- PERSONNEL MANAGEMENT
JOB SATISFACTION

ADLN - Perpustakaan Unair

TESIS

PENGARUH MANAJEMEN PARTISIPATIF TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA BATAM

KK
TE 13/07
Han

Abu Hanifah
090114636 M

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006

UNIVERSITAS AIRLANGGA

PENGARUH MANAJEMEN PARTISIPATIF TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA BATAM

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Ilmu Manajemen
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh:

Abu Hanifah
090114636 M

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
Tanggal, 15 April 2006

LEMBAR PENGESAHAN

MATERI TESIS INI TELAH DISETUJUI

PADA TANGGAL · 2006

OLEH

PEMBIMBING

DR. MUSLICH ANSHORI, SE.,M.SC.,AK
NIP. 131 570 339

MENGETAHUI

KETUA PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM MAGISTER PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA

DRS. SRI GUNAWAN, M.COM., DBA
NIP. 131 653 420

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006

LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI

Tesis ini telah di uji pada :

Tanggal 14 Juni 2006

PANITIA PENGUJI TESIS

K e t u a : **Prof.Dr.H.Suroso Imam Zadjuli, SE**

A n g g o t a :
1. **Dr.H.Muslich Anshori, SE, Msc, Ak**
2. **Prof. Budiman Chr. Drs. Ec. MA. Phd**
3. **Dr. Sri Gunawan. M.Com**
4. **Dr. Solimun, Ir, MS**

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan mempersembahkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas karunia dan rahmat-Nya, tesis dengan judul "**Pengaruh Manajemen Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kota Batam**" ini dapat penulis selesaikan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Dua pada Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak mungkin selesai tanpa ada bantuan, dukungan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucakan terima kasih sedalam-dalamnya dengan selesainya tesis ini kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr, selaku Rektor Universitas Airlangga Surabaya atas kesempatan dan fasilitas yang telah diberikan dalam mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Strata Dua pada Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
2. Bapak Dr. Muslich Anshori, SE, M.Sc, Ak, selaku pembimbing penulis yang dengan kesabaran telah memberi petunjuk dan pemahaman materi kepada penulis pada setiap kesempatan. Penulis menghargai atas jasa yang telah disumbangkan dan pada semua yang telah diberikan berupa diskusi, koreksi, arahan dan pemikiran yang membangun.
3. Bapak Prof. Dr. H. Mohammad Amin, dr, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, yang memberikan fasilitas juga memberikan motivasi bagi penulis dalam menyelesaikan studi dengan baik di Universitas Airlangga ini.
4. Bapak Prof. Dr. Suroso Imam Zadjuli, SE, selaku mantan Koordinator Pengelola Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya Kelas Khusus Batam, yang juga telah memberikan bimbingan, dukungan dan masukan dalam memperkaya ide dan analisis tesis ini.
5. Bapak Dr. Sri Gunawan, M. Com, selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga, yang sejak awal secara aktif memberikan arahan dan masukan dalam menyelesaikan studi penulis.
6. Bapak Dr. Solimun, Ir. MS, yang secara khusus telah membimbing penulis untuk mendalami metodologi dan menyediakan waktu dan kesempatan untuk diskusi yang intensif.
7. Bapak Drs. H. Nyat Kadir, selaku Walikota batam yang dengan kebijakannya untuk meningkatkan mutu pendidikan pegawai Pemerintah Kota Batam, sehingga *performance* institusi Pemerintah Kota Batam menjadi lebih meningkat dimasa-masa yang akan datang.
8. Bapak Drs. H. Manan Sasmita, selaku Sekretaris Daerah Kota Batam yang memberikan bimbingan untuk kemajuan pelaksanaan tugas dilingkungan

Sekretariat Daerah Kota Batam. Serta telah bertindak cermat, bijak dan tegas dalam mendorong percepatan penyelesaian studi penulis.

9. Bapak Drs. Asyari Abbas, Msi selaku Asisten Pemerintahan, Bapak Drs. H. Zulkifli, Msi selaku Asisten Administrasi Umum dan Bapak Drs. H. Sadri Khairuddin, MM selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Batam yang telah mendukung penulis baik dalam pelaksanaan tugas sehari-hari maupun dalam percepatan penyelesaian studi penulis.
10. Selanjutnya, Ucapan terimakasih yang tidak terhingga disampaikan kepada Ibu Mertua tercinta T. Najibah Ali, istri tercinta T. Samira, SE dan ananda tercinta Chitra Cendrafasya, Dinda Dafasya yang selama ini mendampingi dalam suka dan duka, semoga kita menjadi keluarga yang selalu mendukung satu sama lainnya untuk maju dan mencapai kebahagian bersama.
11. Juga yang tak mungkin dilupakan, seluruh rekan sekerja sekaligus sebagai saudara dalam wadah yang sama keluarga besar Pemerintah Kota Batam, yang selalu mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari dan khususnya dalam penyelesaian studi penulis.

Sebagai Penutup, penulis menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna karena berbagai keterbatasan penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik, saran dan petunjuk yang membangun dalam penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat berguna bagi diri penulis dan menjadi referensi bagi pembaca yang akan meneruskan penelitian terhadap tesis ini menjadi lebih sempurna. Pada akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis memohon dan berserah diri, semoga segala jasa berbagai pihak yang telah tersebut diatas mendapat balasan dari yang Maha Pengasih Allah SWT.

RINGKASAN

PENGARUH MANAJEMEN PARTISIPATIF TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA BATAM

Abu Hanifah

Dalam rangka otonomi daerah, nilai-nilai "*good governance*" merupakan kunci utama, karena nilai-nilai antara lain menekankan Visi strategis (pemerintahan memiliki visi yang jelas, serta misi untuk mewujudkan visi tersebut) dan Effektivitas dan effisiensi: pemerintahan memenuhi kebutuhan organisasi dan masyarakatn dengan memanfaatkan sumberdaya dengan cara yang paling baik, atau melalui manajemen sektor publik yang efisien dan efektif.

Pada dasarnya suatu organisasi merupakan totalitas berbagai unsur, sehingga untuk mencapai tujuan organisasi sangat tergantung pada berbagai unsur yang saling berinteraksi. Unsur-unsur tersebut saling mempengaruhi. Tidak berfungsi atau kurang efektifnya suatu unsur organisasi dapat mengganggu keseimbangan proses yang sedang berlangsung,. dan hal ini tentu saja dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.

Seiring dengan dinamika penerapan manajemen partisipatif, dari sisi pemerintahan yang menyediakan jasa publik, maka fungsi pemerintahan dewasa ini harus berorientasi pada fungsi pelayanan yang semakin efektif, efisien, representatif dan respontif. Fungsi pelayanan dimaksud adalah berupa upaya-upaya pemerintahan dalam menciptakan suatu strategi dan sistem pelayanan yang dapat memuaskan pegawainya secara sungguh-sungguh, kreatif, inovatif, respontif dan demokratis. Karena itu, mau tidak mau memaksa setiap manajemen pemerintahan untuk menetapkan berbagai langkah dan kebijakan dengan lebih seksama agar setiap target yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik. Dalam kondisi seperti itu, maka sangat diperlukan sekali suatu kinerja pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja yang pada akhirnya menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi pegawai melaui sistim dan kebijakan pemberian kompensasi.

Mengingat arti pentingnya kedudukan manusia dalam organisasi, maka seorang pimpinan perlu kiranya untuk mempelajari dan memahami perilaku bawahannya, serta mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Hal ini dikarenakan tugas pimpinan adalah menyelesaikan urusan-urusan lewat orang lain dengan tugas utama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi, kemudian melakukan evaluasi kinerja, serta membantu bawahannya agar lebih efektif menjalankan tugasnya.

Berdasarka latar belakang masalah penelitian, tujuan mengadakan penelitian ini adalah sebagai berikut (1) Untuk menganalisis signifikansi pengaruh manajemen partisipatif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Batam.

(2) Untuk menganalisis signifikansi pengaruh manajemen partisipatif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Batam dan (3) Untuk menganalisis signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Batam

Analisis statistik dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program AMOS 4.10. Sebelum dilakukan uji hipotesisi dilakukan confirmatory factor analysis pada factor-faktor pembentuk konstruk (variable laten) manajemen partisipatif (X), kepuasan kerja (Y_1) dan kinerja (Y_2). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan statistik inferensial pada derajat kesalahan $\alpha = 0,05$.

Berdasarkan pengolahan dan analisis data studi terhadap faktor atau konstruk yang terbentuk diperoleh hasil pada variabel faktor manajemen partisipatif, kepuasan kerja dan kinerja bahwa semua faktor signifikan. Hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan data manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, memperlihatkan bahwa pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja (Hipotesis 1) memiliki nilai koefisien struktural sebesar 0,613 dengan *probability value* 0,000 yang berarti bahwa manajemen partisipatif secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya hasil penelitian mengenai pengaruh manajemen partisipatif terhadap kinerja (Hipotesis 2) yang memiliki nilai koefisien struktural sebesar 0,718 dengan *probability value* 0,354; memperlihatkan tidak ada pengaruh yang signifikan di antara kedua variabel. Penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja (Hipotesis 3) memperlihatkan nilai koefisien struktural sebesar 0,647 dengan *probability value* 0,000. Nilai koefisien struktural sebesar 0,647 sekaligus menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan, terbukti dan dapat diterima.

Oleh karena manajemen partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, maka disarankan agar setiap pengambilan keputusan yang menyangkut fungsi-fungsi manajerial maka perlu sosialisasi terlebih dahulu dengan pegawai sehingga keputusan yang diambil nantinya akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pimpinan diharapkan untuk dapat melakukan komunikasi yang efektif kepada bawahannya. Salah satu bentuk dari komunikasi yang efektif yang disarankan adalah apabila para pegawai memahami tugas-tugas yang harus dilakukannya, diberikan informasi yang diperlukan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan diberikan umpan balik atas kinerja yang ditampilkannya.

SUMMARY

THE INFLUENCE OF PARTICIVATIVE MANAGEMENT TOWARD WORK SATISFACTION AND CIVIL SERVANT'S PERFORMANCE AT THE REGION SECRETARY OF BATAM CITY

Abu Hanifah

In this region outonomy, the values of good governance is the main key factor, because the values emphasize the strategic vision (the government has a clear vision and mission to shape into which that vision), effecitivity and efficiency (government fulfill the needs of organization and society by using the resourves of public sector management effectively.

An organization is a totality of several elements, therefore to achieve the organization goal, it depend on interrelationship of several elements. If one element was not work effectively, it will disturb another elements, and could disturb the equilibrium of process

Having a dynamic participative management application, from the side of government who serve public services, the government recently has to concern to fulfill its service function more effective, efficient, representative and responsive than before. Because of that, in order to achieve its goals, the government has to do several steps and policies more seriously. To perform the condition above, the government really need good employer's performance to increase its productivity and then it will improve employer's work satisfaction.

Based on the importance of human resources in an organization, the leader has to learn and understand the employer's behaviour and encourage them to achieve the organization goals effectively. In this case, the leader's task is to achieve the objective of organization by using its human resource as his or her main responsibility. Furthermore, the leader evaluates employer's performance and guidances his or her employer to do their jobs effectively.

The purpose of this research are (1) to analyze the influence of participative management toward civil servant's performance at the region secretary of Batam city. (2) To analyze the influence of participative management toward civil servant's work satisfaction at the region secretary of Batam city and (3) to To analyze the influence of work satisfaction toward civil servant's performance at the region secretary of Batam city

A statistical analysis was used by employing Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 4.10 program. Before the hypotesis test was done a confirmatory factor analysis was carried out for construct forming factors laten variable, participative management (X), work satisfaction (Y_1) and performance (Y_2). The

hypothesis test was done by using inferential statistical instrument at significant level, $\lambda = .05$

Based on analyze of data, The result of research shows that all of the variable factors have significant influence and all the hypotheses proved significantly. The influence of participative management toward work satisfaction (Hypothesis 1) has the structural coefficient value of .613, it mean that participative management give significant influence toward civil servants'work satisfaction.

Furthermore, the influence of participative management toward civil servants'performance (Hypothesis 2) has the structural coefficient value of .718, it mean the result of research shows that participative management give significant influence toward civil servants'performance. The result also prove that civil servants'work satisfaction give significant influence toward civil servants'performance factors have significant influence. The structural coefficient value is .647.

Based on the above results, participative management give significant influence toward civil servants'work satisfaction and performance, government is better to give a clear information to civil servant about all of the government's decision, especially related to the decision of managerial function. In order to give good understanding for civil servant, the research result also suggest to the leader of organization to communicate effectively.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF PARTICIVATIVE MANAGEMENT TOWARD WORK SATISFACTION AND CIVIL SERVANT'S PERFORMANCE AT THE REGION SECRETARY OF BATAM CITY

Abu Hanifah

The purpose of this research are (1) to analyze the influence of participative management toward civil servant's performance at the region secretary of Batam city. (2) To analyze the influence of participative management toward civil servant's work satisfaction at the region secretary of Batam city and (3) to To analyze the influence of work satisfaction toward civil servant's performance at the region secretary of Batam city

The s research is designed to analytical-descriptive and quantitative method. For colleting data is used simple sampling technique. Data collecting through questioner is a main instrument and supported by literature study. The respondents taken as samples comprised 65 civil servant. The data collected and analyzed by using statistic analysis technique with Structural Equation Modeling (SEM).

The result of research shows that the participative management give significant influence toward civil servants'work satisfaction and performance. And the civil servants's work satisfaction also give significant influence toward civil servants'performance. It mean that all the hypotheses proved significantly.

Based on the above results, participative management give significant influence toward civil servants'work satisfaction and performance, government is better to give a clear information to civil servant about all of the government's decision, especially related to the decision of managerial function. In order to give good understanding for civil servant, the research result also suggest to the leader of organization to communicate effectively.

Key word: participative management, work satisfaction, and performance

DAFTAR ISI

Halaman

Sampul Depan i
Sampul Dalam ii
Prasyarat Gelar iii
Persetujuan iv
Penetapan Panitia Penguji v
Ucapan Terima kasih vi
Ringkasan ix
Abstrak xiii
DAFTAR ISI xiv
DAFTAR TABEL xviii
DAFTAR GAMBAR xvii

BAB 1. PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 7
1.3. Tujuan Studi 8
1.4. Manfaat Studi 8

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA 10
2.1. Otonomi Daerah 10
2.2. Manajemen Partisipatif 13
2.3. Kepuasan Kerja 26
2.4. Kinerja 50

BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN 63
3.1. Kerangka Konseptual 63
3.2. Hipotesis 67

BAB 4. METODE PENELITIAN 69
4.1. Rancangan Penelitian 69
4.2. Populasi dan Sampel 69
4.3. Identifikasi Variabel 70
4.4. Definisi Operasional Variabel 70
4.5. Instrumen Penelitian 73
4.6. Lokasi dan Waktu Penelitian 73
4.7. Prosedur Penelitian dan Pengumpulan Data 74

	4.8.	Cara Pengolahan dan Analisis Data.....	74
BAB	5.	GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	76
	5.1.	Latar Belakang Pengembangan Kota Batam	76
	5.1.1.	Penataan Kelembagaan Pemerintah Kota Batam	76
	5.1.2.	Perkembangan Ekonomi	78
	5.1.3.	Aspek Kepegawaian dan Pengelolaan Sumber Daya Aparatur	81
	5.2.	Data Penelitian	83
	5.2.1.	Deskripsi Karakteristik Responden	83
	5.2.2.	Analisis Uji Instrumen Penelitian	86
	5.2.3.	Deskripsi Variabel Penelitian	92
BAB	6.	PEMBAHASAN	113
	6.1.	Pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja	115
	6.2.	Uji Goodness of Fit Indices	121
BAB	7.	PENUTUP	123
	7.1.	Kesimpulan	123
	7.2.	Saran	124
DAFTAR PUSTAKA			126
LAMPIRAN			130

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Keterkaitan antarketiga tujuan manejemen kinerja	61
Tabel 4.1	Alokasi Sampel Pada Setiap Strata	70
Tabel 5.1	Komposisi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Batam Dirinci Menurut Unit Kerja, Jenis Kelamin Dan Golongan Tahun 2004	81
Tabel 5.2	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	83
Tabel 5.3	Jumlah Responden Berdasarkan Umur	84
Tabel 5.4	Reliabilitas Indikator Manajemen Partisipatif	86
Tabel 5.5	Reliabilitas Indikator Kepuasan Kerja	87
Tabel 5.6	Reliabilitas Indikator Kinerja	88
Tabel 5.7	Validitas Indikator Indikator Perencanaan (X_1)	89
Tabel 5.8	Validitas Indikator Indikator Pengorganisasian (X_2)	89
Tabel 5.9	Validitas Indikator Indikator Pengarahan (X_3)	90
Tabel 5.10	Validitas Indikator Indikator Pengawasan (X_4)	90
Tabel 5.11	Validitas Variabel Kinerja	91
Tabel 5.12	Pernyataan Responden Terhadap Perencanaan	93
Tabel 5.13	Pernyataan Responden Terhadap Pengorganisasian	95
Tabel 5.14	Pernyataan Responden Terhadap Pengarahan	97
Tabel 5.15	Pernyataan Responden Terhadap Pengawasan	99
Tabel 5.16	Pernyataan Responden Terhadap Manajemen Partisipatif	100
Tabel 5.17	Pernyataan Responden Terhadap Pekerjaan	101
Tabel 5.18	Pernyataan Responden Terhadap Sistem Penggajian/ Upah	102
Tabel 5.19	Pernyataan Responden Terhadap Kesempatan Promosi	103
Tabel 5.20	Pernyataan Responden Terhadap Supervisi	104
Tabel 5.21	Pernyataan Responden Terhadap Rekan Kerja	105
Tabel 5.22	Pernyataan Responden Terhadap Kondisi Kerja	106
Tabel 5.23	Pernyataan Responden Terhadap Kuantitas	108
Tabel 5.24	Pernyataan Responden Terhadap Kualitas	108
Tabel 5.25	Pernyataan Responden Terhadap Ketepatan Waktu	109
Tabel 5.26	Pernyataan Responden Terhadap Keefektifan Biaya	110
Tabel 5.27	Pernyataan Responden Terhadap Kebutuhan Akan Pengawasan	111
Tabel 5.28	Pernyataan Responden Terhadap Dampak Interpersonal	112

Tabel 6.1	Pengaruh Manajemen Partisipatif (X) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja (Y_2)	115
	Evaluasi Model Uji Goodness Of Fit Indices Berdasarkan Hasil dan Kriteria Fit	121

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Hubungan antara Standar Kinerja dengan Analisis Pekerjaan dan Penilaian Kinerja	55
Gambar 3.1	Kerangka Proses Berfikir	63
Gambar 3.2	Kerangka Konseptual	64
Gambar 4.1	Persamaan Struktural Penelitian	75
Gambar 5.1	Kontribusi Sektoral PDRB Kota Batam	80
Gambar 5.2	Tingkat Pendidikan Responden	85
Gambar 6.1	Pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja	114

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kota Batam dengan luas wilayah sekitar 966,8 Km^2 yang jumlah penduduknya tercatat sekitar 599.561 jiwa, Kota Batam terdiri 8 (delapan) Kecamatan serta 51 (lima puluh satu) Kelurahan, memiliki lokasi yang sangat strategis karena berhadapan langsung dengan Singapura, saat ini memiliki potensi industri berteknologi tinggi, perdagangan, alih kapal dan pariwisatanya yang cukup menjanjikan. Batam dan Singapura dikenal sebagai Pusat Pertumbuhan Ekonomi Dunia, yang memberikan implikasi yang menguntungkan untuk Volume perdagangan, saat ini merupakan daerah yang mengalami pertumbuhan yang sangat pesat jika dibandingkan dengan lima daerah lain di Wilayah Provinsi Kepulauan Riau

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi merupakan salah satu sasaran yang perlu dicapai dalam pelaksanaan pembangunan selain pemerataan. Laju pertumbuhan ekonomi Kota Batam dicermati dari kontribusi sektoral atau lapangan usaha, pada tahun 2001 sebesar 6,56% dan mengalami peningkatan pada tahun pada 2002 menjadi 7,01%. Pada tahun 2003 meningkat signifikan menjadi 7,73% dan begitu juga tahun 2004 menjadi 8,13%. Tahun 2004 yang memberikan kontribusi paling besar terhadap PDRB Kota Batam adalah sektor industri (71,28%), perdagangan (10,94%), bank dan keuangan (4,61%), angkutan (3,68%), dan bangunan (3,63%). Selanjutnya sektor jasa-jasa (2,24%), listrik, gas dan air (1,26%), pertanian (1,62%) dan pertambangan memberikan kontribusi terkecil (0,75%).

Kontribusi sektoral berdampak positif pada PDRB per kapita dan pendapatan per kapita Batam. PDRB per kapita maupun pendapatan per kapita tahun 2004 menunjukkan kenaikan dibanding dengan tahun 2003. PDRB per kapita Batam mengalami peningkatan dari Rp. 6,24juta tahun 2003 menjadi Rp.6,42juta pada tahun 2004 atau mengalami kenaikan sebesar 2,88 persen. Begitu juga pendapatan setiap penduduk kota Batam mengalami kenaikan dari Rp.5,81juta pada tahun 2003 menjadi Rp.5,97juta pada tahun 2004 atau mengalami kenaikan sebesar 2,75 persen (BPP 2005, hal.50).

Laju pertumbuhan ekonomi dapat mencerminkan profesionalisme penyelenggaraan manajemen pemerintahan daerah. Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang baik adalah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari konsep "asas umum Pemerintahan Negara yang baik", sebagaimana dimaksud dalam UU 28/1999, yaitu asas yang menjunjung tinggi norma etika (kesusilaan), kepatutan *("behoorlijk bestuur"*) dan norma hukum untuk mewujudkan Penyelenggara Negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Asas umum penyelenggaraan Negara yang baik menurut UU 28/1999 meliputi: Asas Kepastian Hukum; Asas Tertib Penyelenggaraan Negara; Asas Kepentingan umum; Asas Keterbukaan; Asas Proporsionalitas; Asas Profesionalitas; dan Asas Akuntabilitas.

Bagaimanapun juga kepemerintahan yang baik *("Good Governance"*; atau juga disebut *"Behoorlijk Bestuur")* merupakan isyu yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi pemerintahan sekarang ini. Tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan

masyarakat, di samping adanya pengaruh global. Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintahan, sudah tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang sudah berubah. Karena itu, tuntutan ini merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya diantisipasi oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Dalam rangka otonomi daerah, nilai-nilai "*good governance*" merupakan kunci utama, karena nilai-nilai antara lain menekankan Visi strategis (pemerintahan memiliki visi yang jelas, serta misi untuk mewujudkan visi tersebut) dan Effektivitas dan effisiensi: pemerintahan memenuhi kebutuhan organisasi dan masyarakatn dengan memanfaatkan sumberdaya dengan cara yang paling baik, atau melalui manajemen sektor publik yang efisien dan efektif.

Visi dan Misi Pemerintahan Kota Batam, yaitu : "Terwujudnya Batam sebagai Bandar Dunia yang Madani". Batam dengan segala sumber daya yang dimiliki akan terus dikembangkan dengan laju yang tinggi agar menjadi bandar dunia, sejajar dengan kota-kota terkemuka di dunia. Makna dari madani itu sendiri adalah "menjunjung tinggi nilai-nilai budaya dan mencerminkan prikehidupan dengan pradaban tinggi serta menempatkan pendekatan keilmuan guna memecahkan permasalahan masyarakat.

Salah satu tantangan utama di dalam manajemen publik adalah telah diimplementasikannya strategi sumber daya manusia untuk mempertinggi kinerja dan akuntabilitas. Sebagai hasilnya, peneliti pada administrasi publik dan agen-agen pemerintah telah menekankan strategi-strategi manajemen sumber daya manusia yang

efektif, seperti kepuasan kerja, pemberdayaan tim, manajemen parfitisipatif, dan perencanaan strategik (Ting, 1996: 24).

Institusi pemerintahan merupakan salah satu bentuk organisasi. Organisasi diartikan sebagai hubungan berpola antara manusia yang terlibat aktivitas saling tergantung untuk mencapai tujuan bersama, baik tujuan perseorangan maupun tujuan kelompok. Tujuan organisasi yang harus dicapai ialah meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Organisasi pemerintah (publik) memang berbeda dengan organisasi bisnis karena organisasi pemerintah memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Kasim, 1993 : 20) :

1. Organisasi publik tidak sepenuhnya otonomi tetapi dikuasai faktor-faktor eksternal.
2. Organisasi publik secara resmi diadakan untuk pelayanan masyarakat.
3. Organisasi publik tidak dimaksud kan untuk berkembang menjadi besar sehingga merugikan organisasi publik lain
4. Kesehatan organisasi publik diukur melalui : a) Kontribusinya terhadap tujuan politik. b) Kemampuan mencapai hasil maksimum dengan sumber daya yang tersedia.
5. Kualitas pelayanan masyarakat yang buruk akan memberi pengaruh politik yang negatif / merugikan.

Meskipun organisasi publik memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan organisasi bisnis akan tetapi paradigma baru Administrasi Publik telah memberikan inspirasi bahwa administrasi publik harus dapat beroperasi layaknya organisasi bisnis, efisien, efektif dan menempatkan masyarakat sebagai stake holder yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya.

Pada dasarnya suatu organisasi merupakan totalitas berbagai unsur, sehingga untuk mencapai tujuan organisasi sangat tergantung pada berbagai unsur yang saling

berinteraksi. Unsur-unsur tersebut saling mempengaruhi. Tidak berfungsi atau kurang efektifnya suatu unsur organisasi dapat mengganggu keseimbangan proses yang sedang berlangsung, dan hal ini tentu saja dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.

Manajemen partisipatif (David, 1989:32) adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana seluruh pegawai didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan ada "rasa memiliki" terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggungjawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya: makin besar tingkat pertisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya.

Seiring dengan dinamika penerapan manajemen partisipatif, dari sisi pemerintahan yang menyediakan jasa publik, maka fungsi pemerintahan dewasa ini harus berorientasi pada fungsi pelayanan yang semakin efektif, efisien, representatif dan respontif. Fungsi pelayanan dimaksud adalah berupa upaya-upaya pemerintahan dalam menciptakan suatu strategi dan sistem pelayanan yang dapat memuaskan pegawainya secara sungguh-sungguh, kreatif, inovatif, respontif dan demokratis. Karena itu, mau tidak mau memaksa setiap manajemen pemerintahan untuk

menetapkan berbagai langkah dan kebijakan dengan lebih seksama agar setiap target yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik.

Dalam kondisi seperti itu, maka sangat diperlukan sekali suatu kinerja pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja yang pada akhirnya menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi pegawai melaui sistim dan kebijakan pemberian kompensasi.

Mengingat arti pentingnya kedudukan manusia dalam organisasi, maka seorang pimpinan perlu kiranya untuk mempelajari dan memahami perilaku bawahannya, serta mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Hal ini dikarenakan tugas pimpinan adalah menyelesaikan urusan-urusan lewat orang lain dengan tugas utama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi, kemudian melakukan evaluasi kinerja, serta membantu bawahannya agar lebih efektif menjalankan tugasnya. Pernyataan ini dipertegas oleh E.A. Johns dalam Chori (1999:3) yang menyatakan bahwa keberhasilan seorang pimpinan pada masa akan datang ditentukan oleh kemampuannya untuk memberdayakan partisipasi bawahannya.

Pegawai negeri di Sekretariat Daerah Kota Batam tidak lepas dari persoalan semakin kompleksnya tugas dan kegiatan yang mereka hadapi seiring dengan arus kemajuan aktivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah ini. Hal ini tampak dalam penyelenggaraan tugas-tugas dan pekerjaan pegawai di Sekretariat Daerah Kota Batam yang lebih bersifat rutinitas saja. Di samping itu, berdasarkan pengamatan ada pegawai keluar kantor pada jam dinas, melakukan pekerjaan yang tidak bermanfaat seperti membaca koran, tidak masuk tanpa izin.

Menurut dugaan penulis masalah tersebut karena kurang puasnya pegawai dengan kondisi kerjanya, Hal ini terlihat adanya pegawai yang bekerja tidak sebagaimana mestinnya, seperti kurangnya semangat dalam melaksanakan pekerjaan, dan malas melaksanakan tugas yang dibebankan kepadannya, cepat bosan dalam menghadapi tugas, kurang kreatif, dan juga kurang berinisiatif.

Keadaan demikkian itu tampaknya merupakan pencerminan rasa ketidakpuasan pekerja terhadap organisasi secara keseluruhan serta rasa ketidakmampuan mereka dalam menghadapi tugas-tugas. Hal ini mungkin disebabkan oleh karena tugas-tugas tersebut tidak sesuai dengan bidangnnya dan tidak dilibatkan pertatisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga tugas-tugas yang diembannnya tidak menarik baginya untuk dikerjakan.

Berkaitan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Batam."

1.2 Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat di rumuskan sebagai berikut :

a. Apakah manajemen partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kota Batam?
b. Apakah manajemen partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Batam?

c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Batam?

1.3 Tujuan Studi

Studi ini dilakukan dengan maksud untuk mengeksplorasi pengaruh manajemen partisipatif dalam konteks perencanaan strategik dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan pemerintah kota Batam.

Adapun tujuannya adalah :

a. Menganalisis signifikansi pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja Pegawai negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Batam.
b. Menganalisis signifikansi pengaruh manajemen partisipatif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Batam.
c. Menganalisis signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Batam.

1.4 Manfaat Studi

Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

a. Bagi pihak manajemen pemerintah dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam usaha meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai melalui penerapan manajemen partisipatif .
b. Sebagai sumber informasi bagi para peneliti yang ingin mengembangkan penelitian yang relevan lebih lanjut dan dapat memberikan referensi bagi peneliti

selanjutnya untuk mengetahui keterkaitan manajemen partisipatif dengan kepuasan kerja pegawai dan kinerja.

BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Otonomi Daerah

Otonomi daerah menggunakan prinsip otonomi nyata dan bertanggung jawab yang pada dasarnya untuk memberdayakan daerah termasuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang merupakan bagian utama dari tujuan nasional.

Dampak otonomi daerah apabila dilihat dari keterkaitannya dengan berbagai perubahan yang terjadi, adalah merupakan upaya perubahan yang direncanakan sebagaimana maksud dan tujuan dikeluarkannya UU No. 22 / 1999 dan UU No. 25 / 1999. Melalui kedua Undang-undang tersebut (Wasistiono, 2001:41) ingin dibangun berbagai paradigma baru di dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berbasis pada filosofi Keanekaragaman Dalam Kesatuan. Paradigma yang ditawarkan antara lain :

a. Kedaulatan rakyat.

b. Demokratisasi.

c. Pemberdayaan masyarakat.

d. Pemerataan dan keadilan.

Selain perubahan sosial terjadi pula perubahan dimensi struktural yang mencakup hubungan antara pemerintahan daerah, hubungan antara masyarakat dengan pemerintah, hubungan antara eksekutif dan legislatif serta perubahan pada struktur organisasinya. Perubahan dimensi fungsional dalam lembaga pemerintahan daerah dan lembaga masyarakat terjadi sejalan dengan perubahan pada dimensi

kultural sebagai dampak otonomi daerah yang meliputi faktor kreativitas, inovatif dan berani mengambil resiko, mengandalkan keahlian, bukan pada jabatan atau kepentingan saja tetapi lebih jauh lagi adalah untuk mewujudkan sistem pelayanan masyarakat dan membangun kepercayaan masyarakat (*trust*) sebagai dasar bagi terselenggaranya upaya pelaksanaan otonomi daerah diseluruh pelosok tanah air Indonesia.

Otonomi daerah dalam implementasinya pada struktur organisasi menggeser kewenangan sentralistik menjadi kewenangan yang disalurkan, karena semakin banyak memberikan dan membagi wewenang maka semakin banyak yang akan diperoleh dari bawahan Dengan menggeser sebagian tanggungjawab pimpinan kepada para pelaksana maka semakin banyak orang yang bertanggungjawab akan sesuatu pekerjaan itu, akan semakin ringan beban pimpinan dapat lebih terkonsentrasi waktu dan pikirannya mengambil keputusan, walaupun tanggungjawab akhir bukan berarti lepas dari pimpinan melainkan pimpinan adalah penanggunggugat akan semuanya bidang lingkup pekerjaan dan wewenang yang ada padanya termasuk yang telah diberikan, dilimpahkan dan didelegasikan. Kondisi ini memungkinkan untuk menggali potensi pegawai, energinya dan memanfaatkannya sebesar-besarnya untuk pelaksanaan dan pengembangan pekerjaannya.

Empowerment akan menjamin hak dan kewajiban serta wewenang dan tanggung jawab dari organisasi pemerintahan di tingkat daerah untuk dapat menyusun program, memilih alternatif, dan mengambil keputusan dalam mengurus kepentingan masyarakat daerahnya sendiri. Dengan *empowerment,* institusi pemerintah daerah dan masyarakat akan mampu memberikan akses bukan hanya tehadap pengambilan

keputusan di tingkat daerah, melainkan juga mampu memberikan akses terhadap pengambilan keputusan di tingkat pusat yang berkaitan dengan kepentingan penduduk dan daerahnya.

Sistem dan prosedur terdiri dari berbagai metode untuk menetapkan pengolahan informasi, pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan dirancang sedemikian rupa sehingga mengkondisikan proses pemberdayaan berjalan dengan baik (Sadler, 1994: 15). Oleh karena itu, "Transaksi penyelenggaraan urusan pelayanan, kontak langsung dengan konsumen difasilitasi organisasi sebagai piranti-piranti lunak" (Clutterbuck and Kernaghan, 1995: 134). Dari berbagai kegiatan yang dilakukan didalam organisasi dengan struktur yang ada dalam organisasi akhir-akhirnya bermuara pada pencapaian produktivitas organisasi, sejalan dengan itulah Baird (1992: 42) mengatakan "upaya produktivitas dilakukan dalam organisasi sebagai wadah".

Selanjutnya pelaksanaan otonomi daerah, harus senantiasa bermuara pada upaya untuk lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat Dengan kata lain efektivitas pelaksanaan otonomi daerah tidaklah dilaksanakan dalam rangka memenuhi kebutuhan internal organisasi, tetapi harus selalu berorientasi kepada kepentingan dan kesejahteraan masyarakat. Dan ini baru tercipta apabila aspek pembangunan *(development)* yang merupakan salah satu fungsi pemerintahan dapat dijalankan dengan baik.

2.2. Manajemen Partisipatif

2.2.1. Manajemen

Stoner (1995:37) mengemukakan suatu definisi sebagai berikut : Manajemen adalah suatu proses perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari definisi di atas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata "proses", bukan "seni". Mengartikan manajemen sebagai "seni" mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Sedangkan suatu "proses" adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefenisikan sebagai proses karena semua manajer tanpa harus memperhatikan kecakapan atau ketrampilan khusus, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Manajemen merupakan kumpulan disiplin ilmu sosial yang mempelajari dan melihat manajemen sebagai fenomena dari masyarakat modern, dimana fenomena masyarakat modern itu merupakan gejala sosial yang membawa perubahan terhadap organisasi.

Ada beberapa adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kehidupan suatu organisasi, yaitu :

1. Tekanan pemilik perusahaan
2. Kemajuan teknologi
3. Saingan baru
4. Tuntutan masyarakat

5. Kebijaksanaan pemerintah

6. Pengaruh dunia Internasional

Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen merupakan kerjasama dengan orang-orang untuk menentukan,menginterprestasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*) pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controling*).

2.2.1.1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Sebelum seorang manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan dan mengawasi, mereka haruslah membuat rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi.

Perencanaan adalah pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan ; rencana haruslah diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan perbaikan agar tetap berguna. "Perencanaan kembali" kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

Salah satu aspek yang juga penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan (making decision), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Ada empat tahapan dalam perencanaan, yaitu :

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
2. Merumuskan keadaan saat ini
3. Mengindentifikasikan segala peluang dan hambatan
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan dalam pencapaian tujuan

Ada dua alasan mengapa perencanaan diperlukan yaitu untuk mencapai:

1. "*Protective bennefits*" merupakan hasil dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
2. "*Positive benefit*" peningkatan pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa manfaat Perencanaan antara lain:

1. Membantu manajemen dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
2. Perencanaan terkadang cenderung menunda kegiatan
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individu dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.

2.2.1.2. Fungsi Pengorganisasian (*Organising*)

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi

yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah mengelompokkan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi.

Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Ada beberapa pengertian organisasi antara lain yaitu :

1. Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya yang ada.
2. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, dan pada tiap kelompok diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.
3. Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas- tugas dan para karyawan.
4. Cara para manajer membagi tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas tersebut

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal mengelompokan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi dapat dicapai dengan efisien.

Ada beberapa aspek penting dalam proses pengorganisasian, yaitu :

1. Bagan organisasi formal
2. Pembagian kerja
3. Departementalisasi
4. Rantai perintah atau kesatuan perintah
5. Tingkat-tingkat hirarki manajemen
6. Saluran komunikasi
7. Rentang manajemen dan kelompok informal yang dapat dihindarkan.

Proses pengorganisasian terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap individu dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh setiap individu. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.
3. Pengadaan dan pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota.

2.2.1.3. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara etektit serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Di dalam manajemen pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri.

Manusia dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda. Ada beberapa prinsip yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan pengarahan yaitu:

1. Prinsip mengarah kepada tujuan
2. Prinsip keharmonisai dengan tujuan
3. Prinsip kesatuan komando

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memainkan peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin dapat menyusun struktur tugas untuk menentukan sejauh mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (Robbins, 1996:80).

Pada umumnya pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar mereka bersedia untuk bekerja sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip di atas. Cara-cara pengarahan yang dilakukan dapat berupa :

1. Orientasi

   Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.

2. Perintah

Merupakan permintaan dri pimpinan kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.

3. Delegasi wewenang

Dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

2.2.1.4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan manajemen adalah usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyipangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Ada tiga tipe pengawasan, yaitu :

1. Pengawasan pendahuluan

Dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan

dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan.

Merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan - kegiatan bisa dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan "double check" yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Ada beberapa tahap proses pengawasan antara lain:

1. Penetapan standard kegiatan
2. Penentuan pengukuran kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
4. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.
5. Mengambil tindakan pengoreksian bila dianggap perlu

Permasalahan yang dihadapi oleh eksekutif dalam pengawasan karena harus melakukan koordinasi terhadap tiga komunikasi, koordinasi, dan kerjasama sangatlah vital, sehingga diperlukan sekali perhatian terhadap masalah orang dan cara pengawasan terhadapnya (cara kerja dan sikapnya).

2.2.2. Manajemen Pemerintahan

Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang baik adalah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari konsep "asas umum Pemerintahan Negara yang baik", sebagaimana dimaksud dalam UU 28/1999, yaitu asas yang menjunjung tinggi norma etika (kesusilaan), kepatutan ("*behoorlijk bestuur*") dan norma atin untuk

mewujudkan Penyelenggara Negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Asas umum penyelenggaraan Negara yang baik menurut UU 28/1999 meliputi: Asas Kepastian Hukum; Asas Tertib Penyelenggaraan Negara; Asas Kepentingan umum; Asas Keterbukaan; Asas Proporsionalitas; Asas Profesionalitas; dan Asas Akuntabilitas.

Istilah manajemen ating dari bahasa Inggris *management*. Istilah ini terbentuk dari akar kata mamus, tangan, yang berkaitan dengan kata menagerie yang berarti beternak. Managerie juga berarti sekumpulan binantang liar yang dikendalikan di dalam pagar. Kata manus berkaitan dengan kata manage yang berasal dari bahasa latin mansioanticum yang berarti pengelolaan rumah besar (Ndraha, 2003:364).

Manajemen mempelajari bagaimana menciptakan *effectiveness* usaha (*doing right things*) secara *efficient* (doing things right) dan produktif, melalui fungsi dan siklus tertentu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional yang telah ditetapkan (Stoner, *et.al.* 1996:8). Unsur-unsur manajemen adalah :

1. **Tujuan** organisasional yang telah ditetapkan oleh lembaga atau pejabat yang berkompeten
2. **Fungsi,** yaitu rencana termasuk penepatan out put dan outcme yang dikehendaki, pengorganisasian sumber-sumber agar siap pakai/gerak, penggerakan / penggunaansumber-sumber guna menghasilkan output, dan kontrol penggerakan /penggunaan sumber-sumber supaya outputan outcome.yang dihasikan /dinikmati konsumer sesuai dengan output/outcome yang diharapkan
3. **Siklus** produk yang berawal dari konsumer, dan setelah melalui beberapa rute, berakhir pada konsumer.

Ndraha (2003:376) menjelaskan bahwa manajemen pemerintahan dapat dipahami dalam dua arti, yaitu dalam arti lembaga dan dalam arti disiplin ilmu (*body of knowledge*). Dalam arti lembaga, manajemen pemerintahan memiliki ruang

lingkup, azas dan system pemerintahan, hokum tata pemerintahan, ekologi pemerintahan, filsafat dan etika pemerintahan, praktik penyelenggaraan pemerintahaan, kepemimpinan pemerintahan dan reformasi pembangunan daerah. Menurut Ndraha, manajemen pemerintahan juga memiliki beberapa ruang lingkup manajemen pemerintahan terlihat melalui fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan pemerintahan, pengorganisasian sumber-sumber pemerintahan, kegunaan sumber-sumber pemerintahan dan kontrol pemerintahan.

Pada level pusat (*statal*), Tujuan organisasional pemerintahan dengan organisasi yang sama dengan tujuan negara (bagi Indonesia seperti tercantum dalam alinea keempat pembukaan UUD 45, Oleh karena itu manajemen pada level ini disebut *State management*, sedangkan pada level daerah tujuan organisasional itu bisa terlihat hanya jika daerah diakui sebagai sebuah organisasi (*system*) mandiri, persis seperti sebuah *holding company*. Menurut pandangan Ilmu Pemerintahan, dalam mengelola urusan rumah tangga (URT) nya, daerah itu otonom, sama dengan sebuah badan usaha. Dalam hubungan itu, Manajemen Pemerintahan diartikan sebagai Manajemen Daerah Otonom (*Local Management*). Pada level statal, Manajemen Pemerintahan itu sangat dipengaruhi oleh Ilmu Politik sehingga nyaris tidak terlihat. Pada level pusat (statal), ajaran manajemen sukar digunakan karena terdesak ditekan oleh kepentingan politik. Birokrasi dapat juga dipandang sebagai manajemen pada level statal. Barulah sosoknya kelihatan pada level daerah. Pada level daerahlah nilai-nilai manajemen dan selanjutnya Manajemen Pemerintahan itu dapat diterapkan seleluasa mungkin.

Dalam kaitannya dengan pemerintahan, maka pengertian manajemen memiliki titik focus pada seluruh aktivitas pemerintahan yang meliputi aspek-aspek yang sangat luas, meliputi pembangunan, pemerintahan dan kemasyarakatan. Dengan demikian, manajemen pemerintahan merupakan manajemen yang mendasari seluruh aktivitas pemerintahan, baik dalam konteks organisasi dan kelembagaan pemerintah itu sendiri, maupun kegiatan-kegiatan pembangunan dan kemasyarakatan yang diselenggarakan oleh pemerintah.

2.2.3. Manajemen Partisipatif

Secara histories, teori manajemen telah menekankan pentingnya menyelaraskan hubungan organisasi dengan manusia, berupa partisipasi untuk mempertinggi produktivitas dan mengembangkan sumber daya manusia.

Pada hakekatnya manajemen partisipatif adalah menjalankan fungsi-fungsi manajemen (*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*) dengan melibatkan seluruh komponen organisasi. Dalam hal ini, Partisipasi artinya mengikutsertakan / melibatkan pihak lain . Seorang pemimpin akan lebih berhasil dalam melaksanakan tugas-tugasnya bila mampu meningkatkan partisipasi bawahannya.Oleh karena itu seiap pemimpin dalam bidang apapun mulai tingkat paling atas sampai tingkat yang bawah,harus mampu meningkatkan partisipasi bawahannya. Praktek-praktek manajemen partisipatif menyeimbangkan keterlibatan manajer dan bawahannya di dalam pemrosesan informasi, pengambilan keputusan, atau pemecahan masalah (Winardi, 2001:38).

Pengambilan keputusan partisipatif (David, 1989:32) adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana seluruh pegawai didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan ada "rasa memiliki" terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggungjawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan organisasi. Singkatnya: makin besar tingkat pertisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya.

Partisipasi manajemen adalah perilaku manajerial yang tidak bersifat mendikte (otokratik) baik menyangkut metode kerja maupun pengukuran hasil kerja. Partisipasi kerja adalah keterlibatan emosi dan mental seseorang/sekelompok orang /bawahan/pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggung jawab terhadap hal tersebut.

Dari pengertian di atas,ada 3 aspek yang penting dalam partisipasi:

1. keterlibatan emosi dan mental
2. motivasi untuk menyumbang (kontribusi)
3. penerimaan tanggung jawab

Sedangkan keuntungan atau kontribusi dari adanya partisipasi kerja bagi organisasi antara lain:

1. Output menjadi lebih tinggi
2. Kualitas kerja menjadi lebih baik
3. Motivasi kerja meningkat lebih baik
4. Rasa menerima karena keterlibatan emosi dan mental
5. Harga diri pegawai menjadi lebih tinggi
6. Meningkatkan kepuasan kerja
7. Meningkatkan kerja sama
8. Mengurangi stress
9. Keinginan untuk mencapai tujuan lebih besar
10. Memperkecil turn over (keluar masuk pegawai)
11. Mengurangi tingkat absensi
12. Mengharmoniskan komunikasi

Dalam pedoman tata pemerintahan yang baik dikatakan instrumen dasar partisipasi adalah peraturan yang menjamin hak untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan instrumen-instrumen pendukung adalah pedoman-pedoman pemerintahan partisipatif yang mengakomodasi hak penyampaian pendapat dalam segala proses perumusan kebijakan dan peraturan, proses penyusunan strategi pembangunan, tata-ruang, program pembangunan, penganggaran, pengadaan dan pemantauan.

2.3. Kepuasan Kerja

Dalam kehidupan organisasi modern, kepuasan kerja sering dijadikan ukuran tingkat kematangan organisasi, merupakan tanda bahwa organisasi dikelola dengan baik yang pada dasarnya adalah hasil dari manajemen yang efektif. Kepuasan kerja adalah ukuran proses pembangunan manusia berkelanjutan dalam suatu organisasi. Karena itu, walau tak seorangpun manajer bisa berharap mampu membuat seorang karyawan bahagia dalam pekerjaan mereka, kepuasan kerja tetap perlu mendapat perhatian. Terpuaskannya dalam keinginan, kemauan dan kebutuhan karyawan sangat menentukan sikap dan perilaku mereka dalam bekerja.

Mangkunegara (2000:117) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai :

> "suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti gaji/upah, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur oganisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan."

Kemudian Ivancevich dan Matteson, (1989: 64) berpendapat : "*Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their jobs.*"

Sedangkan yang dimaksud dengan aspek-aspek pekerjaan ialah upah, peluang, promosi, supervisor, dan teman sekerja. Juga dari faktor lingkungan kerja seperti kebijaksanaan dan produser, afiliasi kelompok kerja dan kondisi kerja.

Hubungan antara karyawan dengan organisasinya disebut kontrak psikologis, keterampilan dan usaha mereka juga mengaharapkan imbalan dari organisasi.

Mengenai kontrak psikologi Schein mengatakan bahwa orang mempunyai berbagai macam harapan terhadap organisasi dan organisasi juga mempunyai berbagai macam keinginan dari karyawannya. Harapan-harapan ini tidak hanya meliputi beberapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan berapa upahnya, tetapi juga meliputi seluruh pola yang terdiri dari hak-hak istimewa, dan kewajiban antara karyawan dan organisasi (Gibson *et. al.*1990: 526).

Kepuasaan kerja seseorang pada dasarnya tergantung pada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang harapan dengan kenyataannya, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, batasan atau definisi kepuasan kerja tampaknya belum ada keseragaman. Namun demikian tidak terdapat perbedaan yang mendasar dan pada intinya, kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, dimana sikap tersebut menyangkut respon terhadap selisih dari apa yang menjadi harapannya dengan apa yang didapatkan.

2.3.1 Teori Kepuasan Kerja

Ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal, yaitu : (1) Teori diskrepansi (*Discrepancy Theory)* ; (2) Teori keadilan (*Equity Theory*); dan (3) Teori dua faktor (*Two Factor Theory).*

2.3.1.1 Teori Diskrepansi (*Discrepancy*)

Mangkunegara (2000:121) menerangkan bahwa : "kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara harapan-harapan, kebutuhan–kebutuhan atau nilai-nilai yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai. Dengan demikian, akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum telah terpenuhi."

Apabila kenyataan yang dirasakan lebih besar dari pada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas, walaupun terdapat selisih tetapi merupakan selisih yang menguntungkan. Sebaliknya, semakin besar selisih antara kenyataan dengan standar yang diinginkan, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Para individu pada dasarnya mempunyai sejumlah kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, rasa memiliki, cinta dan penghargaan dan aktualisasi diri. Faktor-faktor pekerjaan seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, promosi, teman kerja, dan kondisi kerja pada dasarnya juga dapat memenuhi satu atau lebih kebutuhan-kebutuhan tersebut. Kepuasan kerja terhadap suatu pekerjaan selanjutnya ditentukan oleh seberapa tinggi nilai dari tiap-tiap faktor pekerjaan yang dinilai (misalnya, berapa banyak gaji memenuhi kebutuhan seseorang dan berapa banyak intrumental pekerjaan di dalam mencapai hasil nilai itu).

Ada tiga faktor yang mempengaruhi harapan pekerja. Pertama, individu membawa asset perusahaan, yaitu pengalaman, senioritas, pendidikan dan lain-lain. Kedua, pekerja juga mempertimbangkan macam-macam tuntutan kerja, apakah saya memiliki sejumlah/sedikit tanggungjawab? apakah saya membuat keputusan penting? apakah saya bekerja dengan waktu yang panjang? apakah pekerjaan minta keahlian khusus? Semakin banyak pekerjaan menuntut individu, semakin tinggi harapan individu terhadap imbalan atas pekerjaan yang ada. Ketiga, pekerja memperhatikan pekerjaan-pekerjaan lain di sekitarnya untuk melihat apakah untuk melihat benefit kerjanya fair, pantas dan adil. Dengan demikian, faktor yang mempengaruhi kondisi yang seharusnya ada yaitu perasaan seseorang terhadap input, karaktristik pekerjaan dan perasaan keadilan.

2.3.1.2 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Dalam menguraikan inti teori ini (Gibson *et. al.*, 1990:150–152), yang secara garis besar ulasannya seperti di bawah ini.

Teori keadilan dikembangkan oleh Adam (1963) dan teori ini merupakan variasi teori proses perbandimgan sosial. Prinsip teori keadilan ialah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi atau faktor tertentu. Rosio input dengan outcome seseorang atau sejumlah orang bandingan. Teori ini mempunyai komponen utama, yaitu :

1. Orang, individu yang merasakan diperlukan adil atau tidak adil

2. Orang sebagai pembanding, setiap kelompok atau orang yang digunakan sebagai pembanding rasio input dengan outcome. Pembanding bisa dari perusahaan yang sama, perusahaan lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri diwaktu lampau.
3. Masukan (input), karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan, misalnya saja : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan dan simbul status, penghargaan, peluang untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio antara input dengan hasil sepadan dengan rasio seseorang atau sejumlah orang bandingan. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut sepadan, rasio antara input dengan hasil mungkin lebih besar atau lebih kecil dibanding rasio orang bandingan. Seseorang menganggap gajinya tidak adil jika pekerja lain dengan kualifikasi yang sama menerima jumlah yang lebih besar, atau jika pekerja yang lebih rendah kualifikasinya menerima gaji yang sama. Menurut teori ini seseorang juga mengalami ketidakadilan jika mendapat kompensasi lebih banyak dari orang bandingannya.

Ketidak-adilan adalah satu sumber ketidakpuasan kerja dan ketidak-adilan tersebut menjadi motif tindakan seseorang untuk menegakkan keadilan. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih banyak daripada reaksi lainnya terhadap ketidak-adilan. Seorang pekerja yang mendapat kompensasi kurang akan menegakkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, yang selanjutnya mengakibatkan turunnya kualitas dan kuantitas prestasi

kerja. Sedang pekerja yang mendapatkan kompensasi lebih dan dibayar atas gaji atau ongkos per jam, kedilan ditegakkan dengan meningkatkan input usahanya. Tindakan ini akan mengakibatkan peningkatan dalam kualitas dan kuantitas prestasi kerja.

Pada teori keadilan, masalah-masalah yang telah banyak dilalaikan yaitu mancakup dasar-dasar untuk memilih orang bandingan, dasar-dasar untuk memilih tanggapan-tanggapan yang berbeda terhadap ketidak-adilan, serta dasar-dasar untuk menentukan atribut-atribut pribadi dan karakteristik-karakteristik pekerjaan apa yang dianggap sebagai input dan hasil dalam proses perbandingan sosial.

Meskipun terdapat keterbatasan, teori kedialan relatif menyediakan pengetahuan untuk membantu menjelaskan dan meramalkan sikap pekerja tentang upah. Teori ini juga menekankan pentingnya pembanding dalam situasi kerja, dimana orang pembanding tersebut bisa mempunyai nilai potensial dalam usaha menyusun kembali program pengupahan. Teori keadilan juga mengemukakan masalah metode untuk penanggulangan ketidakadilan.

2.3.1.3 Teori Dua Faktor (Two Factor Theory)

Penjelasan teori ini diambil dari beberapa penulis antara lain (Adam Indrawijaya, 1990:80-82), secara ringkas diuraikan dibawah ini :

Teori ini berkembang berdasarkan hasil penelitian Herzberg, Mausner dan Synderman (1959) yang melibatkan 200 orang terdiri dari akuntan dan insinyur. Prinsip teori ini menyatakan bahwa keputusan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidak-puasan kerja. Pertama dinamakan *disatisfiers* atau *hygiene factors* atau *extrinsic factor*, yaitu factor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan kerja, terdiri

dari gaji, pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan status. Perbaikan terhadap faktor-faktor ini akan mengurangi atau menghasilkan ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan motivasi. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai dari faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*.

Kedua, *satisfiers* atau *motivators* atau *intrinsic factor*, yaitu karakteristik pekerjaan atau sumber-sumber keputusan kerja. Faktor ini terdiri dari pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jika kondisi ini ada, maka akan menimbulkan keputusan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah menimbulkan ketidakpuasan.

2.3.3. Variabel-Variabel Kepuasan Kerja

Komponen kepuasan kerja penting untuk dibahas khusunya guna memenuhi pernyataan apa yang diukur dalam variabel kepuasan kerja. Banyak penulis memperlihatkan sejumlah aspek situasi tertentu yang berbeda sebagai sumber yang penting dari keputusan kerja. Pendapat tersebut antara lain sebagai berikut :"Terdapat ratusan karateristik pekerjaan yang dipertimbangkan seorang pekerja, yang pada umumnya ditemukan dalam sikap, meliputi : gaji / upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi (Wexley dan Yukl, 1989 : 129).

Pengertian kepuasan kerja di depan menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara harapan, kebutuhan yang menurut prasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Harapan pekerjaan

adalah mencakup jaminan, kondisi kerja yang baik, teman sejawat yang cocok, jam kerja yang masuk akal, kerja yang berarti, pengakuan, peluang intuk maju, kebebasan bertindak, dan pimpinan yang cakap. Siagian (1996:25) menyatakan bahwa harapan karyawan pada organisasi biasanya tercermin antara lain :

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

Sedangkan menurut Feldman dan Arnol (1993:193) menyebutkan enam faktor penting sebagai determin kepuasan kerja, yaitu :

> "*we will see that, in general, pay and the work it self are the most important sources of job satisfaction, that promotional opportunities and supervision are moderately important sources of job satisfactions, and the work group and working conditions are relatively minor sources of job satisfaction*"

Sedangkan Job Descriptive Index (1969) menekankan lima kelompok komponen kepuasan kerja, yaitu : kondisi kerja (working condition), gaji, promosi, pengawasan, dan teman kerja (Mitchell dan Larson, 1991 : 146).

Menurut Susilo (2002:164) variabel utama dari pengukuran kepuasan kerja adalah :

1. sistem penggajian
2. sistem penilaian karya
3. pengembangan karir
4. penghargaan atas prestasi
5. lingkungan kerja

6. hubungan dengan atasan
7. hubungan dengan rekan kerja
8. system komunikasi
9. pendidikan dan pelatihan
10. tunjangan kesehatan
11. program pensiun
12. sistem dan prosedur kerja
13. sarana kerja
14. fasilitas jabatan
15. tunjangan dinas luar
16. kegiatan sosial
17. kebanggaan atas perusahaan
18. kesesuaian pekerjaan
19. tantangan pekerjaan
20. kejelasan tugas,tanggung jawab dan wewenang

Kepuasan kerja tidak hanya berangkat dari berbagai aspek pekerjaan seperti : imbalan, peluang untuk promosi, supervisi dan kawan kerja. Tapi juga berangsur dari faktor-faktor lingkungan kerja seperti : gaya supervisi, kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Dari berbagai faktor diatas lima faktor yang amat penting yaitu :

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

Berikut dapat dilihat dua pemikiran yang berbeda tentang faktor kepuasan kerja antara pendapat dari Burt disatu pihak dan pendapat Ghiselli dan Brown dilain pihak (As'ad 1990 : 113-115) yaitu Burt mengemukakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Faktor hubungan antar karyawan :
   a. Hubungan antar manajer dengan karyawan
   b. Faktor fisis dan kondisi kerja
   c. Hubungan social diantara karyawan
   d. Sugesti dari teman kerja
   e. Emosi dan situasi kerja

2. Faktor individu, yang berhubungan dengan :
   a. sikap orang dalam pekerjaannya
   b. Umur orang sewaktu sewaktu bekerja
   c. Jenis kelamin

3. Faktor yang berhubungan dengan :
   a. Keadaan keluarga karyawan
   b. Rekreasi
   c. Pendidikan

Suatu organisasi atau perusahaan mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Suatu organisasi atau perusahaan selain berusaha mencapai tujuan, juga berusaha memberikan kepuasan terhadap anggotanya. Pencapaian kepuasan bersifat universal yang senantiasa berkelanjutan bagi setiap orang, maka tuntutan akan kualitas serta penghargaan akan kepuasan hidup juga meningkat. Dapat diyakini bahwa setiap orang akan mencari kepuasan hidup. Masing-masing orang akan memilih caranya sendiri yang menurutnya lebih mengarahkannya kepada pencapaian kepuasan itu. Umumnya orang yang mencapai kepuasan itu antara lain diantaranya dengan cara bekerja. Bagi orang yang bekerja, kepuasan itu dilihat melalui kegiatan dan hasil yang dicapai dalam pekerjaan mereka. Dengan kata lain orang yang bekerja tidak

dapat mencapai kepuasan kerja, jika pekerjaan dan berbagai faktor yang bersangkut paut dengan pekerjaan tersebut tidak memungkinkan tercapainya kepuasan kerja.

Sehubungan dengan kepuasan kerja ini, Hoppock (1978:24), mengatakan bahwa kepuasan kerja itu adalah kombinasi dari unsur-unsur psikologis, fisiologis dan lingkungan yang menyebabkan seseorang akan berkata saya puas dengan pekerjaan saya. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja itu adalah hubungan pengalaman seseorang dalam pekerjaannya, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang.

Menurut LPPM (1994:14), kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan bukan hanya sekedar apa yang dilakukan pekerja, melainkan juga interaksi para pekerja dan lingkungan. Sedangkan Handoko (1991: 193) mengutarakan bahwa :

> "kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Lebih jauh dikatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang dapat terlihat dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi pada lingkungan kerja."

Pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual, setiap individu mempunyai tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda, sesuai dengan nilai yang dianut oleh individu tersebut. Semakin besar tingkat kesesuaian antara imbalan yang disediakan oleh perusahaan dengan harapan seseorang maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan oleh orang tersebut. Demikian sebaliknya, semakin kecil tingkat kesesuaian antara imbalan yang disediakan oleh perusahaan dengan harapan seseorang, maka akan semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh orang tersebut.

Menurut As'ad (1995:102-103), studi dibidang kepuasan kerja ada tiga macam arah yang dapat dilihat :

> "(a) untuk menentukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini, orang lalu dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu,agar karyawan dapat lebih bergairah dan merasa bahagia dalam pekerjaannya; (b) usaha untuk melihat bagaimana efek dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku kerja seperti produktivitas, absensi, kecelakaan akibat kerja, dan turnever karyawan. Dengan mengetahui hal ini orang dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang dapat merugikan; (c) dalam rangka untuk mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat dan bersifat komperhensif mengenai kepuasan kerja itu sendiri."

Menurut Smith Henry, C. (1983:133), kepuasan kerja adalah sikap dari individu terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas pertimbangan sejauh mana faktor-faktor dalam pekerjaan dapat memuaskan kebutuhan pribadinya, ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang itu berasal dari perasaan orang itu sendiri terhadap pekerjaannya, mennyenangkan atau tidaknya itu tidaknya pekerjaan itu secara relatif berbeda antara seseorang dengan yang lainnya. As'ad (1995:103) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja, masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan tersebut, maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. Davis dan Newstrom (1985:109) menyatakan bahwa

> "kepuasan kerja merupakan suatu perasaan senang atau tidak senang dengan mana karyawan memandang pekerjaannnya. Kepuasan kerja terjadi bilamana ada kesesuaian antara karateristik pekerjaan dan keinginan karyawan. Kepuasan kerja mengekpresikan sejumlah kesesuaian antara harapan seseorang tentang pekerjaannya dan imbalan yang diberikan atas pekerjaan tersebut."

Berbeda dengan pendapat diatas, Locke dalam Luthans (1995:126) mendifinisikan :

> "kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau bersifat positif yang muncul/dihasilkan dari penilaian terhadap suatu kerja atau pengalaman. Berdasarkan hal tersebut Luthans menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi penting dari kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi pekerjaan, tidak dapat dilihat namun dapat disimpulkan keberadaannya. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauhmana hasil-hasil memenuhi atau mencapai harapan yang ada. Misalnya, bila anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja lebih keras daripada yang lainnya dalam suatu departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit, maka mereka akan dapat memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan dan rekan kerjannnya. Mereka menjadi tidak puas, sebaliknya jika mereka merasa diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan adil, maka mereka akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap terkait."

Herzberg (1976:27), mengatakan bahwa manusia mempunyai dua kategori kebutuhan yang saling berkaitan yang masing-masing mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap perbuatan manusia. Apabila orang merasa tidak puas dengan pekerjaannnya, yang disalahkan sebagai ketidakpuasan tersebut adalah lingkungan tempat ia bekerja, sebaliknya bila seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, ia tidak menghubungkan kepuasan kerja itu dengan lingkungannnya, tetapi yang dipujinya adalah pekerjaan itu sendiri. Oleh Herzberg teori ini dinamakan *Motivation-Hygiene Theory.* Yang berperan sebagai *motivator* dalam kepuasan kerja seseorang adalah keberhasilannya, penghargaan atas hasil yang dicapainya, tanggung jawab yang semakin berat, dan mungkin pengembangan diri. Yang berperan sebagai faktor hygiene adalah kebijakan administrasi, kondisi pekerjaan, supervisi, hubungan antar pribadi, gaji atau upah, status serta jaminan keamanan.

Filley (1976:78), yang menguntip pendapat McClelland dengan teorinya *Achievement Theory* yang menyatakan bahwa orang mempunnyai kebutuhan akan keberhasilan dalam pekerjaan tertentu, berkeinginan kuat untuk berprestasi dan tingkah laku orang itu diarahkan kepada tercapainya *standard of excellence*. Menurut teori ini orang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi tinggi mempunyai pola berfikir tertentu untuk melaksanakan kegiatan yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan itu. Apabila kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah cukup terpenuhi, maka kebutuhan sosial akan menjadi penting.

Manusia sebagai makhluk sosial mempunyai kebutuhan dimana mereka suka berhubungan dan bergabung dengan orang lain dalam situasi kerja dimana mereka merupakan bagian dari yang lain dan diterima dengan baik. Kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan timbul dalam berbagai bentuk yang antara lain berkaitan dengan pengharagaan - prestise dan kuasa. Orang yang berorentasi pada penghargaan ingin sejajar dengan orang-orang terkenal, ingin dipandang penting, yang diwujudkan dalam bentuk pengakuan dan rasa hormat yang diungkapkan orang lain. Kebutuhan perwujudan diri berkenaan dengan kompetensi dan prestasi. Kompetensi merupakan kemampuan mengendalikan faktor-faktor lingkungan, sementara dengan prestasi seseorang akan cenderung ingin berbuat lebih baik, dia akan berusaha memaksimalkan potensinya atas hal-hal yang dipandang penting olehnya. Orang yang menginginkan perwujudan diri tampak lebih menyukai pretise pribadi atau kepuasan terhadap keberhasilan memecahkan masalah yang sukar daripada ganjaran atas keberhasilan tersebut.

Orang tersebut mempertimbangkan apakah yang akan dilakukan itu cukup menantang atau tidak. Kalau pekerjaan itu cukup memberikan tantangan, maka orang itu membayangkan rintangan yang mungkin dihadapi dalam mencapai tujuan. Orang yang berorientasi untuk keberhasilan ini, mempunyai kesediaan memikul tanggung jawab sebagai konsekuensi usahanya dalam mencapai tujuan, berani mengambil resiko yang sudah diperhitungkan, dan ingin mencapai informasi untuk mengukur kemajuan yang dicapai serta ingin memperoleh kepuasan dari apa yang dikerjakannya.

Sutermister (1976:95), mengatakan bahwa dalam usaha memanusiakan organisasi dan membantu karyawan mencapai kepuasan kerja yang sekaligus untuk keberhasilan organisasi dapat ditempuh enam hal penting yaitu :

a. Organisasi mempunyai tujuan ganda yaitu meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kepuasan kerja. Peningkatan produktivitas merupakan tujuan utama organisasi. Agar tujuan tersebut dapat dicapai dan dipertahankan, organisasi perlu memperhatikan hal-hal yang memungkinkan karyawan memperoleh kepuasan kerja.
b. Organisasi harus menyokong karyawan dalam mencari kepuasan kerja. Setiap karyawan berusaha mencari kepuasan kerja menurut caranya sendiri. Oleh sebab itu organisasi harus dapat memberikan jalan atau menyokong untuk mendapatkan kepuasan menurut jalurnya sendiri, bukan menurut organisasi.
c. Organisasi harus mendengarkan karyawan secara individu. Umumnya karyawan sangat senang bila ada orang yang mau memperhatikannya, dan ia akan terbuka serta mau mengemukakan perasannya. Salah satu cara untuk mengungkapkan

perasaan karyawan adalah dengan menanyai mereka. Dengan cara ini dapat diketahui apa yang diinginkan oleh masing-masing karyawan. Karena kepuasan masing-masing individu berbeda, maka tuntutan kebutuhannyapun berbeda pula. Dari beberapa segi karyawan mempunyai kesamaan, paling kurang dalam hal apa yang diinginkannya dari pekerjaannya. Dengan demikian terdapat dua kutub asumsi mengenai karyawan yaitu *every worker is unique dan all workers are basically alike*. Asumsi inilah yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan perusahaan dalam menyelami keinginan serta memotivasi mereka untuk mau belajar dengan bersungguh-sungguh.

d. Organisasi mempunyai tanggung jawab untuk menempatkan karyawan secara tepat pada pekerjan dan membantu karyawan mencapai kepuasan kerja. Pada karyawan yang bertanggungjawab terhadap karirnya, untuk mencapai karirnya itu, ia perlu mengkomunikasikan aspirasinya pada pimpinan, agar pimpinan dapat memberikan jalan kepadanya sesuai dengan harapan karyawan itu.

e. Organisasi harus sensitif dan fleksibel terhadap lingkungannya. Organisasi harus menyadari adanya perubahan nilai-nilai sosial dan individual. Kebijaksanaan nilai-nilai hendaklah fleksibel terhadap perubahan - perubahan nilai dalam masyarakat dan individu sebagai anggota organisasi.

f. Humanisasi atau memanusiakan pekerja dipandang sangat diperlukan. Organisasi yag tidak memperhatikan manusianya , akan mengalami kesukaran dalam mencari orang-orang yang berkualifikasi untuk melayani organisasi itu. Dengan demikian memanusiakan pekerjaan dalam organisasi menghindari kekacawan dari dalam tubuh organisasi itu sendiri.

Para ahli lain yang juga membicarakan masalah pencapaian kepuasan kerja adalah Manullang (1981:19), yang mengatakan bahwa karyawan perlu diberikan perangsang tidak hanya oleh material tetapi rangsangan non-marerial perlu diberikan. Demikian juga dengan karyawan mau bekerja dengan sepenuh hati, bekerja dengan giat dan bergairah. Perangsang non material tersebut antara lain :

a. **Penempatan yang tepat**

   Hal itu akan menaikan efesiensi karyawan dan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang mengaku jabatan yang tidak tepat sering merasa bosan dalam melaksanakan tugasnya.

b. **Latihan dan pendidikan yang sistematik**

   Hal itu juga akan menimbulkan kegairahan bekerja dengan jalan latihan, terbuka jalan bagi karyawan untuk menaikan tangga-tangga kedudukan dalam organisasi. Ini juga dapat menstabilisasi para karyawan.

c. **Promosi yang objektif**

   Ini berhubungan erat dengan latihan atau pendidikan yang sistematik. Kenaikan pangkat dan golongan serta jabatan pada umumnya hal ini yang diidam-idamkan oleh karyawan, sebab dengan kenaikan pangkat dan golongan serta jabatan itu, mereka memiliki hak-hak dan wewenang yang lebih besar dari sebelumnya dan berarti juga menaikkan penghasilannya.

d. **Pekerjaan yang terjamin**

   Bagi karyawan itu haruslah dapat dipertahankan, sebab karyawan akan menunjukan loyalitas yang kecil bila ia merasa bahwa jabatannya hanya bersifat **sementara saja. Sering kali melakukan pemecatan atau pemberhentian dan**

mencari tenaga kerja baru adalah hal yang tidak disenangi oleh karyawan, sebab hal tersebut akan merupakan ancaman terhadap jaminan kehidupan mereka.

e. **Mengikutsertakan wakil-wakil karyawan dalam pengambilan keputusan**

Ini merupakan langkah untuk mengurangi salah pengertian dan memupuk rasa kerjasama serta menimbulkan perasaan tanggungjawab, dan juga meningkatkan perhatian terhadap organisasi.

f. **Kondisi-kondisi pekerjaan yang mennyenangkan**

Kondisi yang mennyenangkan akan memperbaiki moral karyawan dan kesungguhan mereka bekerja. Peralatan yang baik, ruangan pekerjaan yang nyaman, perlindungan terhadap bahaya, ventilasi ruangan yang baik, penerangan yang cukup dan kebersihan bukan saja menambah kegairanan bekerja tetapi juga akan meningkatkan efisiensi.

g. **Pemberian fasilitas-fasilitas untuk rekreasi**

Hal ini akan memberikan jasa kerjasama diantara karyawan sebab semakin baik mereka bermain bersama-sama semakin baik pula mereka bekerja sama. Begitu pula pelayanan dibidang kesehatan, perlu juga mendapat perhatian, sebab karyawan yang sehat akan lebih produktif dari pada karyawan yang kurang sehat. Demikian juga pelayanan dibidang kesejahteraan dalam arti luas, seperti perumahan haruslah mendapat perhatian yang serius pula dari pihak pimpinan organisasi atau perusahaan.

h. **Pemberian informasi kepada karyawan**

Ini juga merupakan suatu kebutuhan setiap karyawan. Pemberian imformasi itu dapat diwujudkan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan khusus, melalui

buletin atau majalah perusahaan, melalui surat dan sebagainya. Tindakan semacam ini dapat menimbulkan saling pengertian antara pimpinan dan karyawan, dapat memajukan kerja sama dan dapat pula kerja sama menumbuhkan perasaan kekeluargaan antar karyawan.

Jadi perangsang non material ini pada hakekatnya adalah sikap pimpinan terhadap karyawan. Sikap pimpinan akan memberikan kegairahan bekerja terhadap karyawannya bila pimpinan itu menarik perhatian, simpati, mempunyai sifat jujur dan tidak mementingkan diri sendiri. Jadi pimpinan harus mempunyai integritas yang menyebabkan orang lain termasuk karyawannya percaya kepadanya.

Kajian mengenai kepuasan kerja menjadi telaah penting mengingat adanya perubahan perkembangan terus menerus tentang apa yang membuat seseorang puas akan pekerjaannya, serta keterkaitannya dengan aspek-aspek lainnya, yaitu: tingkat produktivitas, tingkat perputaran (*turnover*), kemangkiran, dan efek-efek lainnya seperti kesehatan fisik dan mental, kecelakaan kerja dan lain sebagainya. Meskipun hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas tidak begitu jelas, Luthans (1995:129-130) mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung diikuti oleh tingkat perputaran karyawan dan kemangkiran yang tinggi. Selain itu kepuasan kerja yang tinggi sering menghasilkan rendahnya tingkat kecelakaan kerja dan waktu yang lebih sedikit untuk mempelajari tugas yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya kepuasan kerja karyawan untuk mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Mengacu pada beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan ranah afektif daripada sikap manusia yang dapat diartikan sebagai

asfek atau penilaian positif atau negatif terhadap suatu objek. Komponen afektif merupakan perasaan individu terhadap objek sikap dan menyangkut masalah emosi. Aspek emosional inilah yang biasanya berakar paling dalam sebagai komponen sikap dan merupakan aspek yang paling bertahan terhadap pengaruh-pengaruh yang mungkin akan mengubah sikap seseorang.

Smith, Kendall, dan Hullin dalam Luthans (1995:126-128) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respon afektif yang dimiliki oleh manusia dan terdiri dari enam dimensi pekerjaan, yaitu:

1) **Pekerjaan itu sendiri,** dimana pekerjaan tersebut memberi kepada individu-individu tugas yang menarik, kesempatan belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab. Nilai pekerjaan itu sendiri merupakan sumber kepuasan. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai seberapa baik karyawan mengerjakannya. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustasi dan perasaan gagal, dan pada kondisi tantangan yang sedang sebagian besar karyawan akan mengalami perasaan senang dan puas.
2) **Upah**, yaitu jumlah imbalan finansial yang diterima dan ditingkatkan dengan mana ia dipandang adil terhadap pekerja lainnya dalam organisasi. Upah ini merupakan faktor yang signifikan dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang-orang dalam memenuhi kebutuhan pokoknya tetapi uang

bersifat instrumental dalam menyediakan pemenuhan kebutuhan pokok yang lebih tinggi lagi. Karyawan sering memandang upah sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang konstribusi karyawan dalam organisasi. Tunjangan tambahan juga penting, namun kurang berpengaruh.

3) **Kesempatan promosi,** yaitu peluang peningkatan dalam hierarki. Kesempatan promosi tampaknya memiliki dampak yang bervariasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan promosi memerlukan sejumlah bentuk yang berbeda yang mempunyai variasi imbalan yang menyertainya. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja akan tetapi tidak sebanyak akan dipromosikan berdasarkan prestasi.

4) **Supervisi,** merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Supervisi juga merupakan sumber kepuasan kerja yang cukup penting. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi pekerjaan. Pertama adalah yang terpusat pada karyawan, hal ini diukur berdasarkan tingkatan dimana seorang pengawas menaruh perhatian pada kepentingan karyawan dalam kesejahteraannya; dan dimanifestasikan dalam cara pemeriksaan terhadap apa yang dilakukan karyawan, pemberian nasehat dan bantuan terhadap individu, dan komunikasi dengan para karyawan baik secara pribadi maupun resmi. Kedua, bersifat parsitipatif, seperti yang digambarkan oleh para manajer yang mengijinkan karyawannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri. Dalam banyak kasus pendekatan ini lebih mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Budaya partisipatif

yang diciptakan supervisor mempunyai dampak yang lebih substansial terhadap kepuasan kerja daripada partisipasi dalam keputusan tertentu saja.

5) **Rekan kerja atau kelompok kerja,** yaitu suatu tingkatan di mana karyawan secara teknis mampu dan secara sosial bersifat mendukung. Sifat dari kelompok kerja akan mempunyai dampak terhadap kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif adalah sumber kepuasan kerja bagi karyawan. Kelompok kerja menjadi sumber dukungan, kenyamanan, saran dan bantuan bagi pekerja individual. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Bagaimanapun juga, faktor ini tidak penting terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, jika kondisi yang bertolak belakang yang terjadi, orang-orang sulit bergaul dengan baik, dan hal ini berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Selain kelima dimensi di atas, Luthans (1995:127-128) menambahkan dimensi keenam yang termasuk dalam kepuasan kerja, yaitu:

6) **Kondisi kerja,** Unsur ini merupakan faktor yang juga mempunyai dampak terhadap kepuasan kerja. Bila kondisi kerja baik (misalnya, lingkungannya menarik dan bersih) karyawan akan lebih mudah menunaikan tugasnya. Bila kondisi kerja jelek (misalnya, lingkungannya panas dan ribut) karyawan akan sulit menuntaskan pekerjaannya. Dengan kata lain dampak kondisi kerja terhadap kepuasan kerja sama dengan kelompok kerja. Jika kondisi kerja baik maka tidak akan ada persoalan kepuasan kerja, begitu pula sebaliknya.

Senada dengan pendapat di atas, Robbins (2002:149-150) menjelaskan beberapa variabel yang berkaitan dengan pekerjaan dan menentukan kepuasan kerja, yaitu: 1) pekerjaan yang secara mental menantang, 2) ganjaran yang pantas, 3)

kondisi kerja yang mendukung, 4) rekan kerja yang mendukung, 5) kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan, dan 6) genetika (keturunan).

Robbins (2002:148-149) juga mengungkapkan bahwa ada dua pendekatan yang dapat dilakukan dalam pengukuran kepuasan kerja, yaitu angka nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah fase (aspek) kerja. Metode angka nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan mengenai tingkat kepuasan individu tersebut dengan pekerjaannya. Sedangkan metode skor penjumlahan merupakan metode yang lebih canggih, karena metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur-unsur tersebut. Unsur-unsur tersebut dinilai pada skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan. Penggunaan metode kedua akan memberikan hasil evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja dibandingkan dengan metode pertama, sebab pendekatan skor penjumlahan dapat mempergunakan berbagai dimensi karakteristik pekerjaan terpenting sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

Robbins (2002:148-149) juga mengungkapkan bahwa ada dua pendekatan yang dapat dilakukan dalam pengukuran kepuasan kerja, yaitu angka nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah faset (aspek) kerja. Metode angka nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan mengenai tingkat kepuasan individu tersebut dengan pekerjaannya. Sedangkan metode skor penjumlahan merupakan metode yang lebih canggih, karena metode ini mengenali

unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur-unsur tersebut. Unsur-unsur tersebut dinilai pada skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan. Penggunaan metode kedua akan memberikan hasil evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja dibandingkan dengan metode pertama, sebab pendekatan skor penjumlahan dapat mempergunakan berbagai dimensi karakteristik pekerjaan terpenting sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

Berdasarkan uraian di atas tampaklah bahwa kepuasan kerja itu merupakan suatu hal yang sangat penting atau perlu mendapat perhatian pimpinan atau organisasi atau perusahaan. Berpedoman pada teori-teori dan pendapat yang telah dikemukakan oleh Manullang (1981:19), Smith *et al.* Dalam Luthans (1995:126-128), maka indikator-indikator untuk mengukur kepuasan kerja adalah: 1) pekerjaan itu sendiri, 2) kompensasi/upah, 3) promosi, 4) supervisi, 5) rekan kerja, dan 6) kondisi kerja.

2.4. Kinerja

2.4.1 Pengertian

Mitcheel dan Larson (1998:15) menyatakan bahwa kinerja menunjukkan bahwa hasil perilaku yang di nilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu. Dengan demikian, ketika membicarakan kinerja biasanya berfikir baik buruk. Artinya, apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan standar atau kriteria yang di bakukan organisasi, maka kinerja tergolong baik, dan jika sebaliknya maka kinerja tergolong buruk.

Kekuatan setiap organisasi terletak pada orang-orangnya. Prestasi suatu organisasi tidak lepas dari prestasi setiap individu yang terlibat di dalamnya. Apabila organisasi menginginkan agar individu yang yang terlibat di dalamnya berkinerja tinggi, maka organisasi harus memperhatikan dan menghargai bakat-bakat, mengembangkan kemampuan, dan menggunakan atau memanfaatkan kedua unsur yang dimiliki karyawan tersebut secara tepat. Dengan menghargai dan mengembangkan karyawan diharapkan suatu organisasi dapat berkembang secara dinamis dan pesat.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa salah satu ukuran keberhasilan program departemen personalia dan sumberdaya manusia adalah kinerja dari para karyawan (Simamora 1998), sebab kinerja individu adalah kinerja organisasi (Gibson *et al.* 1996).

Swasto (1996:37) mengatakan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Pada dasarnya, kinerja (bisa disebut prestasi kerja),

merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seseorang. Hal ini dikatakan oleh Hasibuan (1991:105) bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu penyelesaian tugas-tugas tersebut. Sejalan dengan pendapat Hasibuan, Hariman & Hilgert (1982:82) mendefiniskan kinerja sebagai berikut.

> *Performance refers to the result of behavior as judged against some criterias or standards of exelellence. Another performance definition issue is the degree to which the criterias or standards are easily translated into behavioral term.*

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dikatakan bahwa kinerja, pada dasarnya, merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi dengan demikian kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

2.4.2 Penilaian Kinerja

Kinerja harus dinilai berdasarkan tujuan organisasi secara keseluruhan yang mungkin saja telah dipecah menjadi target-target terpisah, yang secara bersama-sama akan memberikan sumbangan bagi tujuan keseluruhan. Pengelolaan penilaian kinerja didasarkan pada informasi yang diperoleh dari penilaian atau sistem laporan prestasi kerja. Oleh sebab itu, secara umum tujuan penilaian kinerja adalah (a) mengetahui kekuatan dan kelemahan, (b) membantu memperbaiki prestasi, (c) mengembangkan

melaksanakan evaluasi kinerja, hasilnya agar dikaitkan dengan sumber daya manusia, dana/keuangan, sarana dan prasarana, methode kerja dan hal lainnya yang berkaitan.

Suwarto (1999:36–37) menyatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja merupakan tindakan–tindakan pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu dan dapat diukur. Hal ini dapat diperhatikan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan individu dalam kurun waktu tertentu. Ada beberap cara untuk mengukur prestasi kerja, yang secara umum antara lain : 1) Kuantitas kerja, 2) kualitas kerja, 3) pengetahuan tentang pekerjaan, 4) pendapat atau penyataan yang disampaikan, 5) keputusan yang diambil, 6) perencanaan kerja, dan 7) daerah kerja.

Menurut mitchell dan larson (1998:156-157) kinerja dapat di tunjukkan dalam berbagai cara, yaitu:

1. kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu (misalnya,rata rata pukulan)
2. kinerja bisa menunjukan perilaku yang berbeda yang di tunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi (misalnya, kehadiran)
3. kinerja bisa menunjukkan perolehan perolehan (*autcomes*) yang tidak erat kaitannya dengan tindakkan tindakan tertentu.
4. kinerja bisa di devinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat sifat global dari pada perilaku spesifik (misalnya, ketegasan, keramahtamahan)
5. kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil-hasil perilaku kelompok daripada perilaku individual (misalnya, kemenangan permainnan base ball).

Bernadin dan Russel (193:383) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu: 1) kualitas, 2) kualitas, 3) ketepatan waktu, 4) keefetifan biaya, 5) kebutuhan akan pengawasan, dan 6) dampak interpersonal. Selanjutnya Rao (1996:86), mengemukakan diemensi manajerial dan keprilakuan yang digunakan oleh berbagai organisasi dalam penilaian prestasi kerja, yaitu :

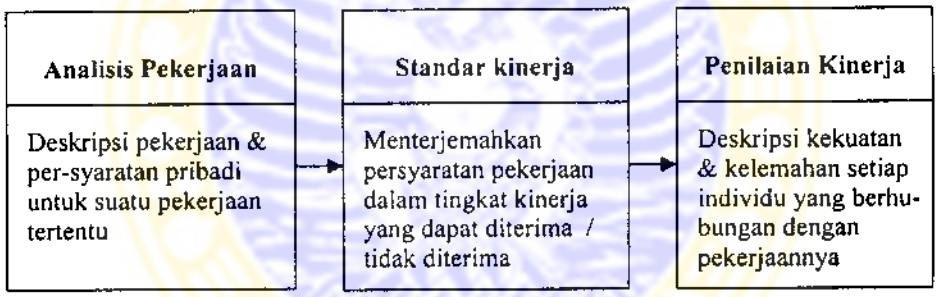
> "Kemampuan perencanaan, kemampuan berorganisasi, koordinasi, penyediaan, kepemimpinan dan dinamika, inisiatif, kepandaian mencari akal, kreativitas dan daya khayal, pengembangan para bawahan, sumbangan pada semangat kelompok, kemampuan analisis, pendelegasiaan, hubungan masyarakat, sosiobilitas, kepercayaan terhadap diri sendiri, pengambilan keputusan, kerjasama, fleksibilitas, penyelesaian masalah, pengambilan resiko, kemampuan memotivasi bawahan, memanajemeni konflik, keterampilan komunikasi (lisan dan tulisan), keuletan, kerja keras, integritas, niat, empati ketegasan, ketegasan, keaslian, pengaturan data, perhatian terhadap orang lain".

Sedangkan Mitchell dan Larson (1998:153) menyatakan bahwa kinerja menunjukkan bahwa hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu. Dengan demikian, ketika membicarakan kinerja biasanya berfikir baik buruk. Artinya, apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan standar atau kriteria yang dibakukan organisasi, maka kinerja tergolong baik, dan jika sebaliknya maka kinerja tergolong buruk.

Berdasarkan pada beberapa definisi di atas, maka kinerja yang dimaksud dalam studi ini adalah hasil yang telah di peroleh oleh karyawan berdasarkan standar yang berlaku untuk suatu atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam periode waktu tertentu, dengan indikator indikator yang di adptasi dari Bernadin dan Russel (1993:36-37) dan Rao (1996:86), yaitu: 1) kualitas, 2) kuantitas 3) ketepatan waktu 4) keefektifan biaya, 5) kebutuhan akan pengawasan, dan 6) dampak interpersonal.

Selanjutnya dalam mengukur kinerja karyawan diperlukan standar penilaian kinerja ***(Performance standar).*** Menurut Cascio (1989:310-313) penilaian kinerja adalah merupakan dekripsi sistematik kekuatan dan kelemahan individu atau kelompok yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Secara umum penilaian kinerja bertujuan meningkatkan kinerja karyawan dan informasi bagi karyawan serta manajer dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Penilaian kinerja memerlukan standar yang berkaitan dengan kinerja, karenanya agar efektif standar kinerja hendaknya bersifat :

a) *Relevance,* berarti terdapat: 1) hubungan yang jelas antara kinerja dengan suatu pekerjaan pekerjaan dan tujuan-tujuan organisasi, 2) hubungan yang jelas antara elemen-elemen pekerjaan kritis yang diidentifikasikan melalui analisis pekerjaan (*job analisis*) dan dimensi-dimensi yang dinilai pada bentuk (*form*) penilaian. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Casco, W. F. (1989:312)

Gambar 2.1
Hubungan antara Standar Kinerja
dengan Analisis Pekerjaan dan Penilaian Kinerja

c) *Sensitifity,* mengimplikasikan bahwa sistem penilaian kinerja mampu membedakan yang efektif dan yang tidak efektif. Sehingga karyawan–karyawan yang mempunyai nilai baik dan tidak baik tidak dinilai sama.
d) *Realibility,* dapat diandalkan baik oleh supervisor, rekan sejawat maupun bawahan.
e) *Acceptability,* dapat diterima oleh semua pihak, baik manajer, supervisor maupun bawahan.

f) *Practicality*, mengimpilikasikan bahwa instrumen-instrumen penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh manajer dan pegawai.

Roda kegiatan pembangunan yang dilaksanakan melalui kinerja pelaksana aparatur pemerintah akan dilaksanakan oleh individu . Perilaku menurut pendapat Hersey (1988 :34) pada dasarnya berorientasi tujuan artinya perilaku orang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk meraih tujuan tertentu. Menurut Atkinson dan Hilgard (1994 :435) perilaku juga dapat dipandang sebagai "kegiatan organisme yang dapat diamati oleh organisme lain atau oleh instrumen penelitian".

2.4.3. *Good Governance*

Salah satu kelemahan dalam standard penilaian kinerja pemerintahan, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, adalah orientasi teoritis atau paradigmatis yang masih mengarah kepada birokrasi klasik dan mengutamakan "means" (cara) dari pada "*ends*"(tujuan). Di masa mendatang, orientasi penilaian kinerja pemerintahan hendaknya mengikuti paradigma "*reinventing government*" atau "*post-bureaucratic*", yang mengutamakan pengukuran kinerja pada hasil akhir atau tujuan serta visi organisasi, dan bukan pada kemampuan mendanai input dan menjalankan proses (Gaebler dan Osborne, 1992). Dan pada saat ini tuntutan akan *good governance* menjadi semakin mendesak, sehingga nilai-nilai tersebut harus diakomodasikan dalam standard penilaian kinerja pemerintahan.

Salah satu pembahasan tentang *good governance* dapat ditelusuri dari tulisan J.S.Edralin (1997). *Governance* merupakan suatu terminologi yang digunakan untuk menggantikan istilah *government*, yang menunjukkan penggunaan otoritas politik.

ekonomi, dan administrasi dalam mengelola masalah-masalah kenegaraan. Istilah ini secara khusus menggambarkan perubahan peranan pemerintah dari pemberi pelayanan (*provider*) kepada "*enabler*" atau "*facilitator*", dan perubahan kepemilikan yaitu dari milik negara menjadi milik rakyat. Pusat perhatian utama dari *governance* adalah perbaikan kinerja atau perbaikan kualitas.

Istilah *good governance* dipromosikan oleh beberapa agensi multilateral dan bilateral (JICA, OECD, GTZ) sejak tahun 1991, dengan memberikan tekanan pada beberapa indikator antara lain (1) demokrasi, desentralisasi, dan peningkatan kemampuan pemerintah, (2) hormat terhadap hak asasi manusia dan kepatuhan terhadap hukum yang berlaku, (3) partisipasi rakyat, (4) effisiensi, akuntabilitas, transparansi dalam pemerintah dan administrasi publik, (5) pengurangan anggaran militer, dan (6) tata ekonomi yang berorientasi pasar.

Sementara itu, United Nations merumuskan indikator *good governance* yang meliputi (1) kemampuan, yaitu kemampuan yang cukup untuk melaksanakan kebijakan dan fungsi-fungsi pemerintah, termasuk sistim administrasi publik yang efektif dan responsif, (2) akuntabilitas dalam kegiatan pemerintah dan transparan dalam pengambilan keputusan, (3) partisipasi dalam proses demokrasi, dengan memanfaatkan sumber informasi dari publik dan dari swasta (4) perhatian terhadap pemerataan dan kemiskinan, (5) komitmen terhadap kebijakan ekonomi yang berorientasi kepada pasar.

UNDP hanya memberikan dua indikator *good governance* yaitu (1) desentralisasi untuk meningkatkan pengambilan keputusan di tingkat lokal, dengan menekankan perbaikan nilai efisiensi, mempromosikan keadilan dalam pelayanan

publik, peningkatan partisipasi di bidang ekonomi dan politik; dan (2) kerjasama antara pemerintah dengan organisasi-organisasi masyarakat.

Dan *World Bank* mengemukakan enam indikator antara lain (1) akuntabilitas politik, dengan menguji tingkat penerimaan masyarakat terhadap kepemimpinan seorang eksekutif dengan menetapkan sistim pemilihan dan batas waktu menduduki jabatan, (2) bebas untuk berkumpul dan partisipasi seperti di bidang keagamaan, asosiasi profesi, relawan dan media (3) jaminan hukum seperti kesamaan perlakuan hukum, perlindungan dari campur tangan luar, eksploitasi terhadap lingkungan (4) akuntabilitas birokrasi, yaitu menciptakan sistim untuk memonitor dan mengontrol kinerja dalam kaitannya dengan kualitas, inefisiensi, dan pengrusakan sumberdaya, dan transparansi dalam manajemen keuangan, pengadaan, akunting, dan pengumpulan sumber dana; (5) ketersediaan, validitas, dan analisis informasi; dan (6) manajemen sektor publik yang efektif dan efisien (Edralin, 1997: 146 – 147).

Semua nilai yang dituangkan dalam rubrik *good governance* ini nampaknya bersifat nilai-nilai universal dan sejalan dengan cita-cita perjuangan bangsa Indonesia sebagaimana tertuang dalam GBHN 1999-2004. Karena itu, nilai-nilai ini perlu dipromosi dengan harapan kualitas pemerintahan di Indonesia dapat disejajarkan dengan kualitas pemerintahan negara-negara lain yang menggunakan nilai-nilai tersebut sebagai acuan. Sebagian dari nilai-nilai tersebut telah diperhatikan oleh pemerintah R.I misalnya melalui perbaikan sistim politik yaitu dengan pemberlakuan undang-undang politik, promosi desentralisasi dan partisipasi lokal melalui undang-undang tentang otonomi daerah, perhatian yang serius terhadap hak asasi manusia (HAM), pemberian kebebasan untuk berkumpul dan berorganisasi, dan pengurangan

peranan militer. Namun perhatian terhadap nilai-nilai lain masih dirasakan belum memuaskan seperti akuntabilitas birokrasi, transparansi dalam pengambilan keputusan, perlakuan hukum secara adil, dan kemampuan yang memadai dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan dan formulasi kebijakan.

Sebaiknya nilai-nilai *good governance* di atas dibahas dan ditetapkan secara formal dan eksplisit dalam rangka pengukuran kinerja pemerintahan di Indonesia. UNDP dalam program pembangunan di Indonesia telah menekankan prinsip-prinsip (1) partisipasi yaitu mendorong semua warga untuk menggunakan hak-haknya untuk menyampaikan baik secara langsung atau tidak, usulan dan pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan; (2) mengutamakan *law enforcement* yaitu menjaga agar hukum dan keadilan selalu diutamakan dan dijalankan secara fair dan tidak diskriminatif dan menjaga agar jangan sampai terjadi pelanggaran HAM, (3) transparansi yaitu membangun rasa saling percaya antara pemerintah dengan publik dimana pemerintah harus memberikan informasi yang benar dan jelas kepada publik dan menyediakan akses bagi informasi yang akurat bagi publik yang membutuhkannya; (4) keadilan yaitu memberikan kesempatan yang sama kepada semua warga masyarakat untuk memperbaiki kesejahteraannya; (5) responsivitas yaitu pemerintah dan administrator harus cepat tanggap terhadap keluhan, masalah dan aspirasi masyarakat; (6) visi strategis yaitu mengembangkan visi dan strategi yang jelas bagi setiap daerah dengan melibatkan warga masyarakat dalam proses pembangunan sehingga mereka mempunyai rasa memiliki dan tanggung jawab bagi kemajuan di daerahnya; (7) akuntabilitas yaitu mengembangkan rasa tanggung jawab publik bagi para pengambil keputusan di pemerintahan, sektor privat dan organisasi

kemasyarakatan (tanggung jawab politik, fiskal, dan anggaran); (8) supervisi yaitu mendorong kontrol dan supervisi yang ketat terhadap administrasi publik dan kegiatan pembangunan dengan melibatkan organisasi-organisasi publik dan kemasyarakatan; (9) efektivitas dan efisiensi, yaitu memberikan pelayanan sesuai kebutuhan masyarakat publik dengan memanfatkan secara optimal dan bijaksana semua sumberdaya yang ada; dan (10) profesionalisme, yaitu meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan moral para administrator publik sehingga mereka dapat memiliki rasa empati terhadap pelayanan publik yang lebih aksesibel, cepat, akurat dan terjangkau.

2.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan manajemen kinerja tidak hanya terfokus pada tujuan yang bersifat administratif tetapi juga terfokus pada tujuan stratejik dan pengembangan. Tujuan yang bersifat administratif menunjukkan tanggung jawab manajemen kinerja untuk melakukan pencatatan terhadap perilaku atau prestasi kerja karyawan selama periode tertentu sehingga berdasarkan dokumen itu dapat ditentukan kompensasi yang harus diterima karyawan. Dikumen itu berfungsi pula sebagai sumber informasi bagi manejemen untuk menjalankan kebijakan promosi atau pelatihan.

Sistem manejemen kinerja dimana PA menjadi bagian dari itu harus mampu mengkaitkan tugas-tugas dan karakteristik kemampuan karyawan dengan tujuan stratejik organisasi. Sedangkan tujuan pengembangan menunjukkan bagaimana manejemn kinerja mengembangkan karyawan agar efektif menjalankan tugas dan

tanggung jawab dalam jabatannya. Secara sistematis keterkaitan antarketiga tujuan manejemen kinerja dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1
Keterkaitan antarketiga tujuan manajemen kinerja

	Tujuan	Deskripsi	Rekomendasi
Manejemen Kinerja	Stratejik	Mengaitkan aktifitas karyawan dengan tujuan organisasi	Karakteristik karyawan, perilaku yang diperlukan, dan hasil yang harus dicapai.
	Administatif	Melakukan pencatatan terhadap kinerja karyawan	Keputusan administratif tentang kompensasi, promosi atau pemberhentian berdasarkan perilaku dan hasil kerja
	Pengembangan	Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan individu	Keputusan tentang pelatihan dan pengembangan yang perlu dilakukan

(Alwi, 2001:179)

Tabel tersebut menunjukkan tujuan-tujuan manajemen kinerja, deskripsi dan rekomendasi untuk manejemen, mengambil keputusan tentang kompensasi, promosi, pelatihan dan pengembangan, berkaitan dengan kinerja individu. Tujuan-tujuan sistem manejemen kinerja yang tertera pada tabel tersebut, juga menjadi tujuan sistem penilaian kinerja (performance appraisal system/PAS). Itu berarti hasil penilaian terhadap kinerja individu digunakan untuk tujuan-tujuan yang sama dengan tujuan manejemen kinerja.

Selain dapat digunakan untuk tujuan yang bersifat administratif, srtatejik, dan pengembangan, penilaian kinerja juga dilakukan dengan tujuan sebagai:

(1) sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan;

(2) nasihat yang perlu disampaikan kepada para karyawan dalam perusahaan;

(3) alat untuk memberikan umpan balik *(feed back)* yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para karyawan;

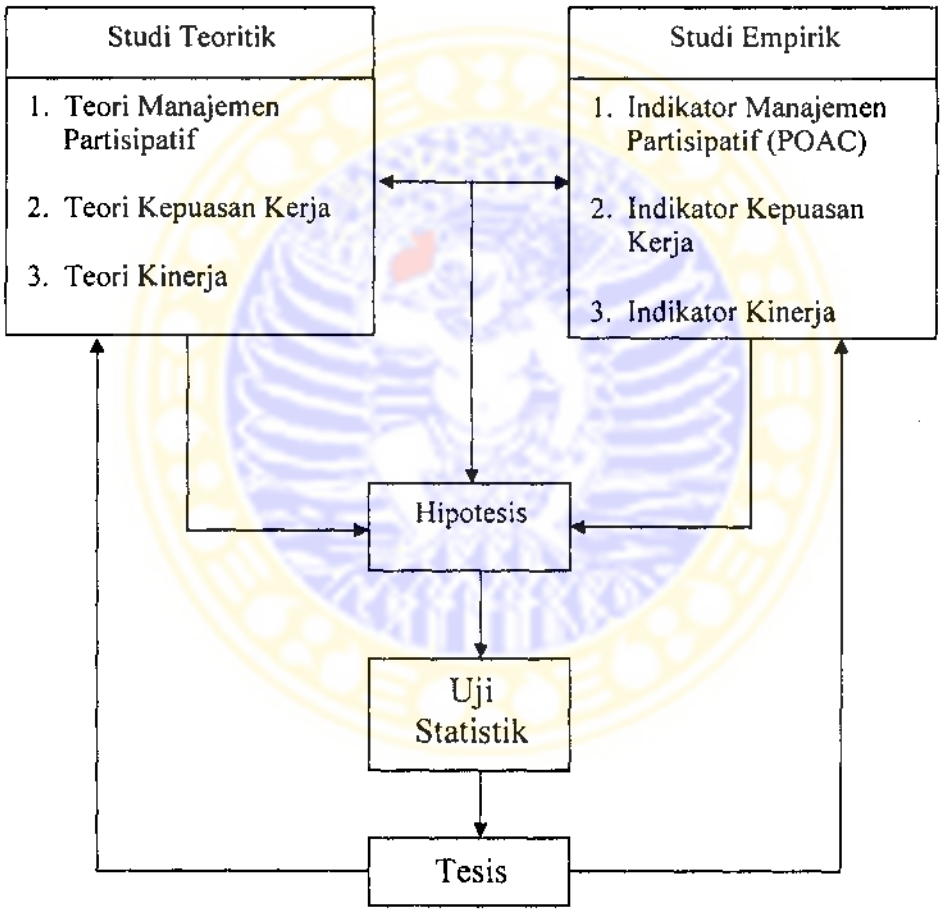
(4) salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan;

(5) landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya (Sastrohadiwiryo,2002:233)

BAB 3
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

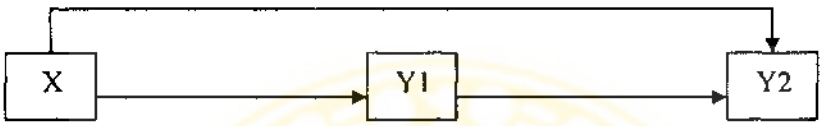
Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah dan studi pustaka terlebih dahulu disusun kerangka proses berpikir seperti pada Gambar 3.1 berikut :



Gambar : 3.1
KERANGKA PROSES BERFIKIR

Studi ini difokuskan pada pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Batam. Faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan, adalah manajemen partisipatif. Berdasarkan kerangka proses berpikir di atas, maka disusunlah kerangka konseptual seperti berikut.

Gambar 3.2
KERANGKA KONSEPTUAL



Keterangan:
X : Manajemen Partisipatif
Y1 : Kepuasan Kerja
Y2 : Kinerja Pegawai

Kerangka konseptual yang mendasari studi ini yaitu bahwa manajemen partisipatif, kepuasan kerja dan kinerja pegawai adalah merupakan suatu hal yang dianggap penting bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi pemerintah. Sebab dengan diterapkannya manajemen partisipatif dan kepuasan kerja yang semakin tinggi, maka semakin besar kemungkinan tercapainya tujuan pribadi pegawai itu sendiri maupun tujuan organisasi berupa kinerja secara keseluruhan.

Pengambilan keputusan partisipatif (David, 1989:32) adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana seluruh pegawai didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika

seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan ada "rasa memiliki" terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggungjawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya: makin besar tingkat pertisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya.

Pada hakekatnya manajemen partisipatif adalah menjalankan fungsi-fungsi manajemen (*Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*) dengan melibatkan seluruh komponen organisasi. Dalam hal ini, Partisipasi artinya mengikutsertakan /melibatkan pihak lain. Seorang pemimpin akan lebih berhasil dalam melaksanakan tugas-tugasnya bila mampu meningkatkan partisipasi bawahannya. Oleh karena itu setiap pemimpin dalam bidang apapun mulai tingkat paling atas sampai tingkat yang bawah,harus mampu meningkatkan partisipasi bawahannya. Praktek-praktek manajemen partisipatif menyeimbangkan keterlibatan manajer dan bawahannya di dalam pemrosesan informasi, pengambilan keputusan, atau pemecahan masalah (Wagner, 1994).

Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja, masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan tersebut, maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya

Berpedoman pada teori-teori dan pendapat yang telah dikemukakan oleh Manullang (1981:19), Smith *et al.* dalam Luthans (1995:126-128), maka

indikator-indikator untuk mengukur kepuasan kerja adalah: 1) pekerjaan itu sendiri, 2) kompensasi/upah, 3) promosi, 4) supervisi, 5) rekan kerja, dan 6) kondisi kerja.

Menyadari pentingnya posisi sumber daya manusia tersebut, maka Allen dalam As'ad (1990:104) mengemukakan bahwa betapapun sempurnanya rencana, organisasi dan pengawasan, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya maka tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai. Sehubungan dengan pertimbangan itu, maka pihak manajemen pemerintahan perlu memperhatikan proses keputusan yang diambil dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.

Institusi pemerintahan merupakan salah satu bentuk organisasi. Organisasi diartikan sebagai hubungan berpola antara manusia yang terlibat aktivitas saling tergantung untuk mencapai tujuan bersama, baik tujuan perseorangan maupun tujuan kelompok (Wexley dan Yukl, 1977). Tujuan organisasi yang harus dicapai ialah meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

Mengingat arti pentingnya kedudukan manusia dalam organisasi, maka seorang pimpinan perlu kiranya untuk mempelajari dan memahami perilaku bawahannya, serta mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Hal ini dikarenakan tugas pimpinan adalah menyelesaikan urusan-urusan lewat orang lain (Robbins, 2002: 22) dengan tugas utama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi, kemudian melakukan evaluasi kinerja, serta membantu bawahannya agar lebih efektif menjalankan tugasnya. Pernyataan ini dipertegas oleh Johns dalam Chori (1999:3) yang menyatakan bahwa keberhasilan

seorang pimpinan pada masa akan datang ditentukan oleh kemampuannya untuk memberdayakan partisipasi bawahannya.

Kinerja yang dimaksud dalam studi ini adalah hasil yang telah di peroleh oleh pegawai berdasarkan standar yang berlaku untuk suatu atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam periode waktu tertentu, dengan indikator indikator yang di adptasi dari Bernardin dan Russel (1993:36-37) dan Rao (1996:86), yaitu: 1) kualitas, 2) kuantitas 3)ketepatan waktu 4) keefektifan biaya, 5) kebutuhan akan pengawasan, dan 6) dampak interpersonal.

3.2 Hipotesis

Berdasarkan atas permasalahan, tujuan, teori, dan kerangka konseptual sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam studi ini adalah sebagai berikut :

1. Manajemen partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Batam
2. Manajemen partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Batam
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Batam

BAB 4
METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Studi

Studi ini termasuk dalam kategori eksplanatoris (*explanatory research* atau studi penjelasan), yaitu studi yang mejelaskan hubungan kausal yang terjadi antar variabel serta pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lainnya. Data diperoleh dengan menggunakan metode survei (*survey sample*) yaitu studi yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagi alat pengumpulan data yang pokok dan unit analisis individu (Singarimbun dan Effendi, 1989:3-5). Studi ini termasuk studi lapangan (*field study*) yaitu pengamatan langsung terhadap obyek studi yang dilakukan yaitu PNS di Sekretariat Daerah Kota Batam.

4.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai negeri sipil dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kota Batam, dengan jumlah 181 orang yang tersebar atas 3 golongan, dimana jumlah masing-masing golongan sebagai berikut ; Golongan II sebanyak 73 orang, Golongan III sebanyak 91 Orang dan Golongan IV sebanyak 17 Orang.

Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dalam Umar (2001:110):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

N : jumlah populasi
n : jumlah sampel
e : presisi yang digunakan 10% atau 0,1

Dengan N = 181 berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel n = 61,41 dibulatkan menjadi 65.

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *stratified random sampling,* dengan alokasi proporsional, seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Alokasi Sampel Pada Setiap Strata

Strata / Golongan	Populasi	Sampel
II	73	26 (40,33 %)
III	91	33 (50,28 %)
IV	17	6 (9,39 %)
TOTAL	181	65 (100 %)

Sumber: Sekretariat Kota Batam, 2006, data diolah

4.3 Identifikasi Variabel

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel:

1) Variabel eksogen / bebas: Manajemen partisipatif (X_1)
2) Variabel endogen / intervening: Kepuasan kerja (Y_1)
3) Variabel Endogen / terikat: Kinerja pegawai (Y_2)

4.4 Definisi Operasional Variabel

4.4.1. Manajemen Partisipatif (X_1), adalah menjalankan fungsi-fungsi manajemen (*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*) dengan melibatkan seluruh komponen organisasi. Dalam hal ini, Partisipasi artinya mengikutsertakan/

melibatkan pihak lain . Seorang pemimpin akan lebih berhasil dalam melaksanakan tugas-tugasnya bila mampu meningkatkan partisipasi bawahannya. Dari variabel ini indikator terdiri dari:

(1) ***Planning*** **($X_{1.1}$)**, Pendapat karyawan tentang rencana strategis dari visi,misi dan sasaran departemennya. karyawan mempunyai masukan di dalam mengembangkan proses perencanaan strategik departemen

(2) ***Organizing*** **($X_{1.2}$)**, merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya dengan melibatkan aspirasi karyawan.

(3) ***Actuating*** **($X_{1.3}$)**, merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Kesediaan atasan untuk mendengarkan pendapat dari bawahannya serta atasan dan bawahan melakukan komunikasi yang baik tentang pekerjaan.

(4) ***Controlling*** **($X_{1.4}$)**, merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai dengan memantau kegiatan berdasarkan indikator yang disetujui bersama

4.4.2. Kepuasan kerja (Y_1), merupakan respon afektif (emosional) dari anggota organisasi terhadap dimensi pekerjaan utama. Dimensi-dmensi / variabel yang terobservasi (*orserved variable*) dari variabel ini indikator terdiri dari :

(1) **Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.1}$)**, yaitu respon afektif dari anggota organisasi (karyawan) terhadap daya tarik tugas, kesempatan belajar yang tersedia , dan tanggung jawab yang terkandung dalam pekrjaan tersebut

(2) **Sistem Penggajian/Upah ($Y_{1.2}$)**, yaitu respon afektif dari anggota organisas terhadap dasar pemberian upah dan gaji yang berlaku, adanya peluang dan kenaikan gaji dan upah, dan jumlah nominal dari upah dan gaji tersebut

(3) **Kesempatan promosi ($Y_{1.3}$),** yaitu respon afektif dari anggota organisasi terhadap dasar promosi yan berlaku, peluang promosi yang ada, dan imbalan yang diterima dari promosi tersebut.

(4) **Supervisi ($Y_{1.4}$),**yaitu respon afektif dari anggota organisasiterhadap berbagai jenis supervisi yang ada, dan kemampuan atasan untukmemberikan bantuan teknis dan dukungan prilaku dalam aktivitis supervisi

(5) **Rekan kerja atau kelompok kerja ($Y_{1.5}$),** yaitu respon afektif dari anggota organisasi terhadap kelompok kerja / rekan kerja yang ramah dan kooperatif, menjadi sumber dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan bagi pekerja individual

(6) **Kondisi kerja ($Y_{1.6}$),** yaitu respon afektif dari anggota organisasi terhadap lingkungannya yang menarik dan bersih, keributan suasana kerja, keindahan pemandangan ditempat kerja dan suhu tempat kerja.

4.4.3. Kinerja (Y_2), hasil yang telah di peroleh oleh pegawai berdasarkan standar yang berlaku untuk suatu atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam periode waktu tertentu. Dimensi-dmensi / variabel yang terobservasi (*orserved variable*) dari variabel ini indikator terdiri dari :

a) **Kualitas ($Y_{2.1}$),** merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b) **Kuantitas ($Y_{2.2}$),** yaitu tingkat sejauhmana yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus yang dihasilkan.

c) **Ketepatan waktu ($Y_{2.3}$),** adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lainnya serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d) **Keefektifan biaya ($Y_{2.4}$),** adalah sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk hasil tertinggi, atau pengurangan dari kegiatan dari setiap unit penggunaan sumber daya.

e) **Kebutuhan akan pengawasan ($Y_{2.5}$),** merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang signifikan.

f) **Dampak interpersonal ($Y_{2.6}$),** yaitu tingkat sejauhmana karyawan / pekerja memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama antar rekan kerja, atasan dan bawahan.

4.5. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang yang digunakan adalah kuesioner, dengan format jawaban menurut skala peringkat (*rating scale*). Skala yang digunakan adalah sakala Likert, dengan pemberian skor sebagai berikut:

1. Jawaban a : diberi skor 5
2. Jawaban b : diberi skor 4
3. Jawaban c : diberi skor 3
4. Jawaban d : diberi skor 2
5. Jawaban e : diberi skor 1

4.6. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada kantor Sekretariat Kota Batam dan lama waktu penelitian 6 (enam) bulan, mulai dari proses pengambilan sampel sampai dengan analisis data penelitian.

4.7. Prosedur Penelitian dan Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik sebagai berikut :

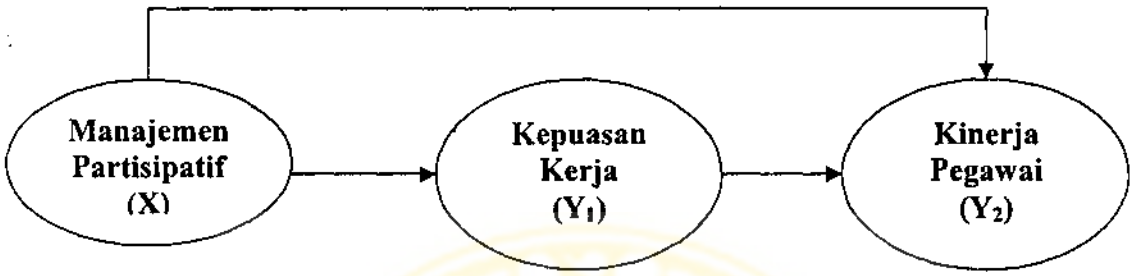
1. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan (kuisioner) kepada para responden. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dengan menggunakan teknik kuesioner tertutup, artinya responden tinggal memilih salah satu diantara beberapa alternatif jawaban yang disediakan.
2. Wawancara dilakukan guna mencari informasi yang berkaitan dengan fenomena yang diamati, yang belum terungkap atau kesulitan untuk digali secara mendalam melalui instrumen kuesioner.

4.8. Cara Pengolahan dan Analisis Data

Setelah proses pengumpulan data, maka dilakukan analisis data penelitian. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan cara:

a. Analisis deskriptif, yaitu statistik yang dipergunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penggunaan statistik deskriptif untuk memberikan deskripsi mengenai variabel melalui penggunaan tabel frekuensi.
b. Model yang digunakan dalam studi ini adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dari program Lisrel *(Linear Structural Relationships)* yang secara khusus mengukur variabel-variabel manajemen partisipatif, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Berdasarkan model hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, maka persamaan struktural yang digunakan untuk mengestimasi variabel yang dipengaruhi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar. 4.1.
Persamaan Struktural Penelitian

BAB 5
GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

5.1. Latar Belakang Pengembangan Kota Batam

5.1.1. Penataan Kelembagaan Pemerintah Kota Batam

Sebagai konsekuensi dari peningkatan Status Kota Batam dari Daerah Administratif menjadi Daerah Kota yang otonom, menyebabkan perlunya penataan kelembagaan di daerah tersebut. Hal ini tidak lain disebabkan karena keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan juga ditentukan oleh kelembagaan yang ditetapkan. Bahkan efisiensi dari kerja pemerintahan secara keseluruhan bermula dari efisiensi struktural dari kelembagaan perangkat pemerintah daerah. Atas dasar hal tersebut, dilakukanlah perubahan-perubahan kelembagaan yang ada, sesuai dengan terjadinya peningkatkan tugas, tanggungjawab dan kewenangan yang dimiliki Kota Batam sebagai daerah otonom. Ini berarti, bahwa terjadinya pergeseran paradigma pemerintahan tersebut, secara automaticly juga menyebabkan perlunya restrukturisasi perangkat atau institusi Pemerintah Pusat yang ada di daerah. Restrukturisasi ini, tidak saja dalam bentuk penghapusan dan penggabungan beberapa institusi, namun lebih jauh juga membawa konsekuensi untuk dilebur ke dalam institusi daerah sesuai dengan kewenangan yang diberikan, yang diikuti dengan penyerahan seluruh personil dan perlengkapan pada institusi dimaksud.

Penting dikemukakan bahwa institusi pertama yang mutlak ada sejak ditingkatkannya status Kota Batam sebagai daerah Kota yang otonom adalah

dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Batam. Sehingga sampai dengan saat ini, total perangkat daerah Kota Batam adalah 25 buah, yang terdiri dari 1 Sekretariat Daerah, 1 Sekretariat Dewan, 5 Badan, 14 Dinas dan 4 Kantor.

5.1.2. Perkembangan Ekonomi

Keadaan ekonomi Kota Batam secara makro dapat dijelaskan dari beberapa aspek penting, seperti tingkat pertumbuhan ekonomi, perkembangan PDRB per kapita, pendapatan per kapita, dan perkembangan investasi.

Untuk yang pertama, yaitu pertumbuhan ekonomi, sebelum masa krisis, pertumbuhan ekonomi Batam sangat signifikan yaitu sebesar 13,55 %. Namun pada tahun 1998 seiring dengan adanya krisis moneter, pertumbuhan ekonomi tersebut mengalami kontraksi yakni hanya tumbuh sebesar 3,08 %. Walaupun ada kecenderungan terjadinya perlambatan pertumbuhan, namun angka tersebut jauh lebih baik jika dibandingkan dengan angka nasional (13,68 %) dan Propinsi Riau (-7 %). Selanjutnya, bersamaan dengan digulirkannya otonomi daerah pada tahun 1999, perekonomian Kota Batam bangkit kembali. Hal ini terlihat dengan bergeraknya roda perekonomian Kota Batam di seluruh sektor ekonomi sehingga menyumbang terhadap kenaikan angka pertumbuhan menjadi 6,38 % dan pada tahun 2000 kembali meningkat menjadi 7,72 %. Pada tahun 2001 pertumbuhan ekonomi mengalami sedikit perlambatan yaitu tumbuh sekitar 6,56 %, tahun 2002 meningkat menjadi 7,01 % , tahun 2003

meningkat lagi menjadi 7,73 % dan tahun 2004 meningkat lagi menjadi 8,13%.

Membaiknya pertumbuhan ekonomi Kota Batam tersebut, juga tercermin dari PDRB per kapita dan Income per kapita Kota Batam, dimana untuk rentang waktu 3 (tiga) tahun terakhir atas dasar harga berlaku, PDRB per kapita dan Income per kapita tersebut memperlihatkan trend yang semakin meningkat. Tahun 2001 PDRB per kapita atas dasar harga berlaku sebesar Rp. 14,86 juta meningkat menjadi Rp. 15,20 juta pada tahun 2002, meningkat lagi menjadi Rp. 16,84 juta pada tahun 2003 dan meningkat signifikan pada tahun 2004 menjadi sebesar Rp. 18,49 juta.

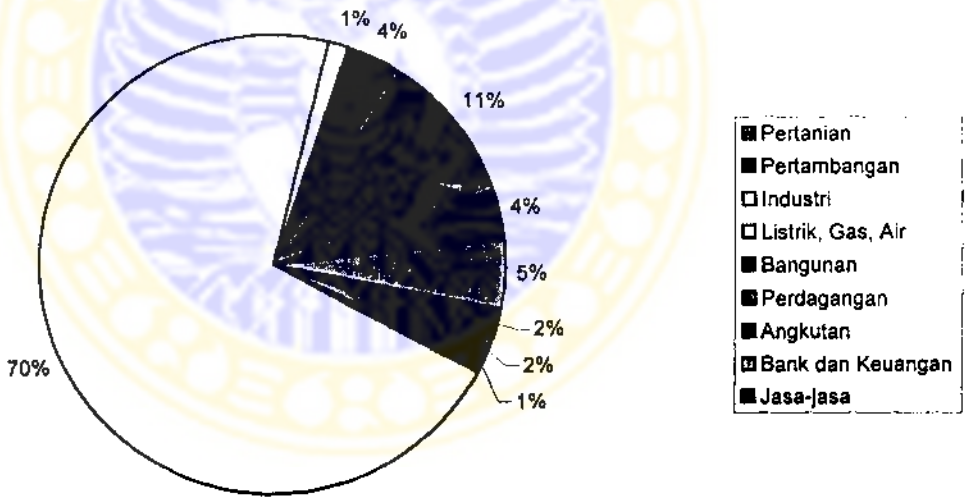
Namun jika dilihat secara ril (atas dasar harga konstan 1993), PDRB per kapita ternyata memperlihatkan terjadinya fluktuasi dimana tahun 2001, PDRB atas dasar harga konstan sebesar Rp. 6,11 juta mengalami penurunan menjadi Rp. 5,84 juta pada tahun 2002, namun pada tahun 2003 meningkat menjadi sebesar Rp. 6,25 juta dan pada tahun 2004 meningkat lagi menjadi Rp. 6,42 juta.

Seiring dengan PDRB per kapita, pendapatan regional per kapita atas dasar harga berlaku Kota Batam juga mengalami kecenderungan yang sama, dimana pada tahun 2001 pendapatan per kapita sebesar Rp. 13,81 juta, naik menjadi Rp. 14,12 juta pada tahun 2002, dan naik lagi menjadi Rp. 15,94 juta pada tahun 2003, serta pada tahun 2004 mengalami peningkatan lagi menjadi Rp. 17,18 juta. Kondisi ini agak berbeda dengan pendapatan per kapita atas dasar harga konstan tahun 1993 dimana pada tahun 2001 sebesar Rp. 5,68 juta, turun menjadi Rp. 5,42 juta pada tahun 2002,

meningkat menjadi Rp. 5,91 juta pada tahun 2003, dan kemudian meningkat lagi menjadi Rp. 5,97 juta pada tahun 2004

Lebih lanjut, jika dicermati dari kontribusi sektoral atau lapangan usaha, ternyata pada Tahun 2004 yang memberikan kontribusi paling besar terhadap PDRB Kota Batam adalah sektor industri (71,28%), perdagangan (10,94%), bank dan keuangan (4,61%), angkutan (3,68%), dan bangunan (3,63%). Selanjutnya sektor jasa-jasa (2,24%), listrik, gas dan air (1,26%), pertanian (1,62%) dan pertambangan memberikan kontribusi terkecil (0,75%).

Gambar 5.1.
Kontribusi Sektoral PDRB Kota Batam



Sumber : PDRB Kota Batam Menurut Lapangan Usaha Tahun 2004
Gambar 5.1. Kontribusi Sektoral Pdrb Kota Batam Tahun 2004 (Dalam Persentase)

5.1.3. Aspek Kepegawaian dan Pengelolaan Sumber Daya Aparatur

Mengingat fokus kajian ini pada gaya kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja pegawai pada Pemerintah Kota Batam, maka untuk mendapatkan gambaran yang utuh dan komprehensif terhadap aspek sumber daya aparatur tersebut perlu terlebih dahulu diperoleh gambaran mengenai SDM Pemerintah Kota Batam. Hal ini menjadi lebih relevan lagi, manakala selama penerapan otonomi daerah, tantangan yang dihadapi semakin meningkat dan kompleks, maka pemberdayaan sumber daya aparatur menjadi kata kunci, penting dan mendesak untuk dilakukan. Dalam kaitan ini, komposisi aparatur Pemerintah Kota Batam dapat dilihat pada Tabel 5. 1. berikut ini.

Tabel 5.1. Komposisi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Batam Dirinci Menurut Unit Kerja, Jenis Kelamin Dan Golongan Tahun 2004

No	UNIT KERJA	PEREMPUAN				LAKI – LAKI				JUMLAH
		Gol. I	Gol. II	Gol. III	Gol. IV	Gol. I	Gol. II	Gol. III	Gol. IV	
1	Sekretariat Daerah	0	29	21	0	0	45	49	10	154
2	Badan	0	12	35	9	0	22	56	19	153
3	Dinas	2	144	255	32	35	216	388	68	1.140
4	Kantor	0	7	15	0	0	8	11	3	44
	T O T A L	**2**	**192**	**326**	**41**	**35**	**291**	**504**	**100**	**1.491**

Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Batam, 2004

Dari tabel di atas, diketahui bahwa Dinas Daerah Kota Batam memiliki SDM terbesar yakni 1.140 orang (76,5 %), diikuti oleh Sekretariat Daerah 154 orang (10,3 %), Badan 153 orang (10,2 %), dan Kantor memiliki SDM 44 orang (2,6 %).

Bahwa dominasi terbesar SDM berada pada Dinas Daerah Kota Batam yang mencapai 76,5 % tidak lain disebabkan karena Dinas Daerah Kota Batam tersebut merupakan satuan kerja dengan jumlah unit kerja terbesar yakni 14 satuan kerja. Begitu juga dengan Sekretariat Daerah yang terdiri atas 11 Bagian, 3 Asisten dan 1 Sekda. Sementara Badan memiliki 6 satuan unit kerja dan Kantor hanya terdiri atas 4 satuan unit kerja.

Pada sisi yang lain, tabel di atas juga menggambarkan bahwa komposisi pegawai laki-laki lebih dominan jika dibandingkan dengan pegawai perempuan dan dari sisi golongan kepangkatan pegawai golongan III lebih banyak jika dibandingkan dengan pegawai Golongan II, Golongan IV dan Golongan I.

Sementara itu, jika dicermati komposisi SDM dari sisi Eselonering diketahui bahwa dari 1.491 orang PNS Pemerintah Kota Batam, yang menduduki eselonering (baik Eselon II, III dan IV) hanya sebanyak 356 orang (23, 88 %) sedangkan selebihnya 1.135 orang (76,12 %) hanya menjadi staf (non eselon), dengan rincian Eselon II sebanyak 30 orang (8,43 %), Eselon III sebanyak 102 orang (28,65 %), dan Eselon IV sebanyak 224 orang (62,93 %) sebagaimana terlihat pada Gambar 5.6. di atas.

5.2. Data Penelitian

5.1.4. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteistik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden di tempat studi. Karakteristik tersebut dilihat berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan masa kerja, yang akan dipaparkan sebagai berikut :

5.1.4.1.Kelompok Jenis Kelamin

Pada Tabel 5.2 terlihat jumlah responden studi 65 orang, sebagaian besar jenis kelamin laki-laki yakni 48 orang (73,8 %) dan berjenis kelamin wanita 17 orang (26,2 %).

Tabel 5.2
Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	48	73,8
2	Wanita	17	26,2
	Jumlah	65	100.0

Sumber : Data primer, yang diolah tahun 2006

5.1.4.2.Kelompok Umur

Dari 65 responden yang dipelajari, diketahui bahwa umur tertua mereka adalah 52 tahun dan umur termuda 27 tahun, sedangkan rata-rata umur responden adalah 37 tahun.

Tabel 5.3
Jumlah Responden Berdasarkan Umur

No	Rentang Umur (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	27 - 31	12	18.5
2	32 - 36	17	26.2
3	37 - 41	23	35.4
4	42 - 46	11	16.9
5	47 - 52	2	3.1
Jumlah		65	100

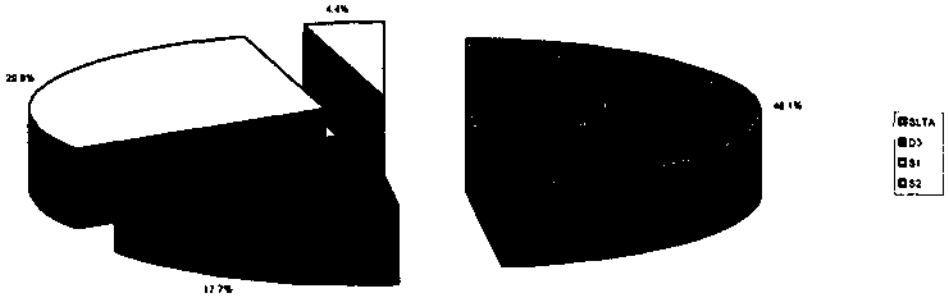
Sumber : Data primer, diolah tahun 2006

Sementara sampel terbesar berada pada kelompok usia 37-41 tahun sebanyak 23 responden (35,4%), diikuti secara berturut-turut umur 32-36 tahun sebanyak 17 responden (26,2%), umur 27-31 tahun sebanyak 12 responden (18,5%) dan umur 42-46 tahun sebanyak 11 responden (16,9%) dan selebihnya kelompok umur 47-52 tahun sebanyak 2 responden Berarti sebaran responden kebanyakan berasal dari kelompok pegawai yang bekerja pada usia produktif.

5.1.4.3.Tingkat Pendidikan

Data responden berdasarkan jenjang pendidikan berlatar belakang minimal SLTA dan jenjang tertinggi Pascasarjana (S2). Responden dengan latar belakang pendidikan setingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) yaitu sebanyak 31 responden (48,1%), tingkat pendidikan Sarjana Muda (D3) sebanyak 12 responden (17,7%), tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 19 responden (29,8%), dan responden yang berpendidikan tingkat Pascasarjana (S2) sebanyak 3 orang (4,4%).

Gambar 5.2Tingkat Pendidikan Responden



5.1.4.4. Masa Kerja

Masa kerja responden dapat menjadi isu penting untuk dipelajari mengingat masa kerja dapat memberikan deskripsi mengenai kepuasan kerja pegawai.. Berdasarkan hal tersebut, peneliti melihat bahwa salah satu karakteristik responden yang perlu dipahami adalah masa kerja. Masa kerja responden yang minimal adalah baru bekerja selama 1 tahun dan yang terlama dengan masa kerja 26 tahun, dan rata-rata masa kerja responden adalah 9,9 tahun.

5.2.2. Analisis Uji Instrumen Penelitian

5.2.2.1. Uji Reliabilitas Indikator

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji melalui perhitungan komputer dengan program aplikasi Excel dan SPSS versi 12.0 diperoleh koefisien reliabilitas Alpha Cornbach. Penentuan signifikansi koefisien reliabilitas adalah dengan membandingkan hasil yang diperoleh dengan nilai t_{Tabel} untuk n=30, dengan taraf signifikansi 95% atau alpha 0,05.

Hasil analisis memperlihatkan bahwa dari keempat indikator yang digunakan dalam variabel manajemen partisipatif menunjukkan nilai kisaran koefisien alpha cornbach pada angka 0,333 sampai dengan 0,664.

Tabel 5.4.
Reliabilitas Indikator Manajemen Partisipatif

No	Indikator	Koefisien reliabilitas	Signifikansi n=30	Keterangan
1	2	3	4	5
1	Perencanaan (X_1)	0,664	0,2048	Reliabel
2	Pengorganisasian (X_2)	0,616	0,2048	Reliabel
3	Pengarahan (X_3)	0,523	0,2048	Reliabel
4	Pengawasan (X_4)	0,333	0,2048	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan hasil koefisien reliabilitas dari Tabel di atas, dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan sudah reliable. Dengan kata lain, instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik dan memiliki tingkat keberartian serta kemampuan dalam membentuk variabel manajemen partisipatif.

Penelitian selanjutnya menggunakan program aplikasi yang sama untuk menganalisis reliabilitas variabel kepuasan kerja, yang terdiri dari enam indikator. Ada pun hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut.

Hasil analisis memperlihatkan bahwa dari keenam indikator pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai kisaran koefisien alpha cornbach pada angka 0,669 sampai dengan 0,806.

Tabel 5.5. Reliabilitas Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator	Koefisien reliabilitas	Signifikansi n=30	Keterangan
1	2	3	4	5
1	Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.1}$)	0,689	0,2048	Reliabel
2	Sistem Penggajian/Upah ($Y1._2$)	0,760	0,2048	Reliabel
3	Kesempatan promosi ($Y1._3$)	0,765	0,2048	Reliabel
4	Supervisi ($Y1._4$)	0,806	0,2048	Reliabel
5	Rekan kerja atau kelompok kerja ($Y1._5$)	0,773	0,2048	Reliabel
6	Kondisi kerja ($Y1._6$)	0,669	0,2048	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan hasil koefisien reliabilitas untuk indikator kepuasan kerja, dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan sudah reliabel. Dengan kata lain, instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik dan memiliki tingkat keberartian serta kemampuan dalam membentuk variabel kepuasan kerja.

Hasil analisis pada variabel kinerja menunjukkan nilai kisaran koefisien alpha cornbach pada angka 0,631 sampai dengan 0,782.

Tabel 5.6. Reliabilitas Indikator Kinerja

No	Indikator	Koefisien reliabilitas	Signifikansi n=30	Keterangan
1	2	3	4	5
1	Kuantitas ($Y_{2.1}$)	0,711	0,2048	Reliabel
2	Kualitas ($Y_{2.2}$)	0,698	0,2048	Reliabel
3	Ketepatan waktu ($Y_{2.3}$)	0,782	0,2048	Reliabel
4	Keefektifan biaya ($Y_{2.4}$)	0,631	0,2048	Reliabel
5	Kebutuhan akan pengawasan ($Y_{2.5}$)	0,754	0,2048	Reliabel
6	Dampak interpersonal ($Y_{2.6}$)	0,669	0,2048	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan hasil koefisien reliabilitas untuk indikator kinerja, dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan sudah reliabel. Dengan kata lain, instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik dan memiliki tingkat keberartian serta kemampuan dalam membentuk variabel kinerja.

5.2.2.2. Uji Validitas Indikator

Untuk menentukan validitas sebuah pertanyaan/pernyataan dilakukan uji-t dengan taraf signifikansi 95% atau alpha = 0,05, t_{hitung} yang diperoleh dibandingkan dengan t_{Tabel}, dengan derajat kebebasan (df = n-2). Ketentuan yang dipakai adalah sebagai berikut:

1. Jika $t_{hitung} \geq t_{Tabel}$ maka pernyataan tersebut adalah valid
2. Jika $t_{hitung} \leq t_{Tabel}$ maka pernyataan tersebut adalah tidak valid

Uji validitas untuk manajemen partisipatif, dari 4 indikator yang digunakan yaitu (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, dan (4) pengawasan ; setelah dilakukan uji validitas, semuanya menunjukkan hasil yang valid.

Tabel 5.7. Validitas Indikator Indikator Perencanaan (X_1)

No Item	Korelasi	t_{hitung}	t_{Tabel}	Validitas	Keterangan
1	2	3	4	5	6
Item 01	0,5670	3,6426	2,0484	Valid	dipakai
Item 02	0,6269	4.2578	2,0484	Valid	dipakai
Item 03	0,7202	5,4931	2,0484	Valid	dipakai
Item 04	0,7738	6,4641	2,0484	Valid	dipakai

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Hasil yang diperlihatkan oleh Tabel 5.7. tersebut, mengindikasikan bahwa keempat item dari indikator perencanaan adalah dapat dipakai dalam pengumpulan data. Ini berarti, tidak ada satupun dari 4 indikator yang digunakan itu tidak valid. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut valid sebagai pembentuk indikator perencanaan.

Tabel 5.8. Validitas Indikator Indikator Pengorganisasian (X_2)

No Item	Korelasi	t_{hitung}	t_{Tabel}	Validitas	Keterangan
1	2	3	4	5	6
Item 01	0,5775	3,7429	2,0484	Valid	dipakai
Item 02	0,5084	3,1241	2,0484	Valid	dipakai
Item 03	0,6162	4,1400	2,0484	Valid	dipakai
Item 04	0,6715	4,7952	2,0484	Valid	dipakai

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Uji validitas untuk indikator pengorganisasian (X_2) dapat dilihat pada Tabel 5.8. Hasil yang diperlihatkan oleh Tabel 5.8, mengindikasikan bahwa keempat item dari indikator pengorganisasian adalah dapat dipakai dalam pengumpulan data. Ini berarti, tidak ada satupun dari 4 indikator yang digunakan itu tidak valid.

Tabel 5.9. Validitas Indikator Indikator Pengarahan (X_3)

No Item	Korelasi	t_{hitung}	t_{Tabel}	Validitas	Keterangan
1	2	3	4	5	6
Item 01	0,4725	2,8369	2,0484	Valid	dipakai
Item 02	0,6107	4,0809	2,0484	Valid	dipakai
Item 03	0,6707	4,7848	2,0484	Valid	dipakai
Item 04	0,7132	5,3839	2,0484	Valid	dipakai

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Uji validitas untuk indikator pengarahan (X_3) dapat dilihat pada Tabel 5.9. Hasil yang diperlihatkan oleh Tabel 5.9. tersebut, mengindikasikan bahwa keempat item dari indikator pengarahan adalah dapat dipakai dalam pengumpulan data. Ini berarti, tidak ada satupun dari 4 indikator yang digunakan itu tidak valid.

Tabel 5.10. Validitas Indikator Indikator Pengawasan (X_4)

No Item	Korelasi	t_{hitung}	t_{Tabel}	Validitas	Keterangan
1	2	3	4	5	6
Item 01	0,5797	3,7646	2,0484	Valid	dipakai
Item 02	0,6746	4,8357	2,0484	Valid	dipakai
Item 03	0,6326	4,3221	2,0484	Valid	dipakai

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Hasil yang diperlihatkan oleh Tabel 5.10. mengindikasikan bahwa keempat item dari indikator pengawasan adalah dapat dipakai dalam pengumpulan data. Ini berarti, tidak ada satupun dari 4 indikator yang digunakan itu tidak valid. Uji validitas untuk indikator pengawasan (X_4) dapat dilihat pada tabel berikut

Selanjutnya dilakukan uji validitas untuk variabel kinerja yang terdiri dari 16 item pernyataan, dengan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 5.11. Validitas Variabel Kinerja

No Item	Korelasi	t_{hitung}	t_{Tabel}	Validitas	Keterangan
1	2	3	4	5	6
Item 01	0,6417	4,4273	2,0484	Valid	dipakai
Item 02	0,7118	5,3625	2,0484	Valid	dipakai
Item 03	0,8055	7,1926	2,0484	Valid	dipakai
Item 04	0,6593	4,6400	2,0484	Valid	dipakai
Item 05	0,6172	4,1509	2,0484	Valid	dipakai
Item 06	0,5161	3,1885	2,0484	Valid	dipakai
Item 07	0,5350	3,3505	2,0484	Valid	dipakai
Item 08	0,7096	5,3293	2,0484	Valid	dipakai
Item 09	0,5721	3,6913	2,0484	Valid	dipakai
Item 10	0,5069	3,1115	2,0484	Valid	dipakai
Item 11	0,4919	2,9899	2,0484	Valid	dipakai
Item 12	0,5138	3,1689	2,0484	Valid	dipakai
Item 13	0,4424	2,6103	2,0484	Valid	dipakai
Item 14	0,5878	3,8446	2,0484	Valid	dipakai
Item 15	0,4752	2,8580	2,0484	Valid	dipakai
Item 16	0,7749	6,4873	2,0484	Valid	dipakai

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Hasil yang diperlihatkan oleh Tabel 5.11. tersebut, mengindikasikan bahwa keseluruh item dari variabel kinerja adalah dapat dipakai dalam pengumpulan data. Ini berarti, tidak ada satupun dari 16 indikator yang digunakan tidak valid.

5.2.3. Deskripsi Variabel Penelitian

5.2.3.1. Manajemen Partisipatif

Manajemen merupakan kerjasama dengan orang-orang untuk menentukan,menginterprestasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*) pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controling*).

Pada hakekatnya manajemen partisipatif adalah menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan melibatkan seluruh komponen organisasi. Dalam hal ini, Partisipasi artinya mengikutsertakan / melibatkan pihak lain .

Beranjak dari pemikiran di atas, studi ini berupaya memaparkan manajemen partisipatif yang dicermati dari 4 indikator, yaitu (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) pengarahan (*Actuating*), dan (4) pengawasan (*Controling*).

a. Perencanaan

Indikator pertama dari variabel manajemen partisipatif adalah perencanaan. Penelitian ini mengajukan 4 pernyataan kepada responden guna mengetahui penerapan manajemen partisipatif dari fungsi perencanaan. Ada pun pernyataannya terdiri dari rencana strategis dari visi,misi dan sasaran departemen, pegawai

mempunyai masukan di dalam mengembangkan proses perencanaan strategic departemen, adanya pemahaman yang baik dari pegawai terhadap peranannya dalam menyelesaikan perencanaan strategis departemen, dan kesediaan mencari tahu keinginan dari bawahan.

Dari Tabel 5.12. berikut, diketahui bahwa untuk indikator rencana strategis, sebagian besar responden yakni 29 orang (44,6%) mengatakan setuju bahwa pegawai telah berpartisipasi dalam penerapan rencana strategis dari visi,misi dan sasaran departemennya, 15 responden (23,1%) mengatakan sangat setuju, 16 responden (24,6%) mengatakan cukup, dan 4 responden (6,2%) mengatakan kurang setuju, dan 1 responden (1,5%) menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 5.12.
Pernyataan Responden Terhadap Perencanaan

No	Perencanaan	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Rencana strategis	15	23.1	29	44.6	16	24.6	4	6.2	1	1.5	**3.82**
2	Mengembangkan proses	15	23.1	21	32.3	25	38.5	4	6.2	0	0.0	**3.72**
3	Pemahaman peran	14	21.5	28	43.1	20	30.8	3	4.6	0	0.0	**3.82**
4	Kesediaan mencari tahu	11	16.9	30	46.2	17	26.2	5	7.7	2	3.1	**3.66**
	Rata-rata*)	14	21.2	27	41.5	20	30.0	4	6.2	1	1.2	**3.76**

Sumber : Data Primer diolah tahun 2006

Keterangan :
*) = Nilai rata-rata indikator setelah dilakukan pembulatan

Untuk pegawai mempunyai masukan di dalam mengembangkan proses perencanaan strategis departemennya, 15 responden (23,1%) menyatakan sangat

setuju pegawai telah dilibatkan berpartisipasi, 21 responden (32,3%) menyatakan setuju, 25 responden (38,5%) menyatakan cukup setuju, dan 4 responden (6,2%) menyatakan kurang setuju, dan tidak seorang pun responden yang menyatakan tidak dilibatkan dalam memberikan masukan di dalam mengembangkan proses perencanaan strategic di departemennya.

Tanggapan responden tentang adanya pemahaman yang baik dari pegawai terhadap peranannya dalam menyelesaikan perencanaan strategis departemennya, menunjukkan 14 responden (21,5%) menyatakan sangat paham, 28 responden (43,1%) menyatakan setuju memahami perannya, 20 responden (30,8%) menyatakan cukup paham, 3 responden (4,6%) memberi respon kurang paham, dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak paham.

Untuk tanggapan tentang indikator 4 dari fungsi perencanaan, yaitu kesediaan mencari tahu keinginan dari bawahan sebagaimana Tabel 5.12, menunjukkan 11 responden (16,9%) menyatakan sangat setuju pimpinan berupaya mencari tahu keinginan dari bawahan, 30 responden (46,2%) menyatakan setuju, 17 responden (26,2%) menyatakan cukup setuju, 5 responden (7,7%) memberi respon kurang setuju, dan 2 responden (3,1%) menyatakan sangat tidak setuju.

Dari keempat indikator perencanaan, maka penilaian responden terhadap seluruh indikator fungsi perencanaan secara rata-rata memperlihatkan respon yang cukup baik, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,76.

b. Pengorganisasian

Indikator dari variabel manajemen partisipatif berikutnya adalah pengorganisasian. Penelitian ini mengajukan 4 pernyataan kepada responden guna mengetahui adanya peningkatan komunikasi di departemennya, pimpinan telah membuat upaya untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pembuatan keputusan, atasan dan bawahan melakukan komunikasi yang baik tentang pekerjaan, dan pimpinan dan bawahan mudah mengadakan kontak dan pendekatan.

Dari Tabel 5.13. berikut, diketahui bahwa untuk indikator adanya peningkatan komunikasi di departemennya dalam manajemen partisipatif, sebanyak 12 responden (18,5%) mengatakan sangat setuju bahwa telah terjadi peningkatan komunikasi di departemennya, 31 responden (47,7%) mengatakan setuju, 18 responden (27,7%) mengatakan cukup setuju, dan 4 responden (6,2%) mengatakan kurang setuju, dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju terjadi peningkatan komunikasi.

Tabel 5.13.
Pernyataan Responden Terhadap Pengorganisasian

No	Pengorganisasian	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Peningkatan komunikasi	12	18.5	31	47.7	18	27.7	4	6.2	0	0.0	**3.78**
2	Keterlibatan karyawan	17	26.2	14	21.5	28	43.1	5	7.7	1	1.5	**3.63**
3	Komunikasi pekerjaan	20	30.8	28	43.1	12	18.5	4	6.2	1	1.5	**3.95**
4	Kemudahan kontak	7	10.8	24	36.9	33	50.8	1	1.5	0	0.0	**3.57**
	Rata-rata	14	21.5	24	37.3	23	35.0	4	5.4	1	0.8	**3.73**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Untuk indikator kedua, yakni pimpinan telah membuat upaya untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pembuatan keputusan, pada umumnya responden menunjukkan kecenderungan terbesar mengatakan cukup setuju, 17 responden (26,2%). Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden (21,5%), dan 28 responden (43,1 %) menyatakan setuju. Sebaliknya yang meyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden (7,7%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (1,5%).

Selanjutnya untuk indikator atasan dan bawahan melakukan komunikasi yang baik tentang pekerjaan pada Tabel 5.13, menunjukkan 20 responden (30,8%) menyatakan sangat setuju atasan dan bawahan melakukan komunikasi yang baik tentang pekerjaan, 28 responden (43,1%) menyatakan setuju, 12 responden (18,5%) menyatakan cukup setuju, 4 responden (6,2%) memberi respon kurang setuju, dan 1 responden (1,5%) menyatakan sangat tidak setuju.

Untuk indikator 4 yaitu pimpinan dan bawahan mudah mengadakan kontak dan pendekatan pada Tabel 5.13, menunjukkan 7 responden (10,8%) menyatakan sangat setuju, 24 responden (36,9%) menyatakan setuju bahwa mudah mengadakan kontak dengan pimpinan, 33 responden (50,8%) menyatakan cukup setuju, 1 responden (1,5%) memberi respon kurang setuju, dan tidak satu pun responden menyatakan sangat tidak setuju.

Secara keseluruhan, rata-rata penilaian responden terhadap indikator pengorganisasian adalah cukup baik, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata indikator

sebesar 3,73 terutama pada indikator melakukan komunikasi yang baik tentang pekerjaan dengan nilai 3,95.

c. Pengarahan

Indikator ketiga dari variabel manajemen partisipatif adalah pengarahan. Penelitian ini mengajukan 4 pernyataan kepada responden guna mengetahui pimpinan memperbolehkan pegawai untuk meningkatkan proses kerja mereka sendiri, Kesediaan atasan untuk mendengarkan pendapat dari bawahannya, bersikap dan berprilaku ramah, dan kesediaan memberi informasi baru.

Tabel 5.14.
Pernyataan Responden Terhadap Pengarahan

No	Pengarahan	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Proses kerja	15	23.1	28	43.1	20	30.8	2	3.1	0	0.0	**3.86**
2	Mendengarkan pendapat	18	27.7	20	30.8	22	33.8	5	7.7	0	0.0	**3.78**
3	Sikap dan perilaku ramah	11	16.9	30	46.2	21	32.3	3	4.6	0	0.0	**3.75**
4	Informasi baru	9	13.8	24	36.9	14	21.5	18	27.7	0	0.0	**3.37**
	Rata-rata	13	20.4	26	39.2	19	29.6	7	10.8	0	0.0	**3.69**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Dari Tabel 5.14. berikut, diketahui bahwa untuk indikator memberikan pengarahan bahwa pimpinan memperbolehkan pegawai untuk meningkatkan proses kerja mereka sendiri, sebanyak 15 responden (23,1%) mengatakan sangat setuju, 28 responden (43,1%) mengatakan setuju pimpinan memperbolehkan pegawai untuk

meningkatkan proses kerja mereka sendiri, 20 responden (30,8%) mengatakan cukup setuju, dan 2 responden (3,1%) mengatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan tersebut.

Untuk indikator kesediaan atasan untuk mendengarkan pendapat dari bawahannya, sebanyak 18 responden (27,7%) mengatakan sangat setuju, 20 responden (30,8%) mengatakan setuju, 22 responden (33,8%) mengatakan cukup setuju, 5 responden (7,7%) mengatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan tersebut.

Untuk indikator ketiga yaitu bersikap dan berprilaku ramah pada Tabel 5.14, menunjukkan 11 responden (16,9%) menyatakan sangat setuju dalam pengarahan pimpinan bersikap dan berperilaku ramah, 30 responden (46,2%) menyatakan setuju, 21 responden (32,3%) menyatakan cukup setuju, 3 responden (4,6%) memberi respon kurang setuju, dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju.

Selanjutnya untuk indikator keempat dari indikator pengarahan yaitu kesediaan memberi informasi baru pada Tabel 5.14, menunjukkan 9 responden (13,8%) menyatakan sangat setuju dalam pengarahan ada kesediaan pimpinan memberikan informasi baru, 24 responden (36,9%) menyatakan setuju, 14 responden (21,5%) menyatakan cukup setuju, 18 responden (27,7%) memberi respon kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Secara keseluruhan, rata-rata penilaian responden terhadap indikator pengarahan adalah baik, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,69 terutama pada indikator pertama yaitu proses kerja dengan nilai 3,86.

d. Pengawasan

Indikator keempat dari variabel manajemen partisipatif adalah pengawasan. Penelitian ini mengajukan 3 pernyataan kepada responden guna mengetahui adanya perubahan yang positif pada gaya manajemen pengawasan di departemennya, adanya pemahaman yang jelas dari pegawai tentang apa yang diharapkan dari dirinya dalam bekerja, dan adanya akses informasi tentang jabatan yang transparan.

Dari Tabel 5.15. berikut, diketahui bahwa untuk indikator adanya perubahan yang positif pada gaya manajemen pengawasan di departemennya, sebanyak 1 responden (1,5%) mengatakan sangat setuju, 27 responden (41,5%) mengatakan setuju perubahan positif tersebut, 29 responden (44,6%) mengatakan cukup setuju, dan 8 responden (12,3%) mengatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan tersebut.

Tabel 5.15.
Pernyataan Responden Terhadap Pengawasan

No	Pengawasan	NILAI JAWABAN RESPONDEN										Rata-rata
		5		4		3		2		1		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Proses kerja	1	1.5	27	41.5	29	44.6	8	12.3	0	0.0	**3.32**
2	Mendengarkan pendapat	22	33.8	24	36.9	16	24.6	3	4.6	0	0.0	**4.00**
3	Sikap dan perilaku ramah	23	35.4	24	36.9	16	24.6	1	1.5	1	1.5	**4.03**
	Rata-rata	15	23.6	25	38.5	20	31.3	4	6.2	0	0.5	**3.78**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Untuk indikator adanya pemahaman yang jelas dari pegawai tentang apa yang diharapkan dari dirinya dalam bekerja, sebanyak 22 responden (33,8%) mengatakan

sangat setuju, 24 responden (36,9%) mengatakan setuju, 16 responden (24,6%) mengatakan cukup setuju, 3 responden (4,6%) mengatakan kurang setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju akan pernyataan tersebut.

Dari Tabel 5.15. tersebut, diketahui bahwa untuk indikator ketiga yaitu adanya akses informasi tentang jabatan yang transparan, 23 responden (35,4%) menyatakan sangat setuju, 24 responden (36,9%) menyatakan setuju, 16 responden (24,6%) menyatakan cukup setuju. Sebaliknya yang meyatakan kurang setuju sebanyak 1 responden (1,5%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju juga 1 responden

Secara keseluruhan, rata-rata penilaian responden terhadap indikator pengawasan adalah baik, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,78 terutama pada indikator ketiga yaitu adanya sikap perilaku ramah dengan nilai 4,03.

Gambaran keseluruhan dari pernyataan responden terhadap manajemen partisipatif dapat dirangkum pada Tabel 5.16 berikut ini.

Tabel 5.16.
Pernyataan Responden Terhadap Manajemen Partisipatif

No	Manajemen Partisipatif	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Perencanaan	14	21.2	27	41.5	20	30.0	4	6.2	1	1.2	3.76
2	Prgorganisasian	14	21.5	24	37.3	23	35.0	4	5.4	1	0.8	3.73
3	Pengarahan	23	35.4	24	36.9	16	24.6	1	1.5	1	1.5	4.03
4	Pengawasan	15	23.6	25	38.5	20	31.3	4	6.2	0	0.5	3.78

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

5.2.3.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon afektif (emosional) dari pegawai terhadap berbagai dimensi pekerjaan utama. Kepuasan kerja dioperasionalkan ke dalam enam indikator, yaitu (1) pekerjaan itu sendiri, (2) sistem penggajian/upah, (3) kesempatan promosi/pengembangan karir, (4) supervisi, (5) rekan kerja atau kelompok kerja, dan (6) kondisi kerja.

a. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai pada suatu organisasi akan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan adalah memiliki kesempatan untuk belajar, apabila pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahlian atau adanya kesesuaian pekerjaan, dan memiliki daya tarik berupa pekerjaan yang menantang atau adanya tantangan terhadap pekerjaannya.

Tabel 5.17.
Pernyataan Responden Terhadap Pekerjaan

No	Pekerjaan	5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Daya tarik tugas	18	27.7	11	16.9	27	41.5	9	13.8	0	0.0	**3.58**
2	Peningkatan belajar	11	16.9	23	35.4	20	30.8	11	16.9	0	0.0	**3.52**
3	Kesesuaian kemampuan	12	18.5	27	41.5	21	32.3	5	7.7	0	0.0	**3.71**
4	Peningkatan kerja	5	7.7	26	40.0	27	41.5	5	7.7	2	3.1	**3.42**
5	Pekerjaan menyeluruh	11	16.9	25	38.5	24	36.9	3	4.6	2	3.1	**3.62**
	Rata-rata	11	17.5	22	34.5	24	36.6	7	10.2	1	1.2	**3.57**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan jawaban responden pada Tabel 5.17 menunjukkan bahwa secara umum kepuasan kerja pegawai pada jenis pekerjaan sekarang bisa dikatakan cukup puas. Hal ini dapat dilihat dari skor indikator rata-rata sebesar 3,57. Ada pun sebarannya secara rata-rata adalah 11 responden (17,5%) menyatakan sangat puas, 22 responden (34,5%) menyatakan puas, 24 responden (36,6%) menyatakan cukup puas. Sebaliknya yang meyatakan kurang puas dengan jenis pekerjaannya sekarang tercatat 7 responden (10,2%) dan yang menyatakan sangat tidak puas sebanyak 1 responden. Dari indikator pekerjaan itu sendiri, nilai rata-rata yang paling tinggi adalah kesesuaian kemampuan yaitu dengan skor 3,71.

b. Sistem Penggajian/Upah

Indikator kedua yang juga penting untuk mewujudkan kepuasan kerja adalah sistem penggajian/upah, yang dalam penelitian ini terdiri dari 3 pertanyaan yaitu sistem penggajian, tunjangan kesehatan dan tunjangan dinas luar.

Tabel 5.18.
Pernyataan Responden Terhadap Sistem Penggajian/Upah

No	Upah/Kompensasi	NILAI JAWABAN RESPONDEN										Rata-rata
		5		4		3		2		1		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Dasar pemberian gaji	4	6.2	20	30.8	39	60.0	2	3.1	0	0.0	**3.40**
2	Peluang kenaikan gaji	10	15.4	26	40.0	26	40.0	3	4.6	0	0.0	**3.66**
3	Jumlah nominal	13	20.0	18	27.7	29	44.6	5	7.7	0	0.0	**3.60**
4	Bonus yang diperoleh	0	0.0	26	40.0	33	50.8	5	7.7	1	1.5	**3.29**
5	Tunjangan asuransi	19	29.2	3	4.6	35	53.8	4	6.2	4	6.2	**3.45**
	Rata-rata	9	14.2	19	28.6	32	49.8	4	5.8	1	1.5	**3.48**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan tanggapan yang diberikan pegawai secara rata-rata menyatakan bahwa sistem penggajian/upah yang ada sekarang cukup memuaskan. Hal ini dapat dilihat pada Tabel.5.18 dari skor indikator rata-ratanya yakni sebesar 3,48.

Ada pun sebarannya secara rata-rata adalah 9 responden (14,2%) menyatakan sangat puas, 19 responden (28,6%) menyatakan puas, 32 responden (49,8%) menyatakan cukup puas. Sebaliknya yang meyatakan kurang puas dengan sistem penggajian/upah sekarang tercatat 4 responden (5,8%) dan yang menyatakan sangat tidak puas 1 responden. Dari indikator sistem penggajian/upah, nilai rata-rata yang paling tinggi adalah peluang kenaikan gaji yaitu dengan skor 3,66.

c. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi pegawai terdiri dari 4 indikator yang dilihat dari pengembangan karir atau peluang karir pegawai, penghargaan atas prestasi, program pensiun, dan fasilitas jabatan.

Tabel 5.19.
Pernyataan Responden Terhadap Kesempatan Promosi

No	Promosi	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Peluang karir	0	0.0	25	38.5	35	53.8	4	6.2	1	1.5	**3.29**
2	Pekerjaan	14	21.5	23	35.4	23	35.4	5	7.7	0	0.0	**3.71**
3	Umpan balik	4	6.2	23	35.4	30	46.2	7	10.8	1	1.5	**3.34**
4	Penyediaan informasi	8	12.3	17	26.2	34	52.3	2	3.1	2	3.1	**3.35**
	Rata-rata	7	10.0	22	33.8	31	46.9	5	6.9	1	1.5	**3.42**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan hasil studi pada Tabel 5.19. menunjukkan bahwa kesempatan promosi yang diberikan kepada pegawai adalah cukup, yang diinterpretasikan dari hasil nilai rata-rata sebesar 3,42.

Hal ini didukung oleh jawaban responden secara rata-rata yang menyatakan bahwa 7 responden (10,0%) sangat puas, 22 responden (33,8%) merasa puas, 31 responden (46,9%) cukup puas. Sedangkan yang merasa tidak puas dengan kesempatan promosi adalah 5 responden (6,9%) dan 1 responden (1,5%) sangat tidak puas.

d. Supervisi

Supervisi yang dimaksudkan di sini adalah respon afektif dari anggota organisasi terhadap berbagai jenis supervisi yang ada di organisasi, terdiri dari Hubungan dengan atasan, sistem komunikasi, sistem dan prosedur kerja dan kejelasan tugas, tanggung jawab dan wewenang.

Tabel 5.20.
Pernyataan Responden Terhadap Supervisi

No	Supervisi	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Mau mendengarkan	8	12.3	23	35.4	29	44.6	4	6.2	1	1.5	**3.51**
2	Dukungan	12	18.5	25	38.5	25	38.5	2	3.1	1	1.5	**3.69**
3	Kepedulian	3	4.6	14	21.5	43	66.2	2	3.1	3	4.6	**3.18**
4	Kepercayaan	4	6.2	17	26.2	37	56.9	5	7.7	2	3.1	**3.25**
5	Kesempatan	9	13.8	15	23.1	35	53.8	6	9.2	0	0.0	**3.42**
	Rata-rata	7	11.1	19	28.9	34	52.0	4	5.8	1	2.2	**3.41**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Hasil studi yang dapat dilihat pada Tabel.5.20 menunjukkan bahwa kepuasan pegawai pada indikator supervisi adalah cukup memuaskan, dengan nilai rata-rata 3,41.

Hal ini didukung oleh jawaban responden yang menyatakan secara rata-rata bahwa 7 responden (11,1%) sangat puas, 23 responden (35,4%) merasa puas, 29 responden (44,6%) cukup puas. Sedangkan yang merasa tidak puas dengan supervisi adalah 4responden (6,2%) dan 1 responden (1,5%) sangat tidak puas.

e. Rekan Kerja

Rekan kerja atau kelompok kerja memiliki potensi yang cukup signifikan terhadap kepuasan seseorang di dalam bekerja. Aspek ini ditinjau dari hubungan dengan rekan kerja, kegiatan sosial, dan kebanggaan atas organisasi.

Tabel 5.21.
Pernyataan Responden Terhadap Rekan Kerja

No	Rekan Kerja	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Penerimaan	6	9.2	34	52.3	20	30.8	5	7.7	0	0.0	**3.63**
2	Pemahaman	5	7.7	30	46.2	23	35.4	7	10.8	0	0.0	**3.51**
3	Pengelolaan manajemen	3	4.6	19	29.2	21	32.3	21	32.3	1	1.5	**3.03**
4	Efektivitas kerja	2	3.1	13	20.0	26	40.0	22	33.8	2	3.1	**2.86**
5	Kerjasama	1	1.5	18	27.7	25	38.5	19	29.2	2	3.1	**2.95**
	Rata-rata	3	5.2	23	35.1	23	35.4	15	22.8	1	1.5	**3.20**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan data hasil studi sebagaimana disajikan pada Tabel 5.21 menunjukkan bahwa kepuasan pegawai pada rekan kerja/kelompok kerja adalah cukup memuaskan, dengan nilai rata-rata 3.20.

Ada pun sebarannya secara rata-rata adalah 3 responden (5,2%) menyatakan sangat puas bekerja dengan rekan kerja, 23 responden (35,1%) menyatakan puas, dan yang paling dominan adalah mengatakan cukup puas yakni 23 responden (35,4%). Sebaliknya yang meyatakan kurang puas dengan rekan kerjanya sebanyak 15 responden (22,8%) dan yang menyatakan sangat tidak puas sebanyak 1 responden (1,5%).

f. Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan faktor penting untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai, baik terhadap lingkungan tempat kerja maupun suasana kerja tempat bekerja itu sendiri.

Tabel 5.22.
Pernyataan Responden Terhadap Kondisi Kerja

No	Kondisi Kerja	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Tempat kerja	0	0.0	6	9.2	24	36.9	32	49.2	3	4.6	**2.51**
2	Fasilitas kantor	2	3.1	10	15.4	32	49.2	21	32.3	0	0.0	**2.89**
3	Keserasian	0	0.0	10	15.4	20	30.8	32	49.2	3	4.6	**2.57**
4	Lingkungan kerja	1	1.5	14	21.5	32	49.2	16	24.6	2	3.1	**2.94**
5	Suasana kerja	1	1.5	18	27.7	33	50.8	13	20.0	0	0.0	**3.11**
	Rata-rata	1	1.2	12	17.8	28	43.4	23	35.1	2	2.5	**2.80**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan jawaban responden pada Tabel 5.22 menunjukkan bahwa secara umum kepuasan kerja pegawai terhadap kondisi tempat bekerja bisa dikatakan kurang puas, dengan nilai skor rata-rata sebesar 2,80.

Ada pun sebarannya secara rata-rata adalah 1 responden (1,2%) menyatakan sangat puas bekerja dengan kondisi kerja yang ada sekarang, 12 responden (17,8%) menyatakan puas, yang mengatakan cukup puas yakni 28 responden (43,4%). Sebaliknya yang meyatakan kurang puas dengan kondisi kerjanya sebanyak 23 responden (35,1%) dan yang menyatakan sangat tidak puas sebanyak 2 responden (2,5%).

5.2.3.3. Kinerja Pegawai

a. Kuantitas

Kuantitas dalam hal ini adalah tingkat sejauhmana yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus yang dihasilkan. Berdasarkan jawaban responden pada Tabel 5.23 menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai dipandang dari kuantitas pekerjaan bisa dikatakan cukup baik, dengan nilai skor rata-rata sebesar 3,49.

Ada pun sebarannya secara rata-rata adalah 7 responden (11,3%) menyatakan sangat baik kuantitas kerja, 23 responden (34,9%) menyatakan baik, yang mengatakan cukup baik yakni 30 responden (45,6%). Sebaliknya yang meyatakan kurang baik dengan kuantitas kerjanya sebanyak 5 responden (8,2%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak baik.

Tabel 5.23.
Pernyataan Responden Terhadap Kuantitas

No	Kuantitas	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Kesesuaian volume	4	6.2	16	24.6	40	61.5	5	7.7	0	0.0	**3.29**
2	Sesuai dengan harapan	4	6.2	22	33.8	32	49.2	7	10.8	0	0.0	**3.35**
3	Minimum kerusakan	14	21.5	30	46.2	17	26.2	4	6.2	0	0.0	**3.83**
	Rata-rata	7	11.3	23	34.9	30	45.6	5	8.2	0	0.0	**3.49**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

b. Kualitas

Kualitas dalam hal ini merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

Tabel 5.24.
Pernyataan Responden Terhadap Kualitas

No	Kualitas	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Kesempurnaan hasil	4	6.2	28	43.1	30	46.2	2	3.1	1	1.5	**3.49**
2	Ketelitian dan kecermatan	11	16.9	19	29.2	31	47.7	4	6.2	0	0.0	**3.57**
3	Kerapihan	8	12.3	27	41.5	27	41.5	3	4.6	0	0.0	**3.62**
4	Penerimaan atasan	7	10.8	24	36.9	33	50.8	1	1.5	0	0.0	**3.57**
	Rata-rata	8	11.5	25	37.7	30	46.5	3	3.8	0	0.4	**3.56**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan jawaban responden pada Tabel 5.24 menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai dipandang dari kualitas bisa dikatakan cukup baik, dengan nilai skor rata-rata sebesar 3,56.

Ada pun sebarannya secara rata-rata adalah 8 responden (11,5%) menyatakan sangat baik kualitas kerja, 25 responden (37,7%) menyatakan baik, yang mengatakan cukup baik yakni 30 responden (46,5%). Sebaliknya yang meyatakan kurang baik dengan kualitas kerjanya sebanyak 3 responden (3,8%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak baik.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lainnya serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

Tabel 5.25.
Pernyataan Responden Terhadap Ketepatan Waktu

No	Ketepatan Waktu	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Waktu penyelesaian	10	15.4	21	32.3	29	44.6	5	7.7	0	0.0	**3.55**
2	Ketuntasan hasil kerja	22	33.8	40	61.5	2	3.1	1	1.5	0	0.0	**3.28**
	Rata-rata	16	24.6	31	46.9	16	23.8	3	4.6	0	0.0	**3.42**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan jawaban responden pada Tabel 5.25 menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai dipandang dari ketepatan waktu bisa dikatakan cukup baik, dengan nilai skor rata-rata sebesar 3,22.

Ada pun sebarannya secara rata-rata adalah 16 responden (24,6%) menyatakan sangat baik, 31 responden (46,9%) menyatakan baik, yang mengatakan cukup baik yakni 16 responden (23,8%). Sebaliknya yang meyatakan kurang baik sebanyak 3 responden (4,6%) dan yang menyatakan sangat tidak baik tidak ada.

d. Keefektifan biaya

Kefektifan biaya adalah sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk hasil tertinggi, atau pengurangan dari kegiatan dari setiap unit penggunaan sumber daya.

Tabel 5.26.
Pernyataan Responden Terhadap Keefektifan Biaya

No	Ketepatan Biaya	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Target biaya	11	16.9	9	13.8	39	60.0	5	7.7	1	1.5	**3.37**
2	Efisiensi biaya	5	7.7	23	35.4	33	50.8	4	6.2	0	0.0	**3.45**
3	Ide penghematan biaya	9	13.8	19	29.2	27	41.5	10	15.4	0	0.0	**3.42**
	Rata-rata	8	12.8	17	26.2	33	50.8	6	9.7	0	0.5	**3.41**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan jawaban responden pada Tabel 5.26 menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai dipandang dari keefektifan biaya dikatakan cukup baik, dengan nilai skor rata-rata sebesar 3,41.

Ada pun sebarannya secara rata-rata adalah 8 responden (12,8%) menyatakan sangat baik, 17 responden (26,2%) menyatakan baik, yang mengatakan cukup baik yakni 33 responden (50,8%). Sebaliknya yang meyatakan kurang baik sebanyak 6 responden (9,7%) dan yang menyatakan sangat tidak baik tidak ada.

e. Kebutuhan akan pengawasan

Kebutuhan akan pengawasan merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang signifikan.

Tabel 5.27.
Pernyataan Responden Terhadap Kebutuhan Akan Pengawasan

No	Kebutuhan Pengawasan	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Kerja tanpa pengawasan	1	1.5	24	36.9	34	52.3	5	7.7	1	1.5	**3.29**
2	Hindari hal tidak manfaat	9	13.8	15	23.1	36	55.4	3	4.6	2	3.1	**3.40**
	Rata-rata	5	7.7	20	30.0	35	53.8	4	6.2	2	2.3	**3.35**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan jawaban responden pada Tabel 5.27 menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai dipandang dari kebutuhan akan pengawasan dikatakan cukup baik, dengan nilai skor rata-rata sebesar 3,35.

Ada pun sebarannya secara rata-rata adalah 5 responden (7,7%) menyatakan sangat baik, 20 responden (30,0%) menyatakan baik, yang mengatakan cukup baik yakni 35 responden (53,8%). Sebaliknya yang meyatakan kurang baik sebanyak 4

responden (6,2%) dan yang menyatakan sangat tidak baik sebanyak 2 responden (3,1%).

f. Dampak interpersonal

Dampak Interpersonal yaitu tingkat sejauhmana pegawai / pekerja memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama antar rekan kerja, atasan dan bawahan.

Tabel 5.28.
Pernyataan Responden Terhadap Dampak Interpersonal

No	Dampak Interpersonal	NILAI JAWABAN RESPONDEN										
		5		4		3		2		1		Rata-rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Indikator
1	Mampu jaga nama baik	8	12.3	17	26.2	37	56.9	3	4.6	0	0.0	**3.46**
2	Bijaksana	7	10.8	25	38.5	31	47.7	2	3.1	0	0.0	**3.57**
	Rata-rata	8	11.5	21	32.3	34	52.3	3	3.8	0	0.0	**3.52**

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan jawaban responden pada Tabel 5.28 menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai dipandang dari dampak interpersonal dikatakan cukup baik, dengan nilai skor rata-rata sebesar 3,52.

Ada pun sebarannya secara rata-rata adalah 8 responden (11,5%) menyatakan sangat baik, 21 responden (32,3%) menyatakan baik, yang mengatakan cukup baik yakni 34 responden (52,3%). Sebaliknya yang meyatakan kurang baik sebanyak 3 responden (3,8%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak baik.

BAB 6
PEMBAHASAN

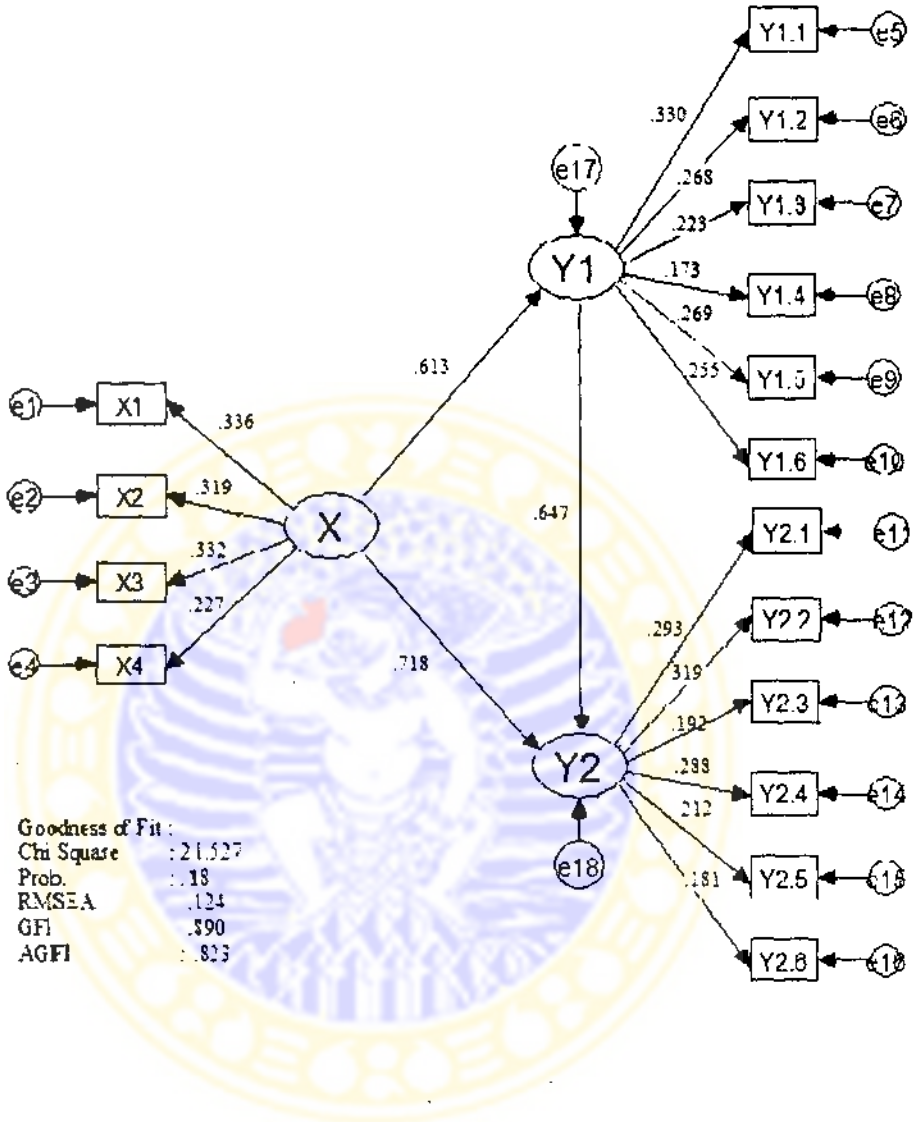
6.1. Pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Disamping melakukan uji validitas dan reliabilitas indikator terhadap variabel yang digunakan, penelitian ini juga ingin mengungkapkan pengaruh antara masing-masing variabel, baik pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja, pengaruh manajemen partisipati terhadap kinerja, maupun pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

Pengaruh dari masing-masing variabel ini memiliki urgensi untuk diungkapkan sebagai upaya untuk menguji hipotesis yang diajukan pada bab sebelumnya. Yaitu Studi ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

Ada pun pengukuran atas pengaruh variabel manajemen partisipatif (X) terhadap kepuasan pegawai(Y_1) dan kinerja pegawai (Y_2), dengan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*). Hasil pengujian model persamaan struktural (*Struktural Equation Modeling*) dengan program AMOS 4 tampak pada Gambar 6.1.

Gambar 6.1
Pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja



Ada pun pengaruh dari masing-masing variabel penelitian yang meliputi manajemen partisipatif (X) terhadap kepuasan kerja (Y_1). Dan kinerja (Y_2) dapat dilihat pada tabel 6.1 berikut.

Tabel 6.1. Pengaruh Manajemen Partisipatif (X) Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja (Y_2)

No	Variabel Independen	Variabel dependen	Koefisien Struktural	p	Ket
1	2	3	4	5	6
1.	Manajemen Partisipatif	Kepuasan Kerja	0,613	0,000	Signifikan
2.	Manajemen Partisipatif	Kinerja	0,718	0,354	Tidak Signifikan
3.	Kepuasan Kerja	Kinerja	0,647	0,000	Signifikan

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan data manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, memperlihatkan bahwa pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja (Hipotesis 1) memiliki nilai koefisien struktural sebesar 0,613 dengan nilai p = 0,000 yang berarti bahwa manajemen partisipatif secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien struktural sebesar 0,613 sekaligus menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang diajukan, terbukti dan dapat diterima.

Selanjutnya hasil penelitian mengenai pengaruh manajemen partisipatif terhadap kinerja (Hipotesis 2) yang memiliki nilai koefisien struktural sebesar 0,718 dengan nilai p = 0,354; memperlihatkan tidak ada pengaruh yang signifikan di antara kedua variabel yang berarti hipotesis 2 tidak terbukti.

Penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja (Hipotesis 3) memperlihatkan nilai koefisien struktural sebesar 0,647 dengan nilai p = 0,000. Nilai koefisien struktural sebesar 0,647 sekaligus menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan, terbukti dan dapat diterima.

Berdasarkan hasil penelitian yang terangkum pada Tabel 6.1. dan Gambar 6.1., dapat diberikan penjelasan bahwa variabel manajemen partisipatif (X) memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kepuasan kerja (Y_1) yang berarti secara fungsional penerapan manajemen partisipatif dapat menjadi pemacu, bersifat mendorong, dan mampu memberikan inspirasi kepada pegawai untuk merasa puas dalam bekerja. Ini berarti bahwa manajemen partisipatif secara signifikan memang dapat menimbulkan kepuasan kerja pegawai. Begitu juga kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

Namun hasil penelitian pengaruh manajemen partisipatif terhadap kinerja menunjukkan hal yang sebaliknya, bahwa nilai p = 0,354 lebih besar dari alpha 0,05 yang berarti pengaruh manajemen partisipatif terhadap kinerja tidak terbukti signifikan.

Hasil penelitian bahwa manajemen partisipatif secara signifikan memang dapat menimbulkan kepuasan kerja pegawai, sejalan dengan pendapat Wagner (1994) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin akan lebih berhasil dalam melaksanakan tugas-tugasnya bila mampu meningkatkan partisipasi bawahannya. Oleh karena itu seiap pemimpin dalam bidang apapun mulai tingkat paling atas sampai tingkat yang bawah, harus mampu meningkatkan partisipasi bawahannya, sehingga merasa puas dengan pekerjaannya. Praktek-praktek manajemen partisipatif menyeimbangkan keterlibatan manajer dan bawahannya di dalam pemrosesan informasi, pengambilan keputusan, atau pemecahan masalah.

Begitu juga dengan Litwin dan Stringer (1968) mengatakan bahwa suasana yang bersifat kekeluargaan dan partisipatif serta hubungan antar pribadi yang erat

akan menjurus ke arah sikap yang positif terhadap organisasi atau sistem yang berlaku. Sikap kerja yang positif ditandai oleh rasa percaya dan rasa puas terhadap hasil yang mereka terima serta setuju dengan tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

Hasil penelitian juga sejalan dengan penelitian manajemen partisipatif, pengambilan keputusan partisipatif telah menekankan pada hubungan dengan kepuasan kerja (Macy, Peterson dan Norton, 1989), Begitu juga penelitian Miller dan Monge, 1986 dan Fisher, 1989 menunjukkan bahwa pembuatan keputusan partisipatif bisa bermanfaat bagi kesehatan mental dan kepuasan kerja pekerja.

Namun demikian, hasil penelitian Manajemen partisipatif (X) memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja (Y_2) tidak terbukti secara signifikan, yang berarti secara fungsional penerapan manajemen partisipatif tidak dapat menjadi pendorong dan mampu membentuk kinerja pegawai secara langsung.

Mengingat arti pentingnya kedudukan manusia dalam organisasi, maka seorang pimpinan perlu kiranya untuk mempelajari dan memahami perilaku bawahannya, serta mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Hal ini dikarenakan tugas pimpinan adalah menyelesaikan urusan-urusan lewat orang lain (Robbins, 2002: 22) dengan tugas utama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi, kemudian melakukan evaluasi kinerja, serta membantu bawahannya agar lebih efektif menjalankan tugasnya. Pernyataan ini dipertegas oleh E.A. Johns dalam Chori (1999:3) yang menyatakan bahwa keberhasilan seorang pimpinan pada masa akan datang ditentukan oleh kemampuannya untuk memberdayakan partisipasi bawahannya.

Tujuan-tujuan organisasi vang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kinerja (*performance*) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (*acceptance*), artinya sesulit apapun apabila pegawai telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan dengan baik.

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Hasil penelitian menegaskan bahwa manajemen partisipatif tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tapi melalui partisipasi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kemudian para karyawan akan mampu mengumpulkan informasi yang berguna untuk mencapai tujuan,

Berikutnya adalah temuan bahwa kepuasan kerja (Y_1) terbukti secara signifikan berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja (Y_2) yang berarti secara fungsional kepuasan kerja dapat memberi kontribusi terhadap pencapaian kinerja pegawai. Temuan ini belum sejalan dengan pendapat Manullang (1981:19) bahwa untuk mencapai kepuasan kerja karyawan, perangsang non materi harus diberikan sehingga karyawan mau bekerja dengan sepenuh hati, bekerja dengan giat, dan bergairah.

Perangsang non materi tersebut antara lain : penempatan yang tepat, pelatihan dan pendidikan yang sistematik, promosi yang obyektif, pekerjaan yang terjamin, mengikutsertakan wakil-wakil karyawan dalam pengambilan keputusan , kondisi kerja yang menyenangkan, pemberian fasilitas-pasilitas untuk rekreasi, dan memberikan informasi pada karyawan sehingga menimbulkan saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan.

Setiap manusia memerlukan kerja yang sesuai dengan harkat kemanusiaannya. Kerja tidak hanya dipandang sebagai aktivitas yang bersifat fisik saja tetapi kerja dipandang sebagai satu bagian pokok yang terintegrasi dalam kehidupan manusia (Rambo,1982). Pada prinsipnya orang bekerja untuk memenuhi kebutuhannva. Melalui kerja mencari fungsi sosial. sumber status, identitas diri, dan mendapat kepuasan.

Hasil penelitian mendukung pendapat tentang kepuasan kerja menimbulkan berbagai aktivitas yang positif bagi kinerja pegawai. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh situasi. Kondisi kerja, lingkungan kerja, dan kerjasama antara karyawan maupun dengan atasan.Kepuasan kerja orang cenderung betah. Tidak mudah merasa lelah, selalu mencoba dan menciptakan sistem kerja yang baru dan insting kerja yang cepat tersentuh oleh permasalahan serta upaya untuk menyelesaikannya (Davis,1989: Gilmer 1971: Blum dan Naylor,1968) .

6.2. Uji Goodness of Fit Indices

Disamping melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap berbagai indikator yang membentuk dan memiliki tingkat keberartian terhadap variabel penelitian, dan mengkaji pengaruh dari masing-masing variabel guna membuktikan hipotesis yang diajukan; peneliti juga melakukan uji *goodness of fit indices* yang dimaksudkan untuk mengukur apakah model yang digunakan dapat dikatakan baik (fit) atau tidak. Hal ini sesuai dengan pandangan Basuki (2005 : 10-11) yang mengatakan bahwa sebuah model dikatakan baik (fit) bilamana pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empirik.

Berdasarkan pandangan di atas, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa untuk chi square (X^2) diperoleh nilai 21,527 yang berarti nilai $P \geq 0,05$. Nilai X^2 yang demikian itu, jelas menunjukkan bahwa model ini cukup baik. Ini dikarenakan dalam uji beda chi-square, $X^2 = 0$ berarti benar-benar tidak ada perbedaan, dan H_0 diterima.

Sementara itu, untuk The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), yang merupakan sebuah indeks yang digunakan untuk mengkompensasii X^2 statistik dalam sampel yang besar, diperoleh nilai RMSEA sebesar 0,124. Ini berarti nilai RMSEA tersebut lebih dari 0,08. Dengan demikian dari sisi RMSEA ini, model yang diajukan dapat dikatakan tidak baik. Adapun untuk Goodness of Fit Index (GFI), yang menghitung proporsi tertimbang varian dalam matriks covarians sample yang dijelaskan oleh matriks covarians populasi yang terestimasikan diperoleh nilai sebesar 0,890. Nilai tersebut mendekati angka yang memenuhi kriteria

fit yakni sama dengan atau lebih dari 0,9. Ini berarti, bobot nilai GFI ini masih dapat diasumsikan cukup baik (fit).

Relatif tidak jauh berbeda dengan GFI, untuk Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) yang merupakan analog dari R^2 dalam regresi berganda diperoleh nilai sebesar 0,823. Besaran nilai ini, mendekati tingkat penerimaan AGFI yang direkomendasikan yaitu sebesar 0,9. Dengan demikian, angka ini masih mendekati nilai fit dari model yang digunakan.

Berdasarkan tabel 6.2 berikut dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan evaluasi yang dilakukan terhadap model memperlihatkan bahwa model yang digunakan cukup baik. Hal ini tercermin dari bobot nilai X^2 dan RMSEA yang diperoleh, dimana hasilnya lebih besar jika dibandingkan dengan kriteria fit yang direkomendasikan. Hal yang juga hampir mendekati nilai fit terjadi pada uji Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) yang menghasilkan bobot mendekati 0,9.

Tabel 6.2. Evaluasi Model Uji Goodness Of Fit Indices Berdasarkan Hasil dan Kriteria Fit

No	Goodness of Fit Indices	Hasil (Hs)	Kriteria Fit (KF)	Keterangan	Evaluasi Model
1	2	3	4	5	6
1.	X^2	21,527	$P \geq 0,05$	Hs > KF	Baik
2.	RMSEA	0,124	< 0,08	Hs < KF	Tidak Baik
3.	GFI	0,890	$\geq 0,9$	Hs mendekati KF	Cukup Baik
4.	AGFI	0,823	$\geq 0,9$	Hs mendekati KF	Cukup Baik

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Yang menarik dari hasil studi terhadap uji Goodness of Fit Indices ini adalah diperolehnya nilai GFI sebesar 0,89; yang berarti bahwa kemampuan variabel laten eksogen menjelaskan variasi pada variabel laten endogen, demikian juga variabel indikator terhadap variabel laten adalah sebesar 89 %, dan selebihnya (11 %) variasi yang terjadi pada variabel laten disebabkan oleh faktor-faktor yang tidak tercantum dalam model. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai pada uji GFI ini relatif baik karena mendekati nilai yang direkomendasikan. Dengan demikian, pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis memang terbukti didukung oleh data empirik.

BAB 7

PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian pengaruh manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur 0,631 dan *probability value* 0,000 (lebih kecil dari alpha 0,05, dengan demikian Hipotesis Null (H_o) ditolak dan Hipotesis alternatif (H_a) diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan manajemen partisipatif (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1), sehingga hipotesis yang diajukan tersebut diterima.
2. Hasil penelitian pengaruh manajemen partisipatif terhadap kinerja diperoleh koefisien jalur 0,718 dan *probability value* 0,354 (lebih besar dari alpha 0,05, dengan demikian Hipotesis Null (H_o) diterima dan Hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan manajemen partisipatif (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1), sehingga hipotesis yang diajukan tersebut ditolak.
3. Hasil penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja diperoleh koefisien jalur 0,647 dan *probability value* 0,000 (lebih kecil dari alpha 0,05, dengan demikian Hipotesis Null (H_o) ditolak dan Hipotesis alternatif (H_a) diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan manajemen

partisipatif (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1), sehingga hipotesis yang diajukan tersebut diterima.

4. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen partisipatif pada Sekretariat Kota Batam mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai namun tidak terdapat pengaruh secara langsung terhadap kinerja. Selanjutnya kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung

5. Secara umum hasil penelitian mengungkapkan bahwa pengaruh manajemen partisipatif terhadap kinerja terjadi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja pegawai.

7.2. Saran-saran

Berdasarkan atas penjelasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya dan kesimpulan yang telah diberikan, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Bahwa mengingat manajemen partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, maka disarankan agar setiap pengambilan keputusan yang menyangkut fungsi-fungsi manajerial maka perlu sosialisasi terlebih dahulu dengan pegawai sehingga keputusan yang diambil nantinya akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

2. Melalui manajemen partisipatif ini, para pegawai diberi kesempatan untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan atau pembuatan kebijakan tertentu oleh atasannya. Dengan pendekatan ini demikian para pimpinan dapat mendengarkan dan memahami gagasan-gagasan, umpan balik, maupun keberatan dari para pegawai. Dampak utama yang diharapkan dari pendekatan ini adalah terbentuknya sikap positif dan keyakinan dari para pegawai bahwa mereka telah diperlakukan dengan baik dan bahwa atasan mereka.

3. Pimpinan diharapkan untuk dapat melakukan komunikasi yang efektif kepada bawahannya. Salah satu bentuk dari komunikasi yang efektif yang disarankan adalah apabila para pegawai memahami tugas-tugas yang harus dilakukannya, diberikan informasi yang diperlukan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan diberikan umpan balik atas kinerja yang ditampilkannya. Semua kondisi tersebut di atas hanya dapat terjadi apabila proses manajemen kinerja di dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik. Dengan penerapan manajemen kinerja yang baik maka akan menghindarkan munculnya konflik di tempat kerja yang disebabkan oleh ketidak-jelasan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh para pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Jakarta

Anonim, 2000, "Akuntabilitas dan Good Governance", Modul Sosialisasi Sistem AKIP, LAN dan BPKP.

Baird, Lioyd S, 1992, *Managing Human Resources, Integrating People and Business Strategy.* Homewood IIIinois : Business One Irwin.

Blum. M.L. 1968. *Industrial Psychology and Its Social Foundation.* New York: Harper and Brothers Publisher

Chori, Muhammad. 1999. *Faktor Individu dan Faktor Lingkungan Sebagai Pembentuk Perilaku Kerja Karyawan Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja (Studi Pada PT. PAL Indonesia di Surabaya*, Tesis, Malang : Program Pascasarjana

Clutterbuck, 1995, *Applied Psychology in Personnel Management*, Third edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Davis, Keith, and John W. Newstrom, 1985, *Human Behaviour at work, Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Singapore.

Davis, K.Newstrom J. 1998. *Perilaku dalam Organisasi.* Penerjemahan Dharma A. Jakarta: Penerbit Erlangga

Feldman G.D. and Hugh J. Arnold, 1993, *Managing Individual and Group Behavior in Organization,* McGraw-Hill Book Company, Tokyo.

Gibson L.J., John M. Ivancevich and James H. Donnelly, 1990, *Organization,* Terjemaahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Gibson L.J., John M. Ivancevich and James H. Donnelly, 1996, *Organization,* Terjemaahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Gilmer. V.H.B. 1971. *Industrial and Organizational Psychology.* International Student Edition. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.

Handoko, Hani, 1991, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,* BPFE-UGM, Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu SP. 1991. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : Bumi Aksara

Hersey, P. And K.H. Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia.* Penerjemah: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.

Higgins, J.M. 1992. *Human Relations: Conceps and Skill.* First Edition. United States of American: Random House, Inc

Indrawijaya, Adam, 1990, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru

Ivancevich M.J., and Michael T. Matteson, 1989, *Organization Behavior and Management,* Business Publishing, Inc., Texas.

Kaho, Yosef Riwu, 1999, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.

Kasim, Azhar., 1993, *Pengukuran Efektifitas dalam Organisasi*, Jakarta, Lembaga Penerbit FEUI bekerjasama dengan Pusat antar universitas Ilmu-ilmu Sosial UI.

Litwin G. & Stringer, L.1968. *Motivation and Organization Climate*. ambridge Mass.: Harvard University Press

Locke, Edwin A. 1995. *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*, Alih Bahasa Aris Ananda, Jakarta : Spektrum, Mitra Utama-Prentice Hall

Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Sevent Edition, International Edition. United State of America: Mc. Graw-Hill

Manullang, M. 1981, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta, Ghalia Indonesia

Mitchell R.T., and James R. Larson, 1998, *People in Organization and Introduction to Organizational Behavior,* Mc. Graw-Hill International Edition, Singapore.

Moh. As'ad, 1990, *Psikologi Industri, Sari Ilmu Sumberdaya Manusia*, Edisi Revisi, Liberty, Yogyakarta.

Mustopadidjaja A.R., 2000, *Evaluasi Kinerja Organisasi/Intansi Pemerintah,* Jakarta: Rineka Cipta

Ndraha, Taliziduhu, 2003, *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*, Jakarta : Rineka Cipta

Osborne, D.and Gaebler.T. 1992. *Reinventing Government*. Reading MA: Addison Wesley Longman, Inc.

Rambo, W.W. 1982. *Work and Organizational Behavior.* NewYork: Holt. Rinehart and Winston.

Robbins, Stephen, 1996, *Organizational Behavior, Concepts, Controlership, and Aplicatios*, New York: Mc Graw Hill.

Robbins, Stephen, 2002, Perilaku Organisasi (Alih bahasa: Tim Indeks), Jakarta: PT. Indeks

Sadler, Philip, 1994, *Mendesain Organisasi.* (Penerjemah : Bustomi, Fauzi). Jakarta : PT. Percetakan Lentera.

Sedarmayanti, 1999, Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan, Jakarta: CV. Mandar Maju.

Smith, Henry B.C., 1983, *The Territorial Dimension of The State*, Goerge Allen & UNWIN, Sidney.

Sondang P. Siagian, 1996, *Pengembangan Sumber Daya Insani,* P.T. Gunung Agung, Jakarta.

Strauss. G. & Sayless. L.R. 1990. Manajemen Personalia :Segi Manusia dalam Organisasi(terjemahan) Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Stoner , J.A.F & Freeman, R.E, 1996, *Management part I & II,* terjemahan Alexander Sindoro, Jakarta : Bhuana Ilmi Populer.

Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ketujuh, Bandung : Alfabeta

Susilo, Willy, 2002, Audit SDM, Jakarta: PT.Vorqistatama Binamega

Suwarto. 1999. *Perilaku Keorganisasian.* Yogyakarta: Penerbitan Universitas Atma Jaya.

Wasistiono, Sadu, 2001, *Otonomi Daerah dalam Konteks Perubahan Sosial*, Jakarta: Makalah

Wexley dan Gary A. Yuki., 1989, *Organization Behavior and Personnel Psychology*, Terjemahan, PT. Bina Aksara, Jakarta.

Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada

LAMPIRAN : KUESIONER

Batam, Januari 2006

Yth. Bapak/Ibu/Sdr
Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Kota Batam
di
Batam

Dengan hormat ,
Bersama surat ini, perkenaan saya mengajukan beberapa pertanyan dan pernyataan kepada Bapak/Ibu/Saudara yang terangkum dalam kuesioner.

Kuesioner yang saya ajukan ini adalah semata-mata untuk maksud dan tujuan ilmiah bagi kepentingan penyelesaian tugas akhir Program Magister berupa tesis di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya. Adapun judul penelitian saya adalah **"Pengaruh Manajemen Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Kota Batam".**

Sehubungan dengan maksud tersebut, saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara untuk berkenan merelakan waktunya sejenak guna memberikan informasi dengan cara menjawab pertanyaan dan pernyataan yang terdapat dalam kuesioner terlampir. Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk bahan penulisan tesis.

Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini, saya sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Peneliti

Abu Hanifah

DATA RESPONDEN (Mohon diisi dengan lengkap)

1. Nama (jika berkenan) : .....
2. Umur : ..... Th.
3. Jenis Kelamin : Lk / Pr (coret yang tidak perlu)
4. Bagian/Departemen : .....
5. Pendidikan Terakhir : .....
6. Pengalaman Kerja : ..... Th
7. Lama kerja pada posisi sekarang : ..... Th
8. Alamat : .....

1. MANAJEMEN PARTISIPATIF

1. Pendapat karyawan tentang rencana strategis dari visi,misi dan sasaran departemennya
2. Perasaan karyawan tentang apakah karyawan mempunyai masukan di dalam mengembangkan proses perencanaan strategic departemen
3. Pemahaman karyawan terhadap perananya dalam menyelesaikan perencanaan strategis departemennya
4. Kesediaan atasan untuk mendengarkan pendapat dari bawahannya.
5. Atasan dan bawahan melakukan komunikasi yang baik tentang pekerjaan
6. Pemahaman yang jelas dari karyawan tentang apa yang diharapkan dari dirinya dalam bekerja.

Pertanyaan dibawah ini mengambarkan MANAJEMEN PARTISIPATIF dilingkungan kantor saudara. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

Sangat Tidak Setuju	Kurang Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
①	②	③	④	⑤

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
1.	Pimpinan memperbolehkan pegawai untuk meningkatkan proses kerja mereka sendiri	①	②	③	④	⑤
2.	Adanya perubahan yang positif pada gaya manajemen di departemennya	①	②	③	④	⑤
3.	Adany peningkatan komunikasi di departemennya	①	②	③	④	⑤
4.	Pimpinan telah membuat upaya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan	①	②	③	④	⑤
5.	Rencana strategis dari visi,misi dan sasaran departemennya	①	②	③	④	⑤
6.	karyawan mempunyai masukan di dalam mengembangkan proses perencanaan strategic departemen	①	②	③	④	⑤
7.	Adanya Pemahaman yang baik dari karyawan terhadap peranannya dalam menyelesaikan	①	②	③	④	⑤

	perencanaan strategis departemennya					
8.	Kesediaan atasan untuk mendengarkan pendapat dari bawahannya	①	②	③	④	⑤
9.	Atasan dan bawahan melakukan komunikasi yang baik tentang pekerjaan	①	②	③	④	⑤
10.	Adanya Pemahaman yang jelas dari karyawan tentang apa yang diharapkan dari dirinya dalam bekerja	①	②	③	④	⑤
11.	Pimpinan dan bawahan mudah mengadakan kontak dan pendekatan	①	②	③	④	⑤
12.	Kesediaan mencari tahu keinginan dari bawahan	①	②	③	④	⑤
13.	Bersikap dan berperilaku ramah	①	②	③	④	⑤
14.	Adanya akses informasi tentang jabatan yang transparan	①	②	③	④	⑤
15.	Kesediaan memberi informasi baru	①	②	③	④	⑤

2. KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan **PEKERJAAN.** dari diri anda. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

Sangat tidak puas	Kurang puas	Cukup puas	puas	Sangat puas
①	②	③	④	⑤

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
1.	Apakah Anda merasa puas **daya tarik tugas** dan pekerjaan	①	②	③	④	⑤
2.	Apakah Anda merasa puas terhadap **peningkatan belajar** yang tersedia	①	②	③	④	⑤
3.	Apakah Anda merasa puas terhadap **kesesuaian**	①	②	③	④	⑤

	kemampuan dengan pekerjaan					
4.	Apakah Anda merasa puas terhadap **peningkatan kerja secara kontinue** sebagai budaya	①	②	③	④	⑤
5.	Apakah Anda merasa puas terhadap **pekerjaan Anda secara keseluruhan**	①	②	③	④	⑤

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan **UPAH/KOMPENSASI** dari diri anda. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
6.	Puaskah Anda tentang **dasar pemberian upah dan gaji yang berlaku**	①	②	③	④	⑤
7.	Puaskah Anda tentang **peluang kenaikan dan gaji**	①	②	③	④	⑤
8.	Puaskah Anda tentang **jumlah nominal yang diterima** dari upah/gaji yang dibayarkan	①	②	③	④	⑤
9.	Puaskah Anda tentang **bonus yang diproleh**	①	②	③	④	⑤
10.	Puaskah Anda tentang **tunjangan asuransi kesehatan dan hari tua**	①	②	③	④	⑤

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan **PROMOSI** dari diri anda. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
11.	Puaskah Anda terhadap kesamaan **Peluang karir diantara semua karyawan/anggota organisasi** dalam lingkungan kerja (uni/bagian kerja)	①	②	③	④	⑤
12.	Puaskah Anda terhadap **pekerjaan** dalam mencapai karir	①	②	③	④	⑤
13.	Puaskah Anda terhadap **Umpan balik (imbalan)** yang diterima dengan adanya promosi	①	②	③	④	⑤
14.	Puaskah Anda terhadap **Penyediaan informasi** tentang karir karyawan	①	②	③	④	⑤

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan**SUPERVISI** dari diri anda. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

Sangat tidak puas	Kurang puas	Cukup puas	puas	Sangat puas
①	②	③	④	⑤

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
15.	Seberapa puaskah Anda terhadap Supervisor (atasan langsung) yang **mau mendengarkan**	①	②	③	④	⑤
16.	Seberapa puaskah Anda terhadap **dukungan** yang Anda terima dari supervisor	①	②	③	④	⑤
17.	Seberapa puaskah Anda terhadap dorongan untuk **mengkomunikasikan kepedulian Anda** keatasan/ supervisor	①	②	③	④	⑤
18.	Seberapa puaskah Anda terhadap kepercayaan dan perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan bawahan	①	②	③	④	⑤
19.	Seberapa puaskah Anda terhadap supervisor **memberikan kesemptan kepada bawahan** untuk terlibat langsung dalam pengambilan keputusan dan pembangunan rencana diwilayah kerja	①	②	③	④	⑤

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan **REKAN KERJA/KELOMPOK KERJA** dari diri anda. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
20.	Puaskah Anda tentang **penerimaan, penghargaan, dan penghormatan** terhadap sesama rekan kerja	①	②	③	④	⑤
21.	Puaskah Anda tentang **Pemahaman terhadap arah dan tujuan tim (kelompok kerja)**	①	②	③	④	⑤
22.	Puaskah Anda tentang **Pengelolaan manajemen** tim kerja	①	②	③	④	⑤
23.	Puaskah Anda tentang **Efektivitas** kerja					

		①	②	③	④	⑤
24.	Puaskah Anda tentang **Kerjasama** antar rekan kerjas	①	②	③	④	⑤

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan **KONDISI KERJA** dari diri anda. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
25.	Puaskah Anda terhadap **tempat kerja yang indah, nyaman, dan aman**	①	②	③	④	⑤
26.	Puaskah Anda terhadap **Fasilitas kanto**	①	②	③	④	⑤
27.	Puaskah Anda terhadap **keserasian pengaturan, penggunaan warna, ruang kerja.**	①	②	③	④	⑤
28.	Puaskah Anda terhadap lingkungan kerja	①	②	③	④	⑤
29.	Puaskah Anda terhadap **suasana kerja** secara umum	①	②	③	④	⑤

3. KINERJA KARYAWAN

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan **KUANTITAS PEKERJAAN.** Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

Sangat Kurang Sesuai	Kurang Sesuai	Cukup Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
①	②	③	④	⑤

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
1.	**Sesuai Volume / jumlah produk / jumlah** pekerjaan yang dapat Anda selesaikan atau hasilnya dibandingkan **dengan standar** yang telah ditetapkan oleh perusahaan/organisasi.	①	②	③	④	⑤
2.	Apakah **jumlah / hasil kerja** anda sesuai dengan yang **diharapkan** perusahaan organisasi.	①	②	③	④	⑤

3.	Apakah jumlah **kerusakan** atau kesalahan produk atau hasil pekerjaan yang telah Anda selesaikan adalah **minimum/kecil,** dan bahkan tidak terjadi kesalahan (sesuai harapan perusahaan).	①	②	③	④	⑤

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan **KUALITAS KERJA KARYAWAN**dari diri anda. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

Sangat Kurang Sesuai	Kurang Sesuai	Cukup Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
①	②	③	④	⑤

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
4.	Sejauhmana **kesempurnaan hasil pekerjaan** Anda dibandingkan dengan syarat-syarat yang ditentukan atau lazim berlaku.	①	②	③	④	⑤
5.	Sejauhmana **ketelitian dan kecermatan** hasil pekerjaan Anda dibandingkan dengan syarat-syarat yang ditentukan atau lazim berlaku.	①	②	③	④	⑤
6.	Sesuaikah **kerapihan** hasil pekerjaan Anda dibandingkan dengan syarat-syarat yang ditentukan atau lazim berlaku.	①	②	③	④	⑤
7.	**Sesuaikah** tingkat **diterimanya hasil kerja Anda oleh** atasan atau perusahaan.	①	②	③	④	⑤

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan **KETEPATAN WAKTU** dari diri anda. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

Sangat Kurang sesuai	Kurang sesuai	Cukup sesuai	sesuai	Sangat sesuai
①	②	③	④	⑤

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
8.	Sesuaikah **ketepatan waktu penyelesaian** pekerjaan yang dibebankan kepada Anda, di bandingkan dengan	①	②	③	④	⑤

	standar yang ditetapkan perusahaan.					
9.	Seberapa sesuaikah **ketuntasan hasil kerja yang di bebankan** kepada Anda, telah sesuai dengan output lain dan waktu tersedia untuk kegiatan/pekerjaan yang lain.	①	②	③	④	⑤

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan **KETEPATAN BIAYA** dari diri anda. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

Sangat Kurang Berhasil	Kurang Berhasil	Cukup Berhasil	Berhasil	Sangat Berhasil
①	②	③	④	⑤

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
10.	Sejauhmana keberhasilan Anda dalam memenuhi **target biaya/patokan biaya** dan cara kerja dengan biaya rendah, tenaga kerja yang minim, dan cara-cara efisien	①	②	③	④	⑤
11.	Sejauh mana keberhasilan Anda dalam **mengurangi setiap biaya (efisiensi)** dari setiap unit sumberdaya.	①	②	③	④	⑤
12.	Sejauhmana Anda dalam memenuhi **target dan kegiatan** yang memajukan/melaksanakan **ide-ide yang mendatangkan penghematan.**	①	②	③	④	⑤

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan **KEBUTUHAN AKAN PENGAWASAN** diri anda. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

Sangat Kurang Mampu	Kurang Mampu	Cukup Mampu	Mampu	Sangat Mampu
①	②	③	④	⑤

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
13.	Apakah anda mampu menyelesaikan fungsi pekerjaan tanpa adanya pengawasan	①	②	③	④	⑤
14.	Apakah anda mampu menghindari pekerjaan yang tidak bermanfaat selama dalam jam dinas kantor	①	②	③	④	⑤

Pertanyaan dibawah ini menggambarkan **DAMPAK INTERPERSONAL.** diri anda. Mohon memberikan tanda silang (X) pada angka yang paling sesuai.

Sangat Kurang Baik	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik
①	②	③	④	⑤

NO	ITEM-ITEM PERTANYAAN	Pilihan Jawaban				
15.	Anda mampu menjaga nama baik unit kerja dan institusi	①	②	③	④	⑤
16.	Anda mampu bekerja sama dengan semua fihak, bijaksana terhadap sesama atau bawahan/atasan	①	②	③	④	⑤

LAMPIRAN 1: DATA PENELITIAN MANAJEMEN PARTISIPATIF

	1	2	3	4	X1	5	6	7	8	X2	9	10	11	12	X3	13	14	15	X4	Partisipatif
1	3	3	3	4	13	4	4	3	3	14	3	3	3	3	12	4	4	3	11	50
2	4	3	4	4	15	4	4	5	4	17	4	3	4	3	14	3	4	3	10	56
3	2	2	2	3	9	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	3	9	44
4	4	2	5	2	13	3	3	3	5	14	4	4	4	5	17	4	4	3	11	55
5	2	2	4	3	11	4	3	4	4	15	4	2	3	4	13	4	5	4	13	52
6	4	3	4	4	15	3	4	3	3	13	4	3	5	4	16	4	4	4	12	56
7	3	4	4	3	14	4	4	2	3	13	3	3	5	3	14	4	4	2	10	51
8	3	3	3	4	13	4	3	4	4	15	4	3	4	4	15	4	4	4	12	55
9	3	3	3	1	10	2	2	3	3	10	3	2	3	2	10	2	2	3	7	37
10	3	3	2	1	9	2	2	3	3	10	2	2	2	3	9	3	2	3	8	36
11	3	3	3	2	11	3	2	2	2	9	3	3	2	2	10	3	2	1	6	36
12	3	3	4	4	14	3	3	5	3	14	3	3	4	3	13	3	3	3	9	50
13	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	3	3	4	2	12	3	3	4	10	50
14	3	4	4	3	14	4	4	5	4	17	5	4	3	4	16	4	5	4	13	60
15	3	3	2	3	11	3	2	3	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	9	42
16	3	3	3	2	11	3	3	2	3	11	4	4	3	3	14	4	4	4	12	48
17	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13	4	4	4	5	17	5	4	4	13	55
18	3	3	3	2	11	3	3	2	3	11	2	2	2	2	8	3	3	3	9	39
19	2	2	3	2	9	3	2	1	3	9	3	2	3	2	10	4	3	3	10	38
20	5	4	5	4	18	4	5	5	4	18	5	4	3	4	16	4	5	4	13	65
21	5	4	4	4	17	5	3	4	4	16	5	5	4	3	17	4	5	3	12	62
22	5	5	3	5	18	4	3	4	4	15	4	5	4	5	18	4	3	4	11	62
23	5	4	5	3	17	4	5	4	4	17	4	5	4	4	17	3	4	5	12	63
24	5	4	4	4	17	3	4	5	3	15	5	4	5	4	18	4	4	4	12	62
25	4	5	3	5	17	4	3	4	4	15	4	5	4	5	18	3	3	4	10	60
26	4	4	4	4	16	4	3	5	3	15	5	4	4	4	17	4	4	5	13	61
27	5	4	3	4	16	5	3	4	5	17	3	4	4	4	15	3	5	4	12	60
28	4	5	5	3	17	4	3	5	4	16	4	3	5	5	17	4	3	4	11	61
29	4	3	4	4	15	3	4	5	3	15	5	5	4	3	17	3	5	3	11	58
30	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	3	5	4	16	4	4	4	12	59
31	4	5	3	5	17	5	3	5	3	16	5	3	3	5	16	3	3	4	10	59
32	4	4	4	4	16	3	3	5	4	15	3	5	4	4	16	4	5	5	14	61
33	4	3	3	4	14	5	5	4	3	17	5	4	4	4	17	3	4	5	12	60
34	5	5	4	4	18	3	3	5	4	15	3	5	5	4	17	3	4	5	12	62
35	4	4	5	3	16	5	5	4	3	17	4	5	4	4	17	3	4	4	11	61
36	4	3	4	4	15	4	3	5	3	15	5	4	4	4	17	4	3	4	11	58
37	4	5	3	5	17	4	5	4	5	18	3	4	4	5	16	4	4	5	13	64
38	5	3	5	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	5	12	62
39	4	5	3	5	17	3	3	5	3	14	5	5	4	5	19	3	5	4	12	62
40	4	4	4	4	16	3	4	3	5	15	4	4	3	4	15	4	4	5	13	59
41	4	3	5	3	15	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	5	3	12	60
42	4	3	5	3	15	4	5	4	4	17	5	4	4	4	17	3	5	5	13	62
43	5	4	4	4	17	4	5	5	3	17	4	4	4	5	17	3	4	5	12	63

44	4	3	5	4	16	3	1	3	5	12	5	3	5	4	17	4	3	4	11	56
45	4	5	4	4	17	5	5	3	5	18	5	5	3	3	16	4	5	5	14	65
46	2	5	4	4	15	2	3	5	3	13	3	3	5	2	13	3	5	3	11	52
47	4	5	4	5	18	5	5	4	4	18	4	3	3	2	12	2	3	5	10	58
48	5	3	5	4	17	4	3	4	3	14	4	5	4	3	16	4	5	4	13	60
49	3	5	4	3	15	5	5	5	3	18	3	4	3	2	12	3	4	5	12	57
50	4	4	4	4	16	5	3	3	3	14	5	3	3	2	13	2	5	3	10	53
51	5	3	5	5	18	4	5	5	3	17	4	5	3	3	15	3	4	4	11	61
52	4	5	4	4	17	5	5	3	5	18	4	3	5	2	14	2	5	5	12	61
53	4	5	4	3	16	4	5	4	3	16	3	5	3	3	14	3	5	5	13	59
54	5	3	5	4	17	4	3	4	4	15	4	3	3	4	14	3	5	4	12	58
55	1	4	4	3	12	2	5	4	3	14	4	5	4	4	17	3	3	3	9	52
56	3	5	3	5	16	4	3	4	4	15	3	5	4	2	14	4	5	4	13	58
57	5	3	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	3	2	13	4	5	5	14	60
58	5	3	4	3	15	4	3	4	4	15	5	3	5	2	15	3	4	5	12	57
59	4	4	4	4	16	5	4	5	4	18	3	5	4	2	14	3	3	5	11	59
60	4	4	3	5	16	4	3	4	3	14	4	4	3	3	14	2	3	5	10	54
61	4	4	3	5	16	4	3	4	3	14	4	4	3	2	13	2	5	5	12	55
62	4	4	4	4	16	3	5	4	3	15	3	5	4	2	14	4	4	5	13	58
63	3	5	4	3	15	4	4	5	4	17	4	3	5	4	16	2	4	4	10	58
64	4	4	4	4	16	5	4	5	3	17	4	3	3	3	13	3	5	5	13	59
65	5	3	5	3	16	4	5	4	4	17	3	5	4	2	14	2	5	5	12	59

LAMPIRAN 2: DATA PENELITIAN KEPUASAN KERJA

1	2	3	4	5	Y1	6	7	8	9	10	Y2	11	12	13	14	Y3	15	16	17	18	19	Y4	20	21	22	23	24	Y5	25	26	27	28	29	Y6	Kepuasan
1	3	3	3	2	3	1	4	3	3	3	15	3	2	3	3	11	3	3	3	3	4	16	4	3	2	2	4	15	2	2	3	2	2	11	82
2	3	3	3	3	3	1	5	3	4	3	16	3	2	2	3	10	3	4	4	3	3	17	4	4	2	2	2	14	2	2	2	3	3	12	84
3	3	3	3	3	3	1	5	3	4	4	3	2	16	3	2	2	3	10	2	4	3	4	4	17	4	3	2	2	2	13	2	3	2	3	3	13	84
4	3	2	3	2	4	1	4	4	3	3	3	2	15	3	3	3	3	12	3	4	4	3	3	17	3	4	2	2	2	13	2	3	2	3	3	13	84
5	2	3	3	3	4	1	5	4	4	4	4	20	4	3	2	3	12	2	4	3	1	3	13	4	3	2	2	1	12	2	2	2	3	3	12	84
6	3	4	3	3	3	1	6	4	3	3	3	16	4	4	3	3	14	3	3	4	3	4	17	4	4	3	3	2	16	2	4	2	4	4	16	95
7	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	12	4	3	3	4	3	17	4	3	2	2	3	14	1	3	2	4	4	14	86
8	3	3	4	4	4	1	8	3	4	3	3	16	4	4	3	4	15	4	5	4	4	3	20	3	3	3	3	3	15	2	3	2	2	2	11	95
9	2	2	3	2	1	1	0	3	3	2	3	14	3	3	2	2	10	2	3	3	4	4	16	4	4	2	1	1	12	2	2	2	2	2	10	72
10	2	2	3	2	1	1	0	3	3	2	2	13	3	2	2	3	10	2	4	4	3	3	16	3	3	2	2	3	13	1	3	2	4	4	14	76
11	3	2	3	3	3	1	4	3	2	2	2	12	2	2	1	2	7	1	3	4	1	4	13	5	3	2	2	2	14	2	2	2	3	3	12	72
12	2	3	3	3	3	1	4	2	3	3	3	14	3	5	4	3	15	4	3	4	3	3	17	4	4	2	1	2	13	2	4	3	4	4	17	90
13	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3	2	13	2	3	3	5	13	3	3	4	3	3	16	4	4	2	2	2	14	2	4	3	3	3	15	83
14	3	3	4	3	4	1	7	3	4	4	3	17	3	3	4	3	13	4	5	3	5	3	20	3	3	2	3	3	14	2	3	2	4	4	15	96
15	2	2	3	3	2	1	2	3	3	3	3	15	4	5	3	5	17	3	4	3	5	4	19	3	3	3	2	3	14	2	3	2	2	2	11	88
16	3	2	2	4	3	1	4	3	3	4	3	17	4	4	4	3	15	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	2	11	1	2	2	2	2	9	81
17	2	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	12	2	5	3	3	13	4	5	3	4	3	19	3	3	2	2	2	12	2	2	2	3	3	12	80
18	2	2	2	2	2	1	0	3	2	2	3	12	2	5	4	5	16	4	3	4	3	2	16	2	4	3	2	2	13	3	2	2	2	2	11	78
19	3	2	2	1	2	1	0	3	3	2	1	2	11	1	4	3	3	11	4	4	3	3	2	16	4	3	1	3	2	13	2	2	2	2	2	10	71
20	3	5	4	4	3	1	9	3	5	5	4	3	20	4	4	4	3	15	3	5	5	3	3	19	3	2	4	2	2	13	2	3	2	3	3	13	99
21	5	3	5	3	5	2	1	4	4	3	3	5	19	3	4	3	5	15	4	4	1	2	3	14	2	2	2	3	3	12	2	2	1	2	2	9	90
22	3	3	5	4	3	1	8	3	5	3	4	3	18	4	5	4	3	16	3	5	3	3	3	17	2	4	3	3	3	15	2	3	2	3	3	13	97
23	3	5	4	5	3	2	0	4	3	5	3	5	20	3	4	3	1	11	3	4	3	3	5	18	2	4	4	4	3	17	3	4	3	4	4	18	104
24	5	4	4	1	3	1	7	3	5	4	4	3	19	3	4	4	3	14	4	3	3	3	5	18	2	5	4	4	4	19	3	5	4	5	5	22	109
25	5	3	5	4	4	2	1	4	3	5	3	3	18	4	4	3	3	14	3	3	3	4	5	18	4	4	2	3	2	15	2	3	2	3	3	13	99
26	5	4	4	3	5	2	1	3	4	5	4	5	21	4	4	4	3	15	3	4	4	3	3	17	5	3	3	3	3	17	2	3	3	3	3	14	105
27	3	5	4	4	3	1	9	3	5	4	3	3	18	4	3	3	3	13	4	2	3	3	3	15	5	3	2	2	3	15	2	2	2	4	4	14	94
28	5	4	4	4	3	2	0	5	3	4	4	3	19	3	5	4	3	15	3	5	3	4	3	18	4	4	2	2	3	15	2	3	2	4	4	15	102
29	4	3	4	4	3	1	8	4	4	4	3	3	18	4	3	4	1	12	4	5	3	3	2	17	4	3	3	3	2	15	2	3	3	3	3	14	94
30	4	4	4	4	3	1	9	3	3	3	4	3	16	3	3	4	3	13	3	4	3	3	2	15	5	2	4	2	3	16	3	2	2	2	2	11	90
31	3	5	4	4	3	1	9	3	4	4	3	1	15	3	4	4	3	14	3	5	3	3	3	17	4	3	3	2	2	14	2	3	1	2	2	10	89
32	5	3	5	3	5	2	1	4	4	4	4	3	19	4	5	3	4	16	4	2	2	2	3	13	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	108
33	3	5	3	5	4	2	0	4	5	4	3	5	21	3	3	3	5	14	3	5	3	3	3	17	4	3	2	2	2	13	2	2	2	4	4	14	99
34	4	4	3	4	3	1	8	3	4	4	4	5	20	3	3	5	3	14	4	4	4	4	4	20	4	3	2	2	2	13	2	2	2	2	2	10	95
35	5	3	5	3	5	2	1	5	5	3	3	5	21	4	3	4	4	15	4	5	2	3	3	17	4	2	4	2	3	15	2	3	2	4	4	15	104
36	4	4	4	4	4	2	0	5	5	5	4	5	24	3	3	3	3	12	4	3	3	2	2	14	4	5	4	4	3	20	4	3	4	4	4	19	109
37	5	4	4	3	5	2	1	3	3	3	4	1	14	4	3	3	4	14	4	4	3	3	2	16	5	4	4	4	3	20	3	4	3	4	4	18	103
38	3	4	4	4	4	1	9	4	3	3	4	3	17	3	5	4	4	16	3	3	3	3	5	17	3	4	3	3	3	16	2	3	2	2	2	11	96
39	5	3	5	3	5	2	1	3	4	5	4	3	19	3	4	4	5	16	3	5	4	4	3	19	3	3	3	2	3	14	3	2	2	2	2	11	100
40	4	4	4	4	4	2	0	3	3	4	3	5	18	3	3	3	4	13	3	4	3	5	3	18	5	5	5	3	4	22	3	3	2	3	4	15	106
41	4	5	4	5	4	2	2	3	5	3	3	5	19	4	5	5	5	19	4	1	4	3	5	17	4	3	4	4	4	19	3	2	3	2	3	13	109
42	5	4	4	5	3	2	1	3	4	5	4	3	19	4	4	5	5	18	3	3	3	5	4	18	4	4	4	5	2	19	2	3	4	3	3	15	110
43	5	5	4	3	5	2	2	5	4	3	3	5	20	3	5	3	3	14	5	4	3	3	3	18	4	2	3	3	2	14	4	2	4	3	3	16	104
44	5	4	3	4	4	2	0	3	3	5	4	3	18	4	4	4	3	15	5	3	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	3	3	4	3	3	16	104

45	3	5	3	3	4	18	4	4	3	3	5	19	3	5	3	4	15	4	4	5	4	4	21	4	3	4	3	3	17	2	4	4	3	3	16	106
46	3	3	5	4	3	18	3	4	3	4	3	17	3	4	3	3	13	3	3	3	4	4	17	3	4	4	3	4	18	2	5	3	3	3	16	99
47	5	4	4	4	4	21	4	3	3	3	3	16	4	4	3	3	14	3	4	3	3	4	17	4	5	5	4	4	22	3	2	3	3	3	14	104
48	3	4	3	3	5	18	4	4	4	4	5	21	4	3	3	4	14	4	3	5	4	3	19	3	4	3	3	3	16	4	3	4	3	3	17	105
49	4	4	4	3	4	19	4	4	3	3	3	17	4	5	5	4	18	4	4	3	3	5	19	4	4	4	3	3	18	4	4	3	3	3	17	108
50	3	3	5	4	3	18	4	3	5	4	3	19	3	4	3	3	13	5	3	1	3	3	15	4	4	3	4	4	19	3	3	2	3	3	14	98
51	3	4	3	4	4	18	3	4	4	3	5	19	4	4	4	4	16	3	4	3	4	3	17	4	2	3	4	3	16	3	4	4	3	3	17	103
52	5	4	4	3	3	19	3	4	4	4	3	18	3	3	3	4	13	3	3	3	3	5	17	4	4	4	4	4	20	3	2	3	3	3	14	101
53	3	5	3	4	5	20	3	3	5	3	1	15	3	4	4	3	14	5	4	3	3	4	19	3	4	3	3	4	17	3	3	3	1	4	14	99
54	5	3	5	3	4	20	4	4	3	4	3	18	4	5	4	4	17	3	3	3	4	3	16	3	4	4	5	4	20	3	3	1	3	3	13	104
55	5	4	4	4	2	19	3	4	3	3	5	18	3	4	4	4	15	4	4	3	3	5	19	4	3	2	3	5	17	3	3	3	3	3	15	105
56	5	3	5	3	5	21	4	3	5	4	3	17	3	3	4	3	13	5	4	1	4	3	17	3	4	4	3	3	17	3	2	2	3	3	13	102
57	3	4	4	4	4	19	3	4	3	3	5	18	4	4	3	4	15	3	4	3	3	5	18	4	4	4	4	3	19	4	3	4	1	3	15	104
58	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	3	3	3	4	13	3	4	3	3	3	16	3	4	5	3	3	18	3	3	3	4	3	16	104
59	4	5	3	4	4	20	3	3	3	4	1	14	4	5	3	3	15	5	3	3	3	3	17	4	4	3	3	3	17	3	4	2	3	3	15	98
60	4	4	4	5	4	21	3	3	3	4	3	16	3	4	4	4	15	4	3	3	4	3	17	3	4	3	3	4	17	3	3	3	2	4	15	101
61	4	3	4	3	4	18	4	5	3	4	3	19	3	4	4	4	15	3	3	3	3	4	16	4	4	3	3	4	18	4	3	3	3	4	17	103
62	3	4	5	3	4	19	3	4	5	3	5	20	3	3	2	1	9	5	3	4	3	3	18	3	3	3	3	4	16	2	2	3	3	4	14	96
63	3	4	3	3	4	17	3	5	4	3	5	20	4	3	2	1	10	3	4	3	2	3	15	4	5	4	4	4	21	3	3	3	3	3	15	98
64	5	5	4	4	5	23	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	4	3	3	2	3	15	4	4	4	4	4	20	3	3	3	2	3	14	99
65	3	3	5	4	4	19	4	4	5	3	4	20	3	3	3	3	12	5	5	3	3	4	20	3	4	3	3	4	17	3	3	2	3	3	14	102

LAMPIRAN 3: DATA PENELITIAN KINERJA

	1	2	3	Y1	4	5	6	7	Y2	8	9	Y3	10	11	12	Y4	13	14	Y5	15	16	Y6	Kinerja
1	4	4	5	13	3	4	3	3	13	3	4	7	3	2	2	7	3	3	6	3	4	7	53
2	3	3	4	10	4	5	3	4	16	3	3	6	3	2	3	8	3	3	6	3	3	6	52
3	3	3	4	10	3	3	4	3	13	2	3	5	3	3	3	9	3	2	5	3	3	6	48
4	3	3	4	10	4	4	4	3	15	4	1	5	2	3	2	7	4	3	7	3	4	7	51
5	4	4	4	12	4	4	5	3	16	5	3	8	3	3	2	8	3	3	6	2	3	5	55
6	3	4	4	11	4	5	4	3	16	4	3	7	3	5	2	10	2	2	4	3	4	7	55
7	5	4	5	14	3	4	4	3	14	3	3	6	3	5	2	10	1	2	3	3	2	5	52
8	3	3	3	9	3	4	3	3	13	3	3	6	4	3	3	10	3	3	6	3	4	7	51
9	4	4	4	12	3	3	4	3	13	3	4	7	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	53
10	3	3	3	9	3	3	2	2	10	2	3	5	3	3	2	8	2	3	5	2	3	5	42
11	3	2	3	8	3	3	3	3	12	2	3	5	2	3	2	7	2	3	5	2	3	5	42
12	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	6	3	4	3	10	3	3	6	3	3	6	49
13	3	3	4	10	3	3	3	4	13	4	3	7	3	2	2	7	4	3	7	3	4	7	51
14	2	2	3	7	4	4	4	3	15	5	3	8	3	3	4	10	3	5	8	3	5	8	56
15	2	2	3	7	3	3	5	4	15	2	2	4	2	3	3	8	3	3	6	3	3	6	46
16	3	2	2	7	3	2	3	3	11	3	3	6	3	3	3	9	2	3	5	3	3	6	44
17	2	2	3	7	3	2	5	4	14	4	4	8	4	4	4	12	4	3	7	4	3	7	55
18	2	2	2	6	2	2	2	3	9	2	2	4	3	3	3	9	3	3	6	3	2	5	39
19	3	3	2	8	2	2	2	3	9	3	3	6	2	2	2	6	2	3	5	3	3	6	40
20	4	4	3	11	4	4	3	4	15	3	3	6	3	4	3	10	3	3	6	4	4	8	56
21	3	4	4	11	3	4	4	3	14	3	3	6	3	5	3	11	4	4	8	4	3	7	57
22	4	3	3	10	4	4	4	3	15	5	4	9	4	4	3	11	4	3	7	4	4	8	60
23	4	3	3	10	3	3	5	3	14	4	3	7	5	3	5	13	3	5	8	3	3	6	58
24	3	4	3	10	4	5	4	4	17	3	4	7	3	5	4	12	4	4	8	3	5	8	62
25	5	3	5	13	4	3	4	4	15	4	3	7	5	4	4	13	3	3	6	4	4	8	62
26	3	3	4	10	3	4	4	3	14	3	4	7	3	5	4	12	4	4	8	4	3	7	58
27	3	4	5	12	4	3	5	3	15	3	3	6	4	3	3	10	3	5	8	3	4	7	58
28	5	4	4	13	5	4	4	3	16	5	3	8	5	4	4	13	4	4	8	3	4	7	65
29	3	4	5	12	4	3	4	4	15	4	3	7	3	4	4	11	3	4	7	3	3	6	58
30	3	3	5	11	3	3	4	4	14	3	4	7	4	3	4	11	3	3	6	3	3	6	55
31	5	4	4	13	4	3	4	3	14	5	3	8	3	3	4	10	3	3	6	3	4	7	58
32	3	3	4	10	5	5	4	4	18	4	3	7	4	4	3	11	4	4	8	3	5	8	62
33	3	3	4	10	4	3	4	3	14	4	4	8	4	4	3	11	3	4	7	4	3	7	57
34	3	4	5	12	3	5	3	4	15	4	4	8	3	4	3	10	4	3	7	3	4	7	59
35	4	3	3	10	3	3	3	4	13	3	3	6	3	4	3	10	4	4	8	3	4	7	54
36	3	3	3	9	3	3	4	3	13	3	3	6	3	3	5	11	4	3	7	4	3	7	53
37	4	3	4	11	4	3	4	4	15	3	3	6	3	3	3	9	3	5	8	4	4	8	57
38	3	3	4	10	3	4	3	4	14	4	3	7	3	3	3	9	4	3	7	3	3	6	53
39	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	4	7	3	4	5	12	3	5	8	3	3	6	54
40	3	2	2	7	4	4	3	3	14	4	3	7	4	4	4	12	4	4	8	3	4	7	55
41	3	3	4	10	4	3	3	3	13	3	3	6	3	3	5	11	3	3	6	4	3	7	53
42	2	3	4	9	3	4	3	4	14	3	3	6	4	3	5	12	4	5	9	3	3	6	56
43	3	3	4	10	3	3	3	4	13	3	3	6	3	4	4	11	3	3	6	4	4	8	54
44	3	5	4	12	4	3	3	5	15	5	4	9	3	4	4	11	4	3	7	3	5	8	62

45	4	3	5	12	3	5	4	4	16	3	3	6	5	3	4	12	3	5	8	5	3	8	62
46	3	3	5	11	4	3	3	5	15	3	4	7	3	4	5	12	4	3	7	3	3	6	58
47	3	5	4	12	5	3	4	3	15	5	3	8	5	3	4	12	3	1	4	3	5	8	59
48	4	4	4	12	1	3	3	5	12	4	4	8	3	3	4	10	4	3	7	5	4	9	58
49	3	3	5	11	4	4	4	3	15	5	3	8	3	4	4	11	3	3	6	5	3	8	59
50	4	4	3	11	3	3	3	4	13	3	4	7	3	4	4	11	3	3	6	3	3	6	54
51	3	5	4	12	4	3	3	5	15	4	3	7	3	4	3	10	3	3	6	3	5	8	58
52	4	4	4	12	4	3	5	3	15	4	4	8	3	3	5	11	4	3	7	5	4	9	62
53	3	3	4	10	4	3	4	4	15	4	3	7	3	4	3	10	4	1	5	4	3	7	54
54	3	4	4	11	4	3	3	3	13	3	4	7	3	3	3	9	4	3	7	4	4	8	55
55	4	3	4	11	4	3	3	4	14	4	3	7	2	3	2	7	3	3	6	3	3	6	51
56	3	3	5	11	3	5	4	4	16	4	4	8	3	4	5	12	3	4	7	5	3	8	62
57	3	5	3	11	5	4	4	5	18	4	3	7	5	3	3	11	3	5	8	3	5	8	63
58	3	4	3	10	4	3	3	4	14	4	4	8	5	3	3	11	5	3	8	4	4	8	59
59	4	3	5	12	3	5	5	5	18	3	3	6	5	4	3	12	4	4	8	5	3	8	64
60	3	4	4	11	4	4	5	5	18	5	4	9	5	3	3	11	3	3	6	4	4	8	63
61	3	4	4	11	3	5	3	3	14	3	4	7	1	4	3	8	3	4	7	5	4	9	56
62	3	4	4	11	4	4	4	3	15	3	4	7	3	3	5	11	4	4	8	3	4	7	59
63	3	3	5	11	3	5	3	4	15	5	4	9	3	3	4	10	4	5	9	5	3	8	62
64	4	4	4	12	4	4	3	3	14	4	3	7	5	3	3	11	3	4	7	4	4	8	59
65	4	3	5	12	3	5	4	4	16	3	3	6	5	3	4	12	3	4	7	4	4	8	61

LAMPIRAN 4: HASIL ANALISIS DATA MANAJEMEN PARTISIPATIF

Frequencies

Statistics

		planning01	planning02	planning03	planning04
N	Valid	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.82	3.72	3.82	3.66
Std. Deviation		.917	.893	.827	.957
Minimum		1	2	2	1
Maximum		5	5	5	5

Frequency Table

planning01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	4	6.2	6.2	7.7
	3	16	24.6	24.6	32.3
	4	29	44.6	44.6	76.9
	5	15	23.1	23.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

planning02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	6.2	6.2	6.2
	3	25	38.5	38.5	44.6
	4	21	32.3	32.3	76.9
	5	15	23.1	23.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

planning03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.6	4.6	4.6
	3	20	30.8	30.8	35.4
	4	28	43.1	43.1	78.5
	5	14	21.5	21.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

planning04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.1	3.1	3.1
	2	5	7.7	7.7	10.8
	3	17	26.2	26.2	36.9
	4	30	46.2	46.2	83.1
	5	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Organizing01	Organizing02	Organizing03	Organizing04
N	Valid	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.78	3.63	3.95	3.57
Std. Deviation		.820	1.009	.943	.706
Minimum		2	1	1	2
Maximum		5	5	5	5

Frequency Table

Organizing01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	6.2	6.2	6.2
	3	18	27.7	27.7	33.8
	4	31	47.7	47.7	81.5
	5	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Organizing02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	5	7.7	7.7	9.2
	3	28	43.1	43.1	52.3
	4	14	21.5	21.5	73.8
	5	17	26.2	26.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Organizing03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	4	6.2	6.2	7.7
	3	12	18.5	18.5	26.2
	4	28	43.1	43.1	69.2
	5	20	30.8	30.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Organizing04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	33	50.8	50.8	52.3
	4	24	36.9	36.9	89.2
	5	7	10.8	10.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Actuating01	Actuating02	Actuating03	Actuating04
N	Valid	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.86	3.78	3.75	3.37
Std. Deviation		.808	.944	.791	1.039
Minimum		2	2	2	2
Maximum		5	5	5	5

Frequency Table

Actuating01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.1	3.1	3.1
	3	20	30.8	30.8	33.8
	4	28	43.1	43.1	76.9
	5	15	23.1	23.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Actuating02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.7	7.7	7.7
	3	22	33.8	33.8	41.5
	4	20	30.8	30.8	72.3
	5	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Actuating03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.6	4.6	4.6
	3	21	32.3	32.3	36.9
	4	30	46.2	46.2	83.1
	5	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Actuating04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	18	27.7	27.7	27.7
	3	14	21.5	21.5	49.2
	4	24	36.9	36.9	86.2
	5	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Controliing01	Controlling02	Controlling03
N	Valid	65	65	65
	Missing	0	0	0
Mean		3.32	4.00	4.03
Std. Deviation		.709	.884	.901
Minimum		2	2	1
Maximum		5	5	5

Frequency Table

Controlling01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	12.3	12.3	12.3
	3	29	44.6	44.6	56.9
	4	27	41.5	41.5	98.5
	5	1	1.5	1.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Controlling02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.6	4.6	4.6
	3	16	24.6	24.6	29.2
	4	24	36.9	36.9	66.2
	5	22	33.8	33.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Controlling03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	1	1.5	1.5	3.1
	3	16	24.6	24.6	27.7
	4	24	36.9	36.9	64.6
	5	23	35 4	35.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

LAMPIRAN 5: HASIL ANALISIS DATA KEPUASAN KERJA

Frequencies

Statistics

		Pekerjaan01	Pekerjaan02	Pekerjaan03	Pekerjaan04	Pekerjaan05
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.58	3.52	3.71	3.42	3.62
Std. Deviation		1.044	970	.861	.864	.930
Minimum		2	2	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	5

Frequency Table

Pekerjaan01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	13.8	13.8	13.8
	3	27	41.5	41.5	55.4
	4	11	16.9	16.9	72.3
	5	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Pekerjaan02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	16.9	16.9	16.9
	3	20	30.8	30.8	47.7
	4	23	35.4	35.4	83.1
	5	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Pekerjaan03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.7	7.7	7.7
	3	21	32.3	32.3	40.0
	4	27	41.5	41.5	81.5
	5	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Pekerjaan04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.1	3.1	3.1
	2	5	7.7	7.7	10.8
	3	27	41.5	41.5	52.3
	4	26	40.0	40.0	92.3
	5	5	7.7	7.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Pekerjaan05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.1	3.1	3.1
	2	3	4.6	4.6	7.7
	3	24	36.9	36.9	44.6
	4	25	38.5	38.5	83.1
	5	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Kompensasi01	Kompensasi02	Kompensasi03	Kompensasi04	Kompensasi05
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.40	3.66	3.60	3.29	3.45
Std. Deviation		.657	.796	.898	.678	1.160
Minimum		2	2	2	1	1
Maximum		5	5	5	4	5

Frequency Table

Kompensasi01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.1	3.1	3.1
	3	39	60.0	60.0	63.1
	4	20	30.8	30.8	93.8
	5	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kompensasi02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.6	4.6	4.6
	3	26	40.0	40.0	44.6
	4	26	40.0	40.0	84.6
	5	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kompensasi03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.7	7.7	7.7
	3	29	44.6	44.6	52.3
	4	18	27.7	27.7	80.0
	5	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kompensasi04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	5	7.7	7.7	9.2
	3	33	50.8	50.8	60.0
	4	26	40.0	40.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kompensasi05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	6.2	6.2	6.2
	2	4	6.2	6.2	12.3
	3	35	53.8	53.8	66.2
	4	3	4.6	4.6	70.8
	5	19	29.2	29.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Promosi01	Promosi02	Promosi03	Promosi04
N	Valid	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.29	3.71	3.34	3.35
Std. Deviation		.655	.897	.815	.959
Minimum		1	2	1	1
Maximum		4	5	5	5

Frequency Table

Promosi01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	4	6.2	6.2	7.7
	3	35	53.8	53.8	61.5
	4	25	38.5	38.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Promosi02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.7	7.7	7.7
	3	23	35.4	35.4	43.1
	4	23	35.4	35.4	78.5
	5	14	21.5	21.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Promosi03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	7	10.8	10.8	12.3
	3	30	46.2	46.2	58.5
	4	23	35.4	35.4	93.8
	5	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Promosi04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	6.2	6.2	6.2
	2	2	3.1	3.1	9.2
	3	34	52.3	52.3	61.5
	4	17	26.2	26.2	87.7
	5	8	12.3	12.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Supervisi01	Supervisi02	Supervisi03	Supervisi04	Supervisi05
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.51	3.69	3.18	3.25	3.42
Std. Deviation		.850	.865	.768	.811	.846
Minimum		1	1	1	1	2
Maximum		5	5	5	5	5

Frequency Table

Supervisi01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	4	6.2	6.2	7.7
	3	29	44.6	44.6	52.3
	4	23	35.4	35.4	87.7
	5	8	12.3	12.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Supervisi02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	2	3.1	3.1	4.6
	3	25	38.5	38.5	43.1
	4	25	38.5	38.5	81.5
	5	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Supervisi03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.6	4.6	4.6
	2	2	3.1	3.1	7.7
	3	43	66.2	66.2	73.8
	4	14	21.5	21.5	95.4
	5	3	4.6	4.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Supervisi04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.1	3.1	3.1
	2	5	7.7	7.7	10.8
	3	37	56.9	56.9	67.7
	4	17	26.2	26.2	93.8
	5	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Supervisi05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	9.2	9.2	9.2
	3	35	53.8	53.8	63.1
	4	15	23.1	23.1	86.2
	5	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Rekan01	Rekan02	Rekan03	Rekan04	Rekan05
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.63	3.51	3.03	2.86	2.95
Std. Deviation		.762	.793	.935	.882	.874
Minimum		2	2	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5

Frequency Table

Rekan01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.7	7.7	7.7
	3	20	30.8	30.8	38.5
	4	34	52.3	52.3	90.8
	5	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Rekan02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	10.8	10.8	10.8
	3	23	35.4	35.4	46.2
	4	30	46.2	46.2	92.3
	5	5	7.7	7.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Rekan03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	21	32.3	32.3	33.8
	3	21	32.3	32.3	66.2
	4	19	29.2	29.2	95.4
	5	3	4.6	4.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Rekan04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.1	3.1	3.1
	2	22	33.8	33.8	36.9
	3	26	40.0	40.0	76.9
	4	13	20.0	20.0	96.9
	5	2	3.1	3.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Rekan05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.1	3.1	3.1
	2	19	29.2	29.2	32.3
	3	25	38.5	38.5	70.8
	4	18	27.7	27.7	98.5
	5	1	1.5	1.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Kondisi01	Kondisi02	Kondisi03	Kondisi04	Kondisi05
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.51	2.89	2.57	2.94	3.11
Std. Deviation		.732	.773	.809	.808	.732
Minimum		1	2	1	1	2
Maximum		4	5	4	5	5

Frequency Table

Kondisi01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.6	4.6	4.6
	2	32	49.2	49.2	53.8
	3	24	36.9	36.9	90.8
	4	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kondisi02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	21	32.3	32.3	32.3
	3	32	49.2	49.2	81.5
	4	10	15.4	15.4	96.9
	5	2	3.1	3.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kondisi03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.6	4.6	4.6
	2	32	49.2	49.2	53.8
	3	20	30.8	30.8	84.6
	4	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kondisi04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.1	3.1	3.1
	2	16	24.6	24.6	27.7
	3	32	49.2	49.2	76.9
	4	14	21.5	21.5	98.5
	5	1	1.5	1.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kondisi05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	20.0	20.0	20.0
	3	33	50.8	50.8	70.8
	4	18	27.7	27.7	98.5
	5	1	1.5	1.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

LAMPIRAN 6: HASIL ANALISIS DATA KINERJA

Frequencies

Statistics

		Kuantitas01	Kuantitas02	Kuantitas03
N	Valid	65	65	65
	Missing	0	0	0
Mean		3.29	3.35	3.83
Std. Deviation		.701	.759	.840
Minimum		2	2	2
Maximum		5	5	5

Frequency Table

Kuantitas01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.7	7.7	7.7
	3	40	61.5	61.5	69.2
	4	16	24.6	24.6	93.8
	5	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kuantitas02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	10.8	10.8	10.8
	3	32	49.2	49.2	60.0
	4	22	33.8	33.8	93.8
	5	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kuantitas03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	6.2	6.2	6.2
	3	17	26.2	26.2	32.3
	4	30	46.2	46.2	78.5
	5	14	21.5	21.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Kualitas01	Kualitas02	Kualitas03	Kualitas04
N	Valid	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.49	3.57	3.62	3.57
Std. Deviation		.732	.847	.764	.706
Minimum		1	2	2	2
Maximum		5	5	5	5

Frequency Table

Kualitas01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	2	3.1	3.1	4.6
	3	30	46.2	46.2	50.8
	4	28	43.1	43.1	93.8
	5	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kualitas02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	6.2	6.2	6.2
	3	31	47.7	47.7	53.8
	4	19	29.2	29.2	83.1
	5	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kualitas03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.6	4.6	4.6
	3	27	41.5	41.5	46.2
	4	27	41.5	41.5	87.7
	5	8	12.3	12.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kualitas04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	33	50.8	50.8	52.3
	4	24	36.9	36.9	89.2
	5	7	10.8	10.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		waktu01	waktu02
N	Valid	65	65
	Missing	0	0
Mean		3.55	3.28
Std. Deviation		.848	.600
Minimum		2	1
Maximum		5	4

Frequency Table

waktu01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.7	7.7	7.7
	3	29	44.6	44.6	52.3
	4	21	32.3	32.3	84.6
	5	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

waktu02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	2	3.1	3.1	4.6
	3	40	61.5	61.5	66.2
	4	22	33.8	33.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Biaya01	Biaya02	Biaya03
N	Valid	65	65	65
	Missing	0	0	0
Mean		3.37	3.45	3.42
Std. Deviation		.911	.730	.917
Minimum		1	2	2
Maximum		5	5	5

Frequency Table

Biaya01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	5	7.7	7.7	9.2
	3	39	60.0	60.0	69.2
	4	9	13.8	13.8	83.1
	5	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Biaya02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	6.2	6.2	6.2
	3	33	50.8	50.8	56.9
	4	23	35.4	35.4	92.3
	5	5	7.7	7.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Biaya03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	15.4	15.4	15.4
	3	27	41.5	41.5	56.9
	4	19	29.2	29.2	86.2
	5	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Pengawasan01	Pengawasan02
N	Valid	65	65
	Missing	0	0
Mean		3.29	3.40
Std. Deviation		.701	.898
Minimum		1	1
Maximum		5	5

Frequency Table

Pengawasan01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	5	7.7	7.7	9.2
	3	34	52.3	52.3	61.5
	4	24	36.9	36.9	98.5
	5	1	1.5	1.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Pengawasan02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.1	3.1	3.1
	2	3	4.6	4.6	7.7
	3	36	55.4	55.4	63.1
	4	15	23.1	23.1	86.2
	5	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Interpersonal01	Interpersonal02
N	Valid	65	65
	Missing	0	0
Mean		3.46	3.57
Std. Deviation		.772	.728
Minimum		2	2
Maximum		5	5

Frequency Table

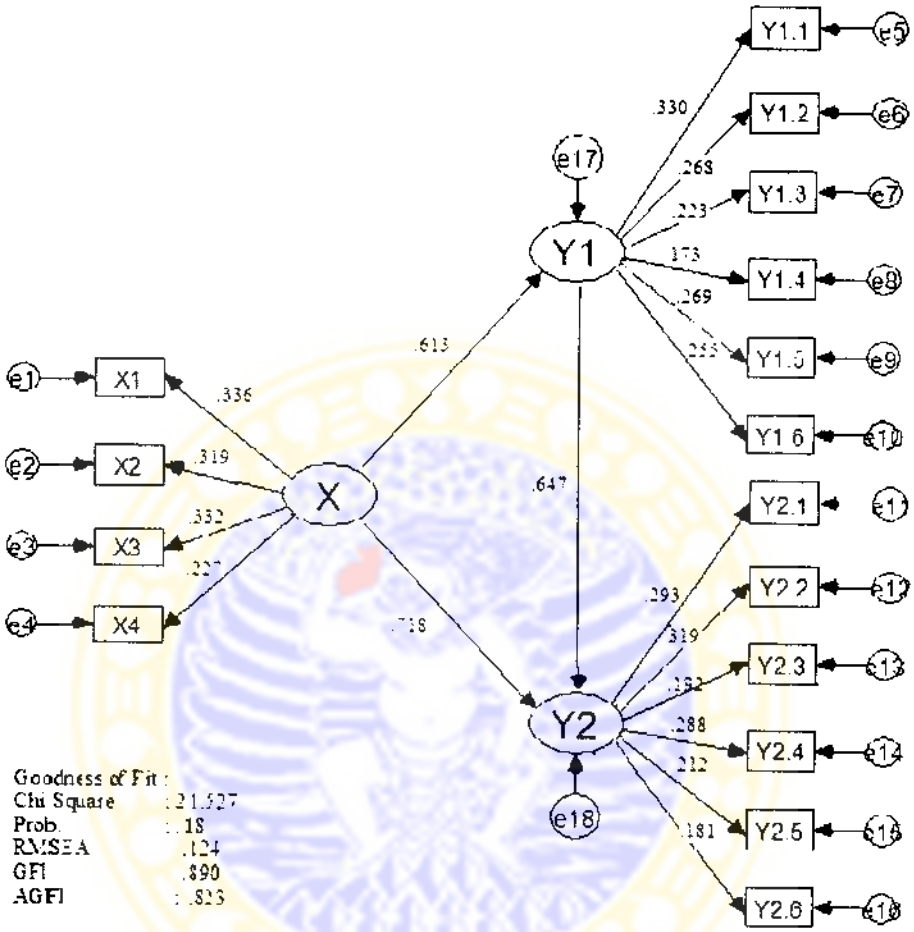
Interpersonal01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.6	4.6	4.6
	3	37	56.9	56.9	61.5
	4	17	26.2	26.2	87.7
	5	8	12.3	12.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Interpersonal02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.1	3.1	3.1
	3	31	47.7	47.7	50.8
	4	25	38.5	38.5	89.2
	5	7	10.8	10.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

LAMPIRAN 7 : HASIL STATISTIK PENGARUH ANTAR VARIABEL



Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<--	X	1.935	0.446	4.343	0.000	
Y2	<--	X	0.230	0.249	0.927	0.354	
Y2	<--	Y1	0.657	0.105	6.257	0.000	
X1	<--	X	0.539	0.144	3.743	0.000	
X2	<--	X	1.000	0.245	4.085	0.000	
X3	<--	X	1.000				
X4	<--	X	0.853	0.210	4.060	0.000	
Y1_1	<--	Y1	1.000				
Y1_2	<--	Y1	0.728	0.080	9.090	0.000	
Y1_3	<--	Y1	0.979	0.099	9.854	0.000	
Y1_4	<--	Y1	1.075	0.111	9.680	0.000	
Y1_5	<--	Y1	0.862	0.081	9.040	0.000	
Y1_6	<--	Y1	0.913	0.093	9.830	0.000	
Y2_1	<--	Y2	1.000				
Y2_2	<--	Y2	1.341	0.189	7.088	0.000	
Y2_3	<--	Y2	0.921	0.122	7.537	0.000	
Y2_4	<--	Y2	1.223	0.162	7.002	0.000	
Y2_5	<--	Y2	0.043	0.012	3.806	0.000	
Y2_6	<--	Y2	0.194	0.015	4.943	0.000	

Standardized Regression Weights

			Estimate
Y1	<--	X	0.613
Y2	<--	X	0.718
Y2	<--	Y1	0.647
X1	<--	X	0.336
X2	<--	X	0.319
X3	<--	X	0.332
X4	<--	X	0.227
Y1_1	<--	Y1	0.330
Y1_2	<--	Y1	0.268
Y1_3	<--	Y1	0.223
Y1_4	<--	Y1	0.173
Y1_5	<--	Y1	0.269
Y1_6	<--	Y1	0.255
Y2_1	<--	Y2	0.293
Y2_2	<--	Y2	0.319
Y2_3	<--	Y2	0.192
Y2_4	<--	Y2	0.288
Y2_5	<--	Y2	0.212
Y2_6	<--	Y2	0.181

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	0.071	0.012	5.997	0.000	
Y2	0.039	0.008	5.095	0.000	
e1	0.079	0.007	10.678	0.000	
e2	0.142	0.016	8.821	0.000	
e3	0.124	0.015	8.259	0.000	
e4	0.119	0.013	9.310	0.000	
e5	0.084	0.009	9.577	0.000	
e6	0.054	0.005	10.102	0.000	
e7	0.059	0.007	8.439	0.000	
e8	0.083	0.009	9.018	0.000	
e9	0.078	0.010	9.011	0.000	
e10	0.073	0.011	9.542	0.000	
e11	0.050	0.006	7.834	0.000	
e12	0.022	0.009	2.390	0.017	
e13	0.099	0.009	11.100	0.000	
e14	0.073	0.005	8.832	0.000	
e15	0.131	0.016	8.268	0.000	
e16	0.079	0.007	10.624	0.000	

Standardized Total Effects - Estimates

	X	Y1	Y2
Y1	0.613	0.000	0.000
Y2	0.718	0.647	0.000
Y1_6	0.214	0.255	0.000
Y2_6	0.404	0.454	0.181
Y2_5	0.637	0.715	0.212
Y2_4	0.516	0.579	0.288
Y2_3	0.404	0.454	0.192
Y2_2	0.637	0.715	0.319
Y2_1	0.516	0.579	0.293
Y1_5	0.256	0.269	0.000
Y1_4	0.107	0.173	0.000
Y1_3	0.216	0.223	0.000
Y1_2	0.207	0.268	0.000
Y1_1	0.303	0.330	0.000
X4	0.227	0.000	0.000
X3	0.332	0.000	0.000
X2	0.319	0.000	0.000
X1	0.336	0.000	0.000

Standardized Direct Effects - Estimates

	X	Y1	Y2
Y1	0.613	0.000	0.000
Y2	0.667	0.647	0.000
Y1_6	0.000	0.255	0.000
Y2_6	0.000	0.000	0.181
Y2_5	0.000	0.000	0.212
Y2_4	0.000	0.000	0.288
Y2_3	0.000	0.000	0.192
Y2_2	0.000	0.000	0.319
Y2_1	0.000	0.000	0.293
Y1_5	0.000	0.269	0.000
Y1_4	0.000	0.173	0.000
Y1_3	0.000	0.223	0.000
Y1_2	0.000	0.268	0.000
Y1_1	0.000	0.330	0.000
X4	0.227	0.000	0.000
X3	0.332	0.000	0.000
X2	0.319	0.000	0.000
X1	0.336	0.000	0.000

Standardized Indirect Effects - Estimates

	X	Y1	Y2
Y1	0.000	0.000	0.000
Y2	0.118	0.000	0.000
Y1_6	0.000	0.000	0.000
Y2_6	0.104	0.000	0.000
Y2_5	0.089	0.000	0.000
Y2_4	0.116	0.000	0.000
Y2_3	0.060	0.000	0.000
Y2_2	0.000	0.000	0.000
Y2_1	0.075	0.000	0.000
Y1_5	0.000	0.000	0.000
Y1_4	0.000	0.000	0.000
Y1_3	0.000	0.000	0.000
Y1_2	0.000	0.000	0.000
Y1_1	0.000	0.000	0.000
X4	0.000	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.000	0.000

Fit Measures

Fit Measure	Default model	Saturated	Independence	Macro
Discrepancy	236.397	0.000	1186.010	CMIN
Degrees of freedom	41	0	63	DF
P	0.000		0.000	P
Number of parameters	25	65	11	NPAR
Discrepancy / df	5.766 CMINDF		21.564	
RMR	0.009	0.000	0.040	RMR
GFI	0.890	1.000	0.457	GFI
Adjusted GFI	0.823		0.348	AGFI
Parsimony-adjusted GFI	0.553		0.381	PGFI
Normed fit index	0.801	1.000	0.000	NFI
Relative fit index	0.733		0.000	RFI
Incremental fit index	0.829	1.000	0 000	IFI
Tucker-Lewis index	0.768		0.000	TLI
Comparative fit index	0.827	1.000	0.000	CFI
Parsimony ratio	0.745 PRATIO	0.000	1.000	
Parsimony-adjusted NFI	0.597	0.000	0.000	PNFI
Parsimony-adjusted CFI	0.617	0.000	0.000	PCFI
Noncentrality parameter estimate	195.397	0.000	1131.010	NCP
NCP lower bound	150.762 NCPLO	0.000	1022.698	
NCP upper bound	247.545 NCPHI	0.000	1246.721	
FMIN	0.746	0.000	3.741	FMIN
F0	0.616	0.000	3.568	F0
F0 lower bound	0.476	0.000	3.226	F0LO
F0 upper bound	0.781	0.000	3.933	F0HI
RMSEA	0.124 RMSEA		0.255	
RMSEA lower bound	0.108 RMSEALO		0.242	
RMSEA upper bound	0.138 RMSEAHI		0.267	
P for test of close fit	0.000 PCLOSE		0.000	
Akaike information criterion (AIC)	286.397	132.000	1208.010	AIC

Browne-Cudeck criterion	288.364	137.193	1208.875	BCC
Bayes information criterion	440.396	538.556	1275.769	BIC
Consistent AIC	405.448	446.295	1260.392	CAIC
Expected cross validation index	0.903	0.416	3.811	ECVI
ECVI lower bound	0.763 ECVILO	0.416	3.469	
ECVI upper bound	1.068 ECVIHI	0.416	4.176	
MECVI	0.910 MECVI	0.433	3.813	
Hoelter .05 index	77		20	HFIVE
Hoelter .01 index	88		22	HONE