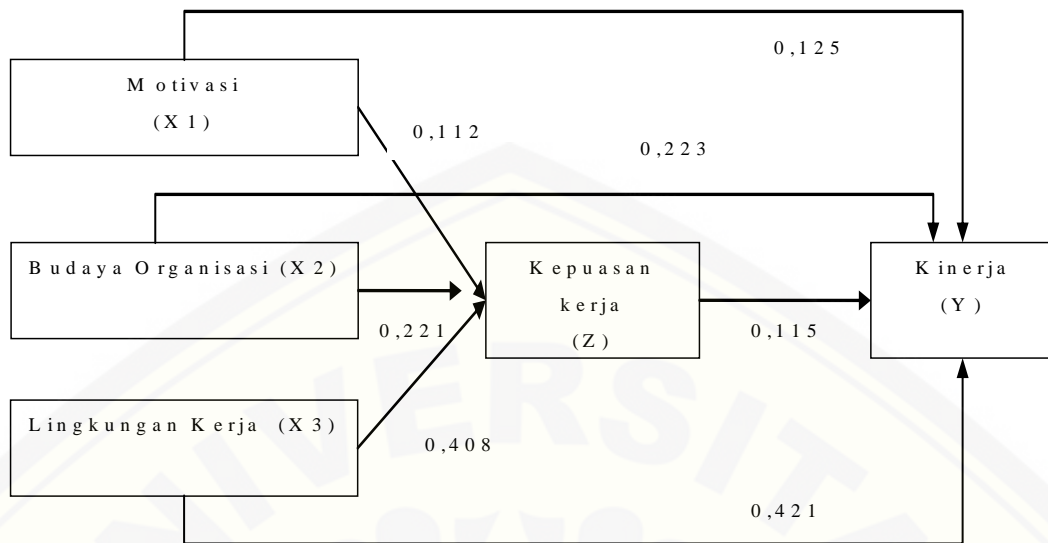
Pada Gambar 4.3 terlihat bahwa sebaran data tidak membentuk garis tertentu atau acak. Hal ini berarti bahwa variabel independen tidak membentuk heteroskedastisitas

d. Uji Autokorelasi

Autokorelasi didefinisikan sebagai korelasi antar anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Untuk menguji adanya autokorelasi dapat dideteksi dengan Durbin-Watson *test*. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai Durbin-Watson *test* dengan tabel uji Durbin-Watson. Adapun nilai Durbin-Watson sebesar $1,911 < 2$ sehingga tidak terjadi autokorelasi.

4.4.4 Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sub bab ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel lingkungan kerja yang terdiri dari budaya organisasi (X_1) dan Lingkungan kerja (X_2) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja (Y), melalui variabel *intervening* kepuasan kerja (Z). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dengan hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*) (Ramadania dalam Jauhari, 2004: 52). Berikut penghitungan hipotesis koefisien jalurnya:



Gambar 4.4 Hasil Analisis Jalur

Sumber: Tabel 4.7 dan Lampiran 7

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dijelaskan masing-masing pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel penelitian. Dalam penelitian ini motivasi terbukti signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Oleh karena itu, motivasi dikeluarkan dalam jalur sesuai dengan *theorem Trimming*.

1) Pengaruh X₁ terhadap Z

$$\text{Direct; } X_1 \rightarrow Z = (0,112) = 0,112$$

Indirect; Tidak ada

Total Effect; 0,112 atau 11,2%

2) Pengaruh X₂ terhadap Z

$$\text{Direct; } X_2 \rightarrow Z = (0,221) = 0,221$$

Indirect; Tidak ada

Total Effect; 0,221 atau 22,1%

3) Pengaruh X₃ terhadap Z

$$\text{Direct; } X_3 \rightarrow Z = (0,408) = 0,408$$

Indirect; Tidak ada

Total Effect; 0,408 atau 40,8%

4) Pengaruh Z terhadap Y

$$\text{Direct; } Z \rightarrow Y = (0,115) = 0,115$$

Indirect: Tidak ada

$$\text{Total Effect; } 0,115 \text{ atau } 11,5\%$$

5) Pengaruh X₁ terhadap Y

$$\text{Direct; } X_1 \rightarrow Y = (0,125) = 0,125$$

$$\text{Indirect; } X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,125)(0,115) = 0,161$$

$$\text{Total Effect; } 0,209 + 0,161 = 0,320 \text{ atau } 32\%$$

6) Pengaruh X₂ terhadap Y

$$\text{Direct; } X_2 \rightarrow Y = (0,223) = 0,223$$

$$\text{Indirect; } X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,223).(0,279) = 0,170$$

$$\text{Total Effect; } 0,353 + 0,170 = 0,523 \text{ atau } 52,3\%$$

7) Pengaruh X₃ terhadap Y

$$\text{Direct; } X_3 \rightarrow Y = (0,421) = 0,421$$

$$\text{Indirect; } X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,421).(0,279) = 0,170$$

$$\text{Total Effect; } 0,421 + 0,179 = 0,599 \text{ atau } 59,9\%$$

Rangkuman hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Tabel 4.9 dari tabel tersebut diketahui bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, ada tujuh hipotesis diterima.

Tabel 4.9. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Keterangan	Hipotesis	Hasil Pengujian
1	Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Hipotesis 1	Positif dan signifikan
2	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Hipotesis 2	Positif dan signifikan
3	Lingkungan kerja	Hipotesis	Positif dan signifikan

	berpengaruh terhadap kepuasan kerja	3		
4	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja	Hipotesis 4	Positif dan signifikan	
5	Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja	Hipotesis 5	Positif dan signifikan	
6	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja	Hipotesis 6	Positif dan signifikan	
8	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja	Hipotesis 7	Positif dan signifikan	

Sumber: Lampiran 7

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja sekretaris desa memiliki nilai koefisien jalur paling besar jika dibandingkan dengan koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sekretaris desa maupun pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan Lingkungan kerja terhadap kinerja sekretaris desa melalui kepuasan kerja.

4.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sekretaris desa pada Kabupaten Nganjuk. Berikut pembahasan dari hipotesis tersebut.

4.5.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja Sekretaris Desa

Hasil penilaian responden tentang variabel motivasi menunjukkan bahwa responden yang merupakan sekretaris desa Kabupaten Nganjuk menyatakan sangat setuju terhadap penilaian indikator-indikator motivasi. Hal itu menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel motivasi tergolong sangat baik. Berdasarkan pengujian hipotesis terbukti signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa responden dalam penelitian ini adalah sekretaris desa, menganggap kepuasan kerja yang terjadi pada mereka dikarenakan manfaat yang mereka peroleh dari motivasi, maksudnya apabila motivasi sekretaris desa ditingkatkan maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan mereka dalam bekerja. Hal itu menunjukkan bahwa motivasi yang aktif dilakukan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sekretaris desa..

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan pendapat Koesmono (2005) dan Mudjiyanto (2006) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki fungsi untuk meningkatkan kepuasan kerja. Motivasi dapat juga dipakai sebagai cara untuk menjelaskan bagaimana pekerja seharusnya bekerja dan mendorong agar dapat meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Motivasi merupakan faktor pendorong sekretaris desa untuk bekerja lebih tekun agar semangat sekretaris desa meningkat. Budaya organisasi haruslah dapat meningkatkan semangat sekretaris desa, meningkatkan kepuasan sekretaris desa, memenuhi program kesempatan kerja yang sama, dan mencegah kebosanan sekretaris desa. Para sekretaris desa yang terdorong secara intrinsik akan lebih mudah diajak meningkatkan produktivitas kerjanya ketimbang mereka yang terdorong secara ekstrinsik. Secara operasional hal ini berarti bahwa, yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreatifitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasannya tidak terutama dikaitkan dengan perolehan yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor ekstrinsik lebih cenderung melihat apa yang akan diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten juga dengan Ratnaningtyas (2006) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sekretaris desa. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sekretaris desa adalah positif signifikan berarti motivasi yang semakin baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja sekretaris desa. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi yang baik harus terus disosialisasikan dalam organisasi karena dengan adanya motivasi yang efektif akan membuat maksud dan pesan yang disampaikan dapat diterima sesuai dengan keinginan pengirim berita. Motivasi yang efektif adalah motivasi yang dilakukan baik secara langsung atau melalui media dengan tujuan menimbulkan efek tertentu. Sedangkan implementasi motivasi pada sekretaris desa Kabupaten Nganjuk diterapkan dalam pekerjaan antara lain meningkatkan motivasi dalam pengarahan pekerjaan, pengarahan tentang pelaksanaan peraturan dan kebijakan, meningkatkan pemahaman tentang pelaksanaan kerja, memperhatikan keluhan, ide dan pendapat sekretaris desa, kegiatan anjang sana dalam rangka mempererat hubungan baik antar sekretaris desa. Agar kualitas motivasi yang diterapkan pada Kabupaten Nganjuk semakin meningkat, semua sekretaris desa harus menerapkan sistem motivasi yang efektif, sesuai dengan peraturan dan kebijakan dan memiliki tujuan untuk mendukung organisasi/intansi serta melakukan motivasi secara timbal balik.

Dengan begitu pentingnya motivasi kerja dalam sebuah organisasi maka hendaknya pemerintah memberikan perhatian lebih pada indikator-indikator motivasi, terutama indikator adanya jaminan masa depan, karena menempati urutan tertinggi dari indikator lain yang mempengaruhi motivasi kerja.

4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sekretaris desa pada Kabupaten Nganjuk. Adanya budaya organisasi, maka kemampuan sekretaris desa dalam menjalankan pekerjaannya serta mengatasi kesulitan-kesulitan akan semakin baik. Dengan semakin baiknya kemampuan sekretaris desa maka akan semakin baik pula kepuasan kerja sekretaris desa.

Persepsi responden terhadap faktor budaya organisasi Kabupaten Nganjuk menunjukkan bahwa secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi setuju tentang faktor budaya organisasi. Berarti Kabupaten Nganjuk memberikan perhatian dan dukungan terhadap sekretaris desa untuk meningkatkan kepuasan kerja sekretaris desa.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh yang ditimbulkan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sekretaris desa. Pada penelitian ini terlihat ada pengaruh secara langsung yang diberikan faktor budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sekretaris desa Kabupaten Nganjuk. Budaya organisasi yang dipersepsikan secara langsung mempunyai efek positif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Hal itu menunjukkan bahwa adanya kepuasan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja sekretaris desa. Apabila budaya organisasi selalu didukung dan diberikan oleh instansi maka akan menjadi pendorong aktivitas kerja sekretaris desa maka sekretaris desa dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya lebih efektif dan sesuai dengan standar operasional kerja yang telah ditentukan oleh instansi. Adanya perasaan tersebut akan menimbulkan kesan positif terhadap budaya organisasi sekretaris desa. Demikian juga sebaliknya, jika budaya organisasi tidak baik maka sekretaris desa juga tidak akan mampu mengembangkan diri dalam melakukan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Purwanto (2009) dan Ratnaningtyas (2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sekretaris desa. Berarti semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja sekretaris desa. Sebaliknya, semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah kepuasan kerja sekretaris desa.

Implementasi untuk meningkatkan budaya organisasi pada sekretaris desa Kabupaten Nganjuk, hendaknya pemerintahan daerah menerapkan strategi-strategi antara lain :

- a) M enciptakan nilai yang mendukung pencapaian visi
- b) M enciptakan ide dan strategi yang tepat
- c) M enetapkan tujuan bersama yang jelas

- d) Menumbuhkan etika kerja melalui sistem (meritokrasi atau remunerasi)

4.5.3 Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan kerja

Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja kerja Sekretaris desa pada Kabupaten Nganjuk. Adanya Lingkungan kerja, maka akan membuat sekretaris desa merasa senang dan puas atas pekerjaan dan aktivitas kerja dalam pemerintahan. Semakin baik Lingkungan kerja maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja sekretaris desa.

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja. Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja yang nyaman akan menambah ketenangan kerja dalam melakukan aktivitas perusahaan, mengurangi rasa jenuh dan lelah, serta akan meningkatkan kesenangan bagi karyawan dalam mengetahui pekerjaannya. Hal itu menunjukkan bahwa lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan karena lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan kesenangan bagi karyawan yang akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Kondisi-kondisi pekerjaan yang menyenangkan terlebih selama jam kerja akan memperbaiki moral dan kesungguhan karyawan serta efisiensi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan menyebabkan

kepuasan kerja menjadi meningkat karena karyawan dapat mencurahkan perhatiannya secara penuh terhadap pekerjaannya. Dengan demikian dapat diduga bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penilaian tersebut semakin tinggi persepsi yang diberikan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dapat ditimbulkan oleh sekretaris desa Kabupaten Nganjuk. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Mudjianto (2006) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.5.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Sekretaris desa yang **memiliki** informasi yang lebih baik akan menjadi sekretaris desa yang lebih baik **pula**. Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa motivasi yang baik **akan** membuat sekretaris desa menjadi sekretaris desa yang baik pula, artinya bahwa **sektaris desa** ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan faktor motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekretaris desa Kabupaten Nganjuk. Hal itu diakibatkan bahwa motivasi merupakan pendorong sehingga segera dilakukan oleh sekretaris desa, maka kinerja sekretaris desa juga akan meningkat karena motivasi yang dilakukan hanya sebatas penyampaian pesan dalam pekerjaan. Sedangkan kinerja berkaitan dengan hasil kerja yang telah dilakukan oleh sekretaris desa. Meskipun demikian, motivasi yang baik tetap penting dalam suatu perguruan tinggi

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Nitisasmito (2002:254) yang menyatakan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja. Agar kinerja mempunyai nilai baik, motivasi harus dilakukan secara timbal balik pula. Ini berarti menimbulkan unsur pengikutsertaan atasan dengan bawahan dan dengan kinerja atasan yang baik akan meningkatkan kinerja bawahan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Koesmono (2005) dan Mudjianto (2006) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja sekretaris desa secara langsung dan tidak langsung. Kabupaten Nganjuk dalam

meningkatkan motivasi seluruh sekretaris desa dengan memberikan informasi yang efektif dan membina hubungan antara sekretaris desa maupun dengan pimpinan. Meskipun demikian motivasi yang dilakukan pemerintahan/instansi dilakukan dengan cara sering melakukan dialog dan seminar bagi sekretaris desa atau pertemuan non formil yang dilakukan di luar kerja dalam rangka membina hubungan. Hal itu dilakukan untuk menjadi peningkatan kinerja sekretaris desa Kabupaten Nganjuk untuk memelihara hubungan baik dengan atasan maupun bawahan.

Motivasi yang telah diterima merupakan dorongan yang dibutuhkan sekretaris desa dalam melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan nilai koefisien jalur persamaan struktural maka motivasi perlu diperkuat lagi sehingga pengaruh terhadap kinerja lebih kuat lagi. Untuk itu perlu sosialisasi yang terus menerus dengan mendorong motivasi menjadi praktek keseharian.

4.5.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja sekretaris desa pada Kabupaten Nganjuk. Budaya organisasi pada intinya ditujukan untuk memperbaiki kinerja apabila sekretaris desa-sekretaris desa yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama budaya organisasi. Kendatipun budaya organisasi memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, budaya organisasi sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini. Adanya budaya organisasi maka diharapkan sekretaris desa lebih giat dalam menjalankan pekerjaannya sehingga apabila mereka giat dalam menjalankan pekerjaannya maka secara langsung kinerja juga akan meningkat karena kinerja berdasarkan adanya kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dalam melaksanakan yang diberikan oleh pemerintahan.

Adanya budaya organisasi yang dilaksanakan oleh instansi dapat mempengaruhi kinerja sekretaris desa. Apabila budaya organisasi dilaksanakan dengan baik serta mendukung kepuasan kerja kerja sekretaris desa maka sekretaris desa akan menambah kepuasan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya

sehingga akan diperoleh hasil yang maksimal. Demikian juga sebaliknya, jika budaya organisasi tidak dilaksanakan dan tidak mampu mendukung kepuasan kerja maka sekretaris desa juga tidak dapat mengembangkan kemampuan dalam melakukan pekerjaannya sehingga hasil yang diperoleh tidak optimal. Adanya hasil yang optimal dapat meningkatkan kinerja sekretaris desa dalam Kabupaten Nganjuk.

Hasil penelitian ini terlihat ada pengaruh tidak langsung dan langsung faktor budaya organisasi terhadap kinerja sekretaris desa Kabupaten Nganjuk. Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sekretaris desa. Hal itu menunjukkan budaya organisasi yang dilaksanakan dan didukung oleh instansi akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga secara tidak langsung akan menyebabkan sekretaris desa melakukan pekerjaan secara optimal. Apabila hasil kerja optimal maka dapat meningkatkan kinerja sekretaris desa. Budaya organisasi Kabupaten Nganjuk yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sekretaris desa, demikian juga kepuasan kerja yang dirasakan berpengaruh positif terhadap kinerja sekretaris desa.

Dari pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut, menurut penelitian bahwa budaya organisasi lebih signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja, daripada berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Purwanto (2009) dan Ratnaningtyas (2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sekretaris desa. Semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja sekretaris desa sehingga nantinya sekretaris desa dapat bekerja dengan baik.

4.5.6 Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja

Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti Lingkungan kerja yang semakin baik akan meningkatkan kinerja kerja sekretaris desa pada Kabupaten Nganjuk. Untuk mencapai tujuan usaha yang diinginkan, pemerintahan harus mampu meningkatkan kepuasan kerja Sekretaris desanya untuk bekerja lebih produktif. Banyak cara yang bisa dilakukan pemerintahan

untuk meningkatkan prestasi sekretaris desanya. Salah satu cara adalah dengan lingkungan kerja oleh pemerintahan diharapkan dapat meningkatkan kinerja sekretaris desanya. Instansi dalam meningkatkan kinerja sekretaris desa bisa dilihat dari membaiknya dan meningkatnya kuantitas dan kualitas output seperti ide dasar diberikannya insentif tersebut. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Adanya pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja sekretaris desa Kabupaten Nganjuk karena ada dasarnya setiap sekretaris desa sebagai manusia terdorong untuk bekerja dan meningkatkan produktivitasnya, jika lingkungan kerjanya nyaman. Sekretaris desa akan melaksanakan pekerjaan dengan baik jika lingkungan mendukung dan menyenangkan demikian juga sebaliknya, sekretaris desa akan bekerja kurang optimal jika lingkungan tidak mendukung.

Dari hasil penelitian yang diperoleh bahwa lingkungan kerja lebih signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja sekretaris desa. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mudjianto (2006) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Sangat berpengaruhnya lingkungan kerja terhadap kinerja, hendaknya pemerintah daerah tidak memandang sebelah mata faktor tersebut. Adanya standarisasi fasilitas kerja, memberikan pelatihan-pelatihan cara berkomunikasi yang efektif baik pada sekretaris desa, kepala desa maupun perangkat desa sehingga akan membuat lingkungan kerja yang sehat sehingga masing-masing perangkat desa dapat bekerja secara optimal.

4.5.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan gembira atau positif yang dimiliki oleh sekretaris desa terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya. Karena itu maka kepuasan kerja

menyangkut perasaan yang bukan berarti tidak perlu diperhatikan sebab kepuasan kerja akan tercermin pada hasil pekerjaan. Oleh karena itu, pimpinan sebagai manajer dituntut lebih profesional agar mampu menimbulkan kepuasan kerja pada sekretaris desa.

Berdasarkan pengujian dengan analisis jalur tampak bahwa kepuasan kerja sekretaris desa berpengaruh positif terhadap kinerja sekretaris desa terbukti signifikan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dicapai oleh sekretaris desa maka akan meningkatkan kinerja sekretaris desa. Hal itu disebabkan adanya kesan positif yang timbul pada sekretaris desa akan menyebabkan adanya dorongan intrinsik untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan akan optimal. Adanya hasil penelitian ini juga didukung dengan jawaban responden secara keseluruhan yang menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang kinerja. Hal itu menunjukkan bahwa sekretaris desa Kabupaten Nganjuk mempunyai usaha dalam meningkatkan kinerja..

Hasil penelitian ini terlihat ada pengaruh tidak langsung dan langsung faktor kepuasan kerja terhadap kinerja sekretaris desa Kabupaten Nganjuk. Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sekretaris desa. Hal itu menunjukkan persepsi terhadap kepuasan kerja yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga secara tidak langsung akan menyebabkan sekretaris desa melakukan pekerjaan secara optimal. Apabila hasil kerja optimal maka dapat meningkatkan kinerja sekretaris desa. Kepuasan kerja sekretaris desa Kabupaten Nganjuk yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sekretaris desa secara keseluruhan, demikian juga kepuasan kerja yang dirasakan berpengaruh positif terhadap kinerja sekretaris desa. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Jones *et.al* (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan sekretaris desa akan meningkatkan kinerja sekretaris desa dan produktivitas kerjanya sehingga mendapatkan hasil kerja yang optimal.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada KPP Situbondo maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Motivasi berpengaruh signifikan kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- b. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan kepuasan kerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- d. Motivasi berpengaruh signifikan kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- e. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- f. Budaya organisasi berpengaruh signifikan kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.
- g. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan kinerja sekretaris desa di Kabupaten Nganjuk.

5.2 Saran

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian ini, maka disarankan hal-hal sebagai berikut :

- a. Bagi instansi dalam rangka meningkatkan kepuasan pegawai dan kinerja pegawai secara berkesinambungan hendaknya melakukan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti motivasi, budaya organisasi dan lingkungan yang baik. Selain itu, pemerintah juga memperhatikan faktor-faktor internal yang mendominasi pengaruhnya terhadap kinerja serta memperhatikan faktor-faktor lainnya seperti kompensasi, budaya kerja dan lain-lain sehingga kinerja sekretaris desa semakin meningkat pula.
- b. Variabel penelitian hendaknya ditambah dengan variabel penelitian lain supaya diperoleh hasil yang lebih akurat contohnya kompensasi, konten pekerjaan, karakteristik, karir dan lain-lain. Di samping itu juga memperluas sampel penelitian dengan membandingkan antar aparat desa di wilayah lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyle, M. 1989. *The Social Psychology Of Work*, 2nd edn. Harmondsworth: Penguin.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- As'ad, M oh. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : LIBERTY
- As'ad, M oh. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Nganjuk, 2011. *Kabupaten Nganjuk Dalam Angka (Nganjuk Regency in Figures)*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Nganjuk.
- Benhabib, J. and Spiegel, M. 1994. The Role Of Human Capital In Economic Development: Evidence From Aggregate Cross-Country Data, *Journal of Monetary Economics* 34: 143-173.
- Blanchflower, D.G. and A.J. Oswald. 1999. *Job Satisfaction*. Dartmouth College, USA and University of Warwick, UK.
- Borjas, G., 1979. Job Satisfaction, Wages and Unions. *Journal of Human Resources*, 14: 21-40.
- Byrne, B. M., 2001. *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dessler, Gary. 1995. *Personnel Management. Modern Concepts and Techniques*. Reston Virginia. Reston Publishing Company.
- Dharma, Agus, 1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Edisi 1, Rajawali, Jakarta
- Dharma. Arinta. 1991. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dharma Books. Yogyakarta.
- Dunn, G., B Everitt dan A Pickles., 1993. *Modelling Covariance and Latent Variables using EQS*. Chapman dan Hall. London
- Gazioglu, Saziye dan Tansel, Aysit. 2002. Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *ERC Working Papers in Economics 03/03 January*
- Georgellis, Y., dan Lange, T., 2007. Participation In Continuous, On-The-Job Training And The Impact On Job Satisfaction: Longitudinal Evidence From The German Labour Market. *International Journal of Human Resource Management*. vol.18

- Gibson *et al*,1994. *Organisasi*, jilid 1 dan 2, alih bahasa Agus Dharma, Erlangga,Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 1996. *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa Djoerban Wahid, SH, Penerbit Erlangga
- Greenberg Cleveland. 2002. Tailored and Ongoing Training Can Improve Job Satisfaction. *Margaret Blenkner Research Institute*, IFAS 2002
- Hair, J.F., Andersons, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C., 1998. *Multivariate Data Analysis*.Fourth Edition. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE .
- Handoko, T.Hani, 1992. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan dan Sutarno. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- Hasibuan, M.S,1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia;Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV Haji Mas Agung, Jakarta
- Ivancevich, John M. Dan Matteson, 1999. *Human resource Management 6th ed.*, Chicago: Irwin.
- Jewell & Siegall, M. 1990. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Jones, Melanie K, Richard J. Jones, Paul L. Latreille dan Peter J. Sloane. 2004. Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS. *Discussion Papers*, September
- Kaho, Koesmono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor Di Jawa Timur*. Disertasi (Tidak Dipublikasikan). Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Knights,j, dan Kennedy. 2005. Psychological Contract Violation: Impact Of Job Satisfaction And Organisational Commitment Among Australian Senior Public Servant. *Applied H.R.M Research*, vol.5 no.2
- Kuswandi,A.,2008, *Teknik Dan Alat Pengumpul Data.google.com* ._(28 Oktober 2012)

- Lam, Terry and Zhang, Hangin Qiu, 2003. Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hongkong Fast-Food Industry. *Emerald International Journal*, 2 (April), pp. 176-191.
- Lin, L., Yeh, S., Yang, L., Yang, L., Tseng, C., & Yeh, M. 2003. Satisfaction Of Nurse Aides With Pre-Job Training Programs. *Journal of Nursing Research*, 11(2), 101-108
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*. Edisi 7. Singapore: M c. Graw Hill Book. Co
- Luthans, Fred, 1997. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. New York: M c Graw -Hill, Inc.
- Mahmudi, 2003. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* Jakarta: Unit Penerbit dan Percetakan akuntansi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Jakarta.
- Mark C. Ellickson. & Kay Logsdon. 2001. Determinants Of Job Satisfaction Of Municipal Government. *State and Local Government Review*, vol. 33, no. 3,
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., dan Meglino, B. M. 1986. Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mobley, William. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab-Sebab dan Pengendaliannya*. Penerjemah : Nurul Iman. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo
- Muhaimin. 2004. *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shaving Computer Bagian Produksi Pada PT Primarindo Asia Infrastruktur Tbk Di Bandung*. Tesis. Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang
- Novita, Ubud Salim dan Eka Afnan Troena. 2008. *Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi Efektif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Tambang Batubara Bukit Asam)*. Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya,
- Patrick, J. 2000. Training. Introduction To Work And Organizational. *Psychology* (Pp. 100-125). Oxford, UK: Blackwell.

- Pose, Andrés Rodríguez dan Bufí, Montserrat Vilalta. 2004. Education, Migration, And Job Satisfaction: The Regional Returns of Human Capital in the EU. *BEER paper Labour Market' Brooking Papers on Economic Activity*, 2: 495-582.
- Rivai dan Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan pertama, Penerbit Raja Grafindo Persada
- Rivai, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan pertama, Penerbit Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P., 1996. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi-Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Robbins, Stephen P., 2000. *Organization Behavior, Concepts Controversies, Application*. Seven Edition, Englewood Cliffs dan PT Prenhalindo, Jakarta.
- Robbins. 2001. *Perilaku Organisasi. Edisi Indonesia*, Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi Indonesia*, Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo
- Robert Kreitner, dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Salemba Emban Patria
- Rogers, Robert, 1991. The Effect of Educational level on Correctional Officer Job Satisfaction. *Journal of Criminal Justice*. Vol. 19. Pp. 123-137.
- Sargent., Tanja dan Hannum, Emily 2005). Job Satisfaction Among Primary Teachers In Rural North West China. *Comparative Education Review*, Vol. 49, 2005
- Schmidt. Steven W. 2007. The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 18, no. 4, Winter
- Sharm an, S. And Sharing, D., 1989. Organizational climate, job satisfaction and job anxiety. *Psychological Studies*, Vol. 34, pp.21-27.
- Siagian, S.P., 1997, *Manajemen Sumber Dya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Sim am ora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: YKPN.

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan. 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.

Singarimbun, Masri, 2001. *Metode Penelitian Survey*. PPSk. Yogyakarta: UGM.

Soedarmono Soejitno, dkk. 2002. *Reformasi Perumahan Indonesia*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia

Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Umum di Surabaya*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya

Soekidjo Notoatmojo. 2002. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta

Soerjono Soekanto. 1993. *Kamus Sosiologi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

Solimun, 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Cetakan 1. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.

Subyantoro, Arief. 2009, *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)*. Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Yogyakarta

Thoaha, Miftah, 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Utama, Surya, 1996. *Prioritas Kebutuhan Staf Berdasar Karakteristik Individu Pengaruhnya Terhadap Keputusan Kerja*. Disertasi (tidak dipublikasikan), Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Lampiran 1

DAFTAR PERNYATAAN (KUESIONER)

Kepada :

Y th. Bapak/Ibu/Sdr/Sdri.

Sekretari Desa Kabupaten Nganjuk

di- TEM PAT

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan tesis guna memenuhi syarat menyelesaikan studi program S2 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk memberikan informasi dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini.

Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Peneliti

DAFTAR PERTANYAAN

I. MOTIVASI (X1)

No	ITEM PERTANYAAN	SS	S	CS	TS	STS
1	Apakah gaji sudah sesuai yang saudara harapkan sehingga kebutuhan fisiologis anda tercukupi (tercukupi sandang, pangan, kesehatan, perumahan)					
2	Adanya jaminan akan ancaman psikologis maupun fisik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab saudara					
3	Hubungan yang terjalin antar pribadi, baik hubungan secara horizontal maupun vertical sangat menyenangkan					
4	Selama ini pimpinan atau instansi di tempat kerja saudara memberikan hadiah bagi mereka yang berprestasi dalam melaksanakan tugasnya					
5	Saudara bekerja dengan baik guna memperoleh kesempatan mengembangkan diri sendiri sehingga mendapat kemajuan					
6	Saudara cukup memiliki kemampuan untuk aktualisasi dalam pekerjaan saudara sendiri					

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

II. BUDAYA ORGANISASI (X 2)

No	ITEM PERTANYAAN	SS	S	CS	TS	STS
1	Instansi mendorong dan menghargai para pegawai yang telah bersikap inovatif dan berani mengambil resiko dalam pekerjaan sehingga membangkitkan ide-ide dalam pekerjaan					
2	Instansi menekankan agar pegawai selalu bekerja dengan cermat, analitis (diperhitungkan dampak positif/negatif) dan selalu memperhatikan pada detail pekerjaan (lebih rinci)					
3	instansi berorientasi pada hasil kerja dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.					
4	Instansi mengandalkan kerja tim sebagai sistem kerja untuk mendukung kerjasama, tidak hanya kerja secara sendiri-sendiri					
5	instansi berorientasi pada manusia (manusia bukan objek semata), tercermin dari keputusan manajemen yang memperhitungkan efek produktivitas pada orang-orang dalam organisasi					
6	Instansi menerapkan persaingan yang sehat antar pegawai dalam bekerja dan mendorong pegawai untuk mencapai produktifitas optimal					
7	Instansi mengutamakan pertumbuhan daripada mempertahankan status quo (keadaan yang stabil/tetap)					

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

III. LINGKUNGAN KERJA (X3)

No	ITEM PERTANYAAN	SS	S	CS	TS	STS
1	Situasi, kondisi, dan suasana tempat kerja serta kualitas tempat kerja saudara sudah nyaman untuk melaksanakan segala aktifitas pekerjaan					
2	Fasilitas kerja ditempat saudara yang disediakan instansi sudah sangat memadai					
3	Saudara cukup merasa aman dalam melakukan aktivitas sehari-hari ditempat kerja					
4	Pimpinan dalam mengambil suatu keputusan tentang pekerjaan/tugas sudah cukup sesuai dengan keinginan saudara					
5	Informasi yang dibutuhkan cukup dalam setiap pengambilan keputusan					

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

IV. KEPUASAN KERJA (Z)

No	ITEM PERTANYAAN	SS	S	CS	TS	STS
1	Saudara sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) mendapat pembayaran gaji/upah sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan sesuai dengan ketrampilan individu					
2	Saudara mendapat pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan ketrampilannya mendapat kebebasan dalam berinovasi dan mendapat umpan balik mengenai kemajuan pekerjaan pegawai					
3	Saudara bekerja dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung dalam pekerjaan. Rekan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial					
4	saudara sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dipromosikan pada jabatan/jenjang yang lebih tinggi dengan tanggung jawab sesuai jenjang organisasionalnya					
5	Saudara memiliki pimpinan yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahannya					

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

V. KINERJA (Y)

No	ITEM PERTANYAAN	SS	S	CS	TS	STS
1	Saudara sebagai pegawai negeri sipil (PNS) selalu menyelesaikan jumlah atau banyaknya pekerjaan yang ditargetkan kepada pegawai					
2	Saudara selalu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan syarat-syarat kesesuaian					
3	Saudara dalam menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu					

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Lampiran 3

DISTRIBUSI FREKUENSI RESPONDEN

Frequency Table

X 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	4,6	4,6	4,6
	Cukup setuju	9	6,9	6,9	11,5
	Setuju	49	37,7	37,7	49,2
	Sangat setuju	66	50,8	50,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup setuju	14	10,8	10,8	10,8
	Setuju	44	33,8	33,8	44,6
	Sangat setuju	72	55,4	55,4	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	,8	,8	,8
	Cukup setuju	18	13,8	13,8	14,6
	Setuju	48	36,9	36,9	51,5
	Sangat setuju	63	48,5	48,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	2,3	2,3	2,3
	Cukup setuju	16	12,3	12,3	14,6
	Setuju	32	24,6	24,6	39,2
	Sangat setuju	79	60,8	60,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup setuju	17	13,1	13,1	13,1
	Setuju	44	33,8	33,8	46,9
	Sangat setuju	69	53,1	53,1	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	1,5	1,5	1,5
	Cukup setuju	27	20,8	20,8	22,3
	Setuju	37	28,5	28,5	50,8
	Sangat setuju	64	49,2	49,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	3,8	3,8	3,8
	Cukup setuju	6	4,6	4,6	8,5
	Setuju	42	32,3	32,3	40,8
	Sangat setuju	77	59,2	59,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup setuju	13	10,0	10,0	10,0
	Setuju	38	29,2	29,2	39,2
	Sangat setuju	79	60,8	60,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	,8	,8	,8
	Cukup setuju	17	13,1	13,1	13,8
	Setuju	41	31,5	31,5	45,4
	Sangat setuju	71	54,6	54,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	2,3	2,3	2,3
	Cukup setuju	9	6,9	6,9	9,2
	Setuju	42	32,3	32,3	41,5
	Sangat setuju	76	58,5	58,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	4,6	4,6	4,6
	Cukup setuju	7	5,4	5,4	10,0
	Setuju	42	32,3	32,3	42,3
	Sangat setuju	75	57,7	57,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	3,1	3,1	3,1
	Cukup setuju	15	11,5	11,5	14,6
	Setuju	34	26,2	26,2	40,8
	Sangat setuju	77	59,2	59,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	1,5	1,5	1,5
	Cukup setuju	19	14,6	14,6	16,2
	Setuju	39	30,0	30,0	46,2
	Sangat setuju	70	53,8	53,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	9	6,9	6,9	6,9
	Cukup setuju	3	2,3	2,3	9,2
	Setuju	46	35,4	35,4	44,6
	Sangat setuju	72	55,4	55,4	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup setuju	11	8,5	8,5	8,5
	Setuju	39	30,0	30,0	38,5
	Sangat setuju	80	61,5	61,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup setuju	21	16,2	16,2	16,2
	Setuju	46	35,4	35,4	51,5
	Sangat setuju	63	48,5	48,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	4,6	4,6	4,6
	Cukup setuju	10	7,7	7,7	12,3
	Setuju	35	26,9	26,9	39,2
	Sangat setuju	79	60,8	60,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

X 35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	2,3	2,3	2,3
	Cukup setuju	24	18,5	18,5	20,8
	Setuju	41	31,5	31,5	52,3
	Sangat setuju	62	47,7	47,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Z 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	10	7,7	7,7	7,7
	Cukup setuju	3	2,3	2,3	10,0
	Setuju	47	36,2	36,2	46,2
	Sangat setuju	70	53,8	53,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Z 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup setuju	10	7,7	7,7	7,7
	Setuju	40	30,8	30,8	38,5
	Sangat setuju	80	61,5	61,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Z 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup setuju	25	19,2	19,2	19,2
	Setuju	46	35,4	35,4	54,6
	Sangat setuju	59	45,4	45,4	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Z 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	4,6	4,6	4,6
	Cukup setuju	9	6,9	6,9	11,5
	Setuju	40	30,8	30,8	42,3
	Sangat setuju	75	57,7	57,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Z 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	2,3	2,3	2,3
	Cukup setuju	22	16,9	16,9	19,2
	Setuju	35	26,9	26,9	46,2
	Sangat setuju	70	53,8	53,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Y 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	7	5,4	5,4	5,4
	Cukup setuju	4	3,1	3,1	8,5
	Setuju	45	34,6	34,6	43,1
	Sangat setuju	74	56,9	56,9	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Y 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup setuju	13	10,0	10,0	10,0
	Setuju	39	30,0	30,0	40,0
	Sangat setuju	78	60,0	60,0	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Y 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup setuju	17	13,1	13,1	13,1
	Setuju	45	34,6	34,6	47,7
	Sangat setuju	68	52,3	52,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Lampiran 4

HASIL UJI VALIDITAS DATA DENGAN CFA

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	182,974
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
X11	1,000	,834
X12	1,000	,658
X13	1,000	,736
X14	1,000	,023
X15	1,000	,000
X16	1,000	,001

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,253	37,544	37,544	2,253	37,544	37,544
2	1,290	21,492	59,037			
3	1,049	17,477	76,514			
4	,691	11,524	88,038			
5	,491	8,182	96,220			
6	,227	3,780	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X 1 1	,913
X 1 2	,811
X 1 3	,858
X 1 4	,153
X 1 5	-,011
X 1 6	,037

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,628
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	121,696
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
X 2 1	1,000	,800
X 2 2	1,000	,596
X 2 3	1,000	,639
X 2 4	1,000	,003
X 2 5	1,000	,040
X 2 6	1,000	,007
X 2 7	1,000	,008

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X 21	,894
X 22	,772
X 23	,800
X 24	-,054
X 25	-,201
X 26	,086
X 27	,087

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,635
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	227,076
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
X 31	1,000	,900
X 32	1,000	,767
X 33	1,000	,718
X 34	1,000	,001
X 35	1,000	,002

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X 3 1	,949
X 3 2	,876
X 3 3	,847
X 3 4	-,030
X 3 5	,039

Extraction Method :

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,645
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	260,345
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Z 1	1,000	,899
Z 2	1,000	,829
Z 3	1,000	,679
Z 4	1,000	,001
Z 5	1,000	,013

Extraction Method : Principal

Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Z 1	,948
Z 2	,911
Z 3	,824
Z 4	-,031
Z 5	,116

Extraction Method :

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,596
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	187,071
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Y 1	1,000	,888
Y 2	1,000	,665
Y 3	1,000	,708

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Y 1	,942
Y 2	,816
Y 3	,842

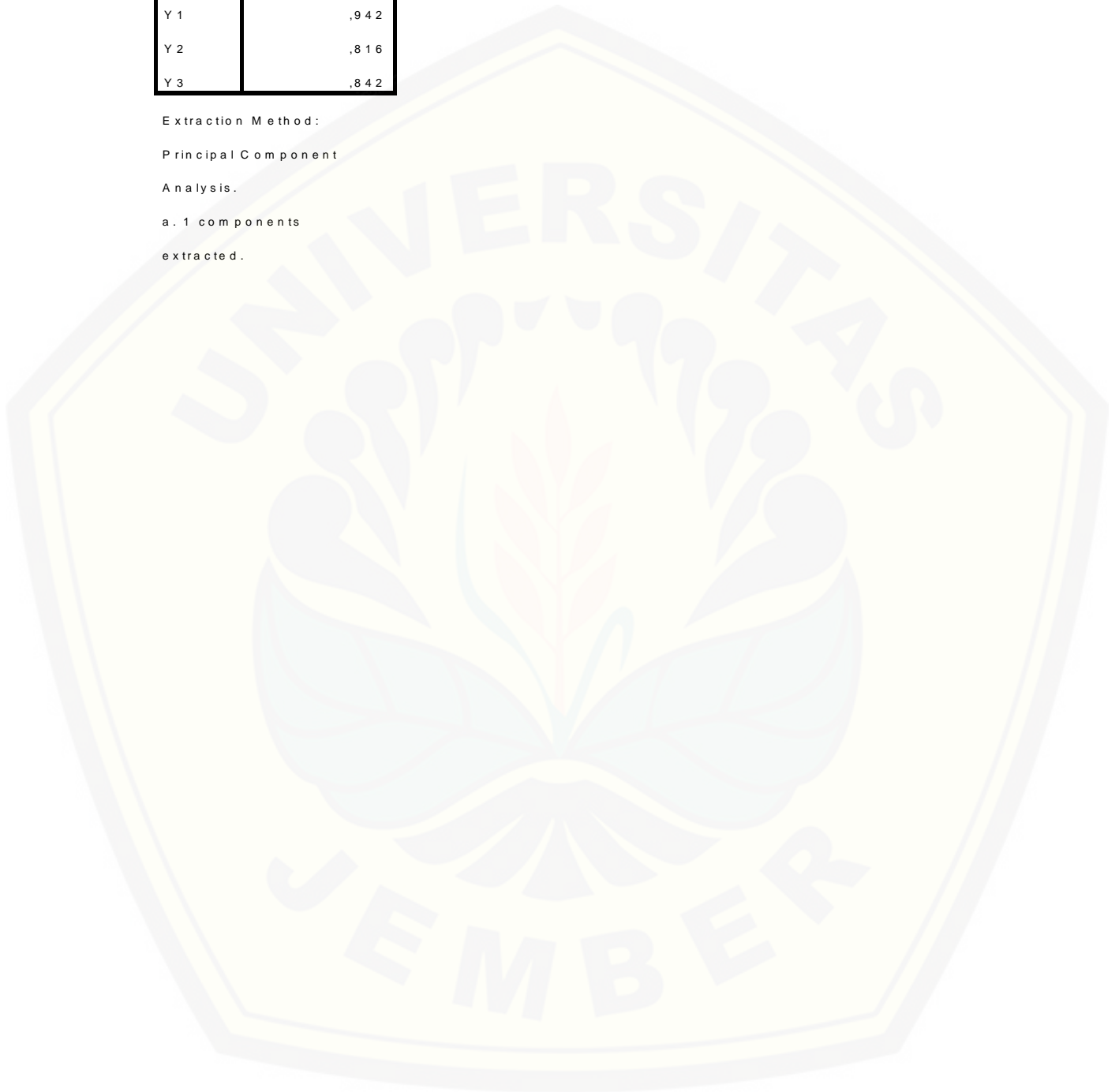
Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.



Lampiran 5

HASIL UJI RELIABILITAS DATA

Reliability

Scale: 0,60

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,651	6

Reliability

Scale: 0,60

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,633	7

Reliability

Scale: 0,60

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,653	5

Reliability

Scale: 0,60

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,676	5

Reliability

Scale: 0,60

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	3

Lampiran 6

HASIL UJI NORMALITAS DATA

N Par Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X 1	X 2	X 3	Z	Y
N		130	130	130	130	130
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	1,0000000	1,0000000	1,0000000	1,0000000	1,0000000
				0		
Most Extreme Differences	Absolute	,216	,230	,270	,236	,289
	Positive	,150	,114	,180	,170	,188
	Negative	-,216	-,230	-,270	-,236	-,289
Kolmogorov-Smirnov Z		1,046	1,062	1,080	1,694	1,290
Asymp. Sig. (2-tailed)		,112	,141	,098	,078	,101

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 7

HASIL ANALISIS JALUR

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	,0000000	1,00000000	130
X1	,0000000	1,00000000	130
X2	,0000000	1,00000000	130
X3	,0000000	1,00000000	130
Z	,0000000	1,00000000	130

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
1	X3, X2, X1 ^a	.	Enter
2	Z ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,829 ^a	,688	,606	,96962895	
2	,831 ^b	,690	,606	,96701058	1,911

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1, Z

c. Dependent Variable: Y

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,537	3	3,512	3,736	,013 ^a
	Residual	118,463	126	,940		
	Total	129,000	129			
2	Regression	12,111	4	3,028	3,238	,014 ^b
	Residual	116,889	125	,935		
	Total	129,000	129			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1, Z

c. Dependent Variable: Y

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,321	,085		,000	1,000		
	X 1	,112	,094	,112	2,187	,037	,824	1,214
	X 2	,206	,093	,221	2,203	,029	,835	1,198
	X 3	,078	,086	,408	2,903	,008	,984	1,016
2	(Constant)	,289	,085		,000	1,000		
	X 1	,125	,094	,125	2,329	,016	,813	1,230
	X 2	,226	,094	,223	2,394	,018	,812	1,232
	X 3	,065	,086	,421	2,748	,006	,971	1,030
	Z	,115	,088	,115	2,297	,019	,927	1,078

a. Dependent Variable: Y

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y

