

KARAKTERISTIK PEMBENTUK MOTIVASI KERJA DAN HUBUNGANNYA DENGAN  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA PEMERINTAH KABUPATEN BADUNG-BALI.  
*Characteristics of Job Motivation Determinants and Their Relation With Job Satisfaction of  
Governmental Employees at the Badung Regency, Bali.*

Ni Putu Nursiani  
Mahasiswa Program Magister Manajemen PPSUB

Armanu Thoyib dan Achmad Sudiro  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UB

#### ABSTRACT

Basically, the company not only requires capable, competent and skillful employees but the most important thing is that they are willing to work hard and to achieve optimal performance. Employees' capability, competence and skills would not make any improvement for the company if they are not willing to work hard to apply their capability, competence and skills and if the company gives the opportunity and appreciation for their capability, competence and skills, it would give them satisfaction and the workers will be motivated to work if they receive higher satisfaction from their job. Job satisfaction is very important since most problems occurring in organization, such as strike, demonstration, high level of absenteeism, are generally caused by job dissatisfaction. Therefore the job satisfaction of the employees in the organization should receive attention so as to preserve the healthy working condition and improve job motivation and productivity.

This research was aimed at finding the characteristics that build job motivation and its relationship with the governmental employees' job satisfaction at the Badung Regency. The population in this research is the official from the second, third and fourth echelons in the government office of the Badung Regency, by taking a sample of 100 respondents. Data were collected by distributing questionnaire. The analytic tool used in this research is Structural Equation Modeling (SEM), using the confirmatory technique, which aims at proving the theories in a model.

The result of this research shows that individual and organizational characteristics have a positive impact both on the job motivation and job satisfaction while job characteristics have a negative impact on the job motivation and job satisfaction. The results also show that there is no relationship between job motivation and job satisfaction.

Keywords : individual characteristics, job characteristics, organizational characteristics, job motivation, job satisfaction.

#### PENDAHULUAN

Sukses tidaknya suatu organisasi, sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas sumber daya manusianya. Untuk itu hal utama yang harus diperhatikan oleh manajer suatu perusahaan adalah bagaimana membangkitkan gairah kerja karyawannya. sehingga karyawan merasakan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya dan hal ini akan memberikan kepuasan dalam pekerjaan karena mereka menyenangi pekerjaannya. Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pihak manajemen perusahaan harus dapat mengambil kebijakan yang bertitik tolak pada pemahaman faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, dan ini dapat dijadikan dasar dalam mengambil kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusia. Dengan memahami

karyawan sebagai individu-individu, memahami sikap mereka maupun hal-hal yang secara pribadi memuaskan dan memotivasi mereka dalam bekerja (Zainun, 1989).

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal (As'ad, 1987). Kemampuan, kecakapan dan ketrampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Begitu pentingnya motivasi dan kepuasan kerja, maka perlu suatu kebijakan perusahaan dalam usaha mencari dan menggunakan cara yang tepat untuk memotivasi tenaga kerja agar bersedia bekerja lebih giat agar rencana yang

ditetapkan perusahaan dapat tercapai dengan baik (Grossman, 2000).

Dimensi inti yang melekat pada karakter suatu pekerjaan diyakini akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pekerja seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, prestasi kerja yang bermutu tinggi dan berkurangnya tingkat absensi karyawan. Selanjutnya dikatakan pula lima dimensi inti tersebut tidaklah secara langsung berpengaruh pada semua tipe dan golongan pekerja, tapi hal tersebut tergantung pada karakteristik individu pekerja. Dengan demikian karakteristik pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan haruslah mengacu pada karakteristik individu karyawan yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut agar hasil yang akan dicapai sesuai dengan harapan.

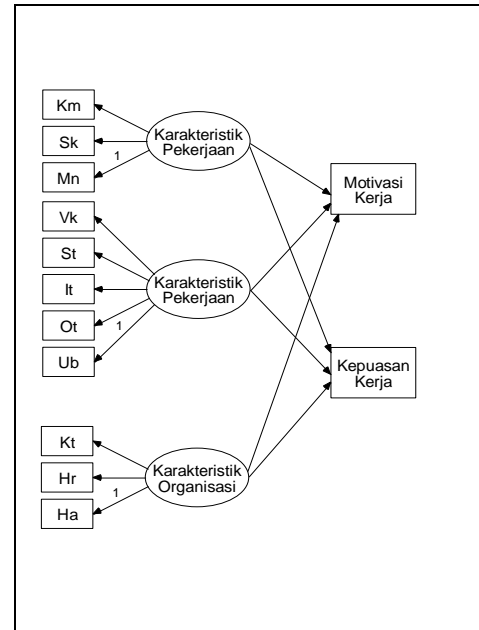
Dari uraian tersebut diatas maka akan dilakukan suatu penelitian dengan judul "Karakteristik Pembentuk Motivasi Kerja dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Badung" Penelitian ini akan dilakukan pada Kantor Pemerintah Kabupaten Badung.

Dari rumusan masalah tersebut diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh dari karakteristik individu terhadap motivasi kerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh dari karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh dari karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh dari karakteristik individu terhadap kepuasan kerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh dari karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai.
6. Untuk menganalisis pengaruh dari karakteristik organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.
7. Untuk menganalisis hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pegawai.

#### Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dibuat suatu model kerangka konseptual sebagai dasar hipotesis penelitian ini sebagai berikut :



#### Hipotesis

Dari kerangka konseptual di atas, maka hipotesis yang akan diuji dirumuskan sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari karakteristik individu pegawai terhadap motivasi kerja pegawai.
2. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari karakteristik pekerjaan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai.
3. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja pegawai.
4. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari karakteristik individu pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai.
5. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari karakteristik pekerjaan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai.
6. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari karakteristik organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.
7. Diduga ada hubungan antara motivasi kerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai.

#### METODE PENELITIAN

##### Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dimana dalam penelitian kuantitatif banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya.

### Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pemerintah Kabupaten Badung dengan sampel pejabat struktural Eselon II, Eselon III dan Eselon IV.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural eselon II, eselon III dan eselon IV pada Pemerintah Kabupaten Badung yang berjumlah 1049 orang. Karena dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dalam uji analisis, dimana dalam SEM terdapat asumsi-asumsi yang berkaitan dengan pendugaan parameter dan pengujian hipotesis di dalam SEM diantaranya sampel minimum adalah 100, sehingga agar asumsi tersebut terpenuhi peneliti dalam hal ini mengambil sampel sebesar 100 responden (Solimun, 2002).

### Definisi Operasional Variabel

#### 1. Variabel Karakteristik Individu

Karakteristik individu merupakan ciri-ciri tertentu yang dimiliki oleh seorang individu yang membedakannya dengan orang lain baik dalam hal kepribadian, sikap, minat, bakat, kebutuhan maupun kemampuan.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini variabel karakteristik individu akan dilihat dan diukur berdasarkan tiga dimensi yaitu : kemampuan, sikap dan minat.

#### 2. Variabel Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah sifat yang melekat pada suatu pekerjaan yang dipersepsikan dan dirasakan oleh pekerja dan mempengaruhi kondisi psikologis dari pekerja tersebut. Ada lima dimensi dari karakteristik pekerjaan yang akan diteliti yaitu :

- a. Variasi keterampilan adalah tingkat dan macam keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Hal ini akan dilihat dan diukur berdasarkan item-item pertanyaan seperti tingkat kecakapan, bakat dan kemampuan intelektual yang dituntut dari suatu pekerjaan yang merupakan variasi keterampilan yang harus dimiliki pegawai dan penggunaan keterampilan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diembannya.
- b. Identitas tugas adalah tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam satu

kesatuan, dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi. Dimana tingkat keterlibatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dari awal hingga selesainya suatu pekerjaan.

- c. Signifikansi tugas, yaitu dampak pekerjaan pegawai bagi orang lain maupun organisasi.
  - d. Otonomi adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasaan substansial bagi bekerja dalam menjadwalkan pekerjaannya dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam penyelesaian pekerjaan.
  - e. Umpan balik adalah suatu tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh satu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja mendapatkan informasi langsung tentang efektivitas pelaksanaan kerja.
- #### 3. Variabel Karakteristik Organisasi
- Karakteristik organisasi merupakan wadah dimana seluruh bagian-bagian terintegrasi menciptakan lingkungan kerja bagi tiap-tiap individu yang ada, di dalamnya terdapat kebijaksanaan, budaya atau kultur yang membantu memotivasi kerja karyawan. Ada tiga dimensi dari karakteristik organisasi yang diteliti yaitu :
- a. Komitmen terhadap Organisasi, yang berkaitan dengan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, bersedia untuk berusaha mencapai tujuan organisasi dan kepercayaan serta menerima nilai-nilai organisasi.
  - b. Hubungan dengan Teman Sekerja terdiri yang berkaitan dengan hubungan persahabatan dengan rekan sekerja dan saling mendukung antar rekan kerja tersebut.
  - c. Hubungan dengan Atasan, yang menyangkut bantuan teknis, bimbingan dan perhatian atasan terhadap karyawannya.
- #### 4. Variabel Motivasi
- Motivasi adalah keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil tertentu. Hal ini berkaitan dengan penyelesaian tugas yang dibebankan kepada pegawai, penghargaan atas

prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan, perbedaan pendapat yang terjadi antara pegawai dengan atasan, perhatian yang diberikan oleh atasan seperti pujian, peningkatan kualitas diri dalam menghadapi persaingan, hubungan dengan rekan sekerja, motivasi dalam menyalurkan kemampuan yang dimiliki pegawai, tantangan dalam pekerjaan dan penghasilan yang sesuai dengan hasil kerja.

##### 5. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap atau perasaan yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan seorang pegawai terhadap pekerjaannya, dalam penelitian ini mengacu pada Mangkunegara (2000) yang menggunakan indikator kepuasan kerja yang terdiri dari kesesuaian pendidikan serta tanggung jawab terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap penghargaan, kepuasan terhadap posisi jabatan karena prestasi, kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, kepuasan terhadap penerapan promosi dalam organisasi, hubungan antara pegawai dan kebijakan atasan dalam pengambilan keputusan.

##### Sumber Data

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya yaitu responden melalui pengisian kuesioner. Dalam hal ini respondennya adalah para pejabat eselon II, eselon III dan eselon IV pada Pemerintah Kabupaten Badung.

Data sekunder adalah data yang berfungsi sebagai pelengkap seperti luas wilayah, letak geografis dan sebagainya.

##### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengukur item-item pertanyaan dalam kuesioner penelitian untuk menentukan kualitas instrumen penelitian, dalam penelitian ini disamping melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen dengan bantuan program WASOL, juga dilakukan uji validitas konstruk dengan bantuan program AMOS 4.0 (Arbukle.

1997) dan uji reliabilitas konstruk dengan bantuan program EXCEL.

##### Teknik Analisis

*Analisis Deskriptif* untuk memberikan gambaran tentang karakteristik responden seperti umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan sebagainya. *Structural Equation Modelling (SEM)* yang merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis factor, model structural dan analisis path (Ferdinand. 2000).

## HASIL PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Organisasi

Secara geografis Kabupaten Badung terletak antara  $8^{\circ}14'20''$  -  $8^{\circ}50'48''$  Lintang Selatan dan  $115^{\circ}05'00''$  -  $115^{\circ}26'16''$  Bujur Timur dengan luas wilayah  $418,52 \text{ km}^2$  atau sekitar 7,43 % dari daratan Pulau Bali.

### Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pejabat eselon II, eselon III dan eselon IV pada Kantor Pemerintah Kabupaten Badung. Besarnya target sample yang ditetapkan peneliti adalah 150 responden, tetapi karena adanya aturan-aturan birokrasi, kuesioner yang dapat disebarkan sebanyak 146, dan yang kembali sebanyak 122, dan ada 7 kuesioner tidak lengkap sehingga jumlah kuesioner yang seharusnya dapat diolah sebanyak 115, tetapi karena dalam penelitian ini diambil sample secara stratified proporsional random sampling maka data yang dapat diolah sebanyak 100 kuesioner.

Dari 100 responden tingkat pendidikan S2 terdapat 12 laki-laki dan 2 perempuan, untuk tingkat pendidikan S1 sebanyak 54 laki-laki dan 27 perempuan, untuk pendidikan sarjana muda hanya 1 laki-laki dan untuk tingkat SMA/SLTA 1 laki-laki dan 3 perempuan.

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	67	67%
2.	Perempuan	33	33%
	Total	100	100%

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia.

No.	Usia Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	20 - 30	2	2%
2.	31 - 40	34	34%
3.	41 - 50	50	50%
4.	51 - 60	14	14%
Total		100	100%

Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMU/SLTA	5	5%
2.	Sarjana Muda	1	1%
3.	S1	80	80%
4.	S2	14	14%
Total		100	100%

Tabel 4. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	< 10	6	6%
2.	10-15	42	42%
3.	16-20	15	15%
4.	21-25	23	23%
5.	26-30	12	12%
6.	> 30	2	2%
Total		100	100%

### Uji validitas dan reliabilitas

#### Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas instrumen menunjukkan bahwa seluruh item (59 item) pertanyaan adalah valid, untuk variabel karakteristik individu nilai  $r$  terendah adalah 0,36474 dan tertinggi 0,66248, variabel karakteristik pekerjaan nilai  $r$  terendah 0,34692 dan tertinggi 0,61612, variabel karakteristik organisasi nilai  $r$  terendah 0,41314 dan tertinggi 0,76237, variabel motivasi kerja nilai  $r$  terendah 0,36782 dan tertinggi 0,77575 dan variabel kepuasan kerja nilai  $r$  terendah 0,51154 dan tertinggi 0,78649.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh variabel adalah reliabel dengan nilai alpha chrocbach untuk variabel karakteristik individu sebesar 0,79940, variabel karakteristik pekerjaan sebesar 0,81372, karakteristik organisasi sebesar 0,79622, motivasi kerja sebesar 0,68564 dan kepuasan kerja sebesar 0,80724.

#### Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Hasil uji validitas konstruk menunjukkan pada variabel karakteristik individu ada satu item yang tidak signifikan dan pada variabel motivasi kerja ada tiga item yang tidak signifikan, dan item-item yang tidak signifikan ini tidak akan diuji dalam pengujian hipotesis.

Sedangkan hasil uji reliabilitas konstruk menunjukkan reliabel untuk semua variabel.

#### Teknik Pengujian Hipotesis

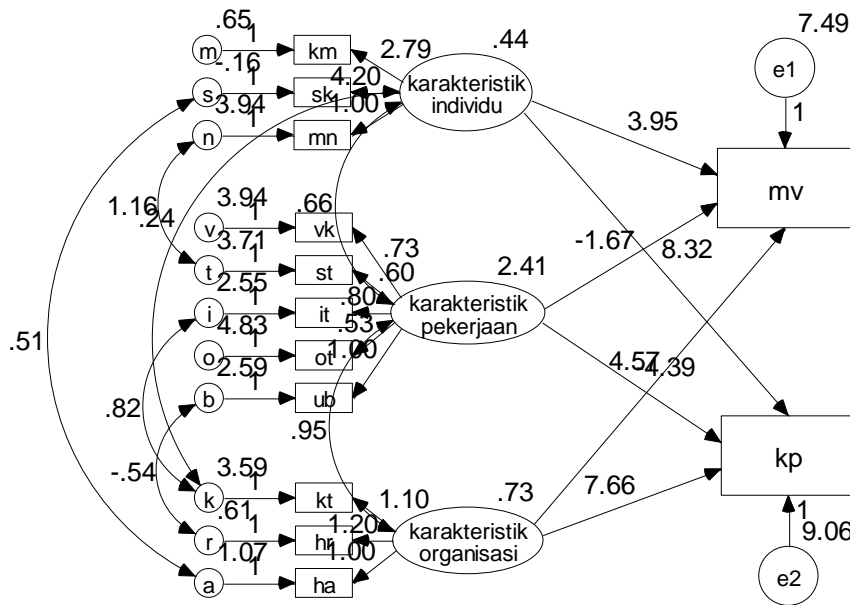
Pada teknik pengujian hipotesis, digunakan structural equation modelling (SEM), yang pengoperasiannya dengan menggunakan program AMOS 4.0. Dalam hal ini model yang dihasilkan harus baik sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan dalam goodness of fit. Adapun kriteria sebuah model yang baik dengan AMOS antara lain :

1. *Chi Square* merupakan alat uji penting. Model bisa dikatakan baik apabila nilai *chi square*-nya rendah, model dikatakan baik apabila *chi square* dengan *degree of freedom (DF)* tidak jauh berbeda.
2. *Degree of Freedom (DF)* harus positif.
3. *GFI (Goodness of Fit Index)* yang baik  $\geq 0,90$ .
4. *Adjusted GFI (AGFI)* yang baik  $\geq 0,90$ .
5. *CFI (Comparative Fit Index)* yang baik  $\geq 0,94$ .
6. *RMSEA* yang baik  $\leq 0,08$ .

7. *RMR* yang baik harus kecil.
8. *CMIN/DF* yang baik  $\leq 2$ .

Pengujian Model

Pada model di bawah ini menggambarkan pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi baik terhadap motivasi maupun terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dalam model berikut.



GOODNESS OF FIT

Chi Square =77.904  
 Probability=.018  
 DF =54  
 GFI =.905  
 AGFI =.840  
 CFI =.958  
 RMSEA=.067  
 RMR =.873  
 CMIN/DF =1.443

Gambar 5 .14. Hubungan Struktural Model 2

Gambar 1. Hubungan Struktural Model 1

Tabel 6. Perbandingan Antara Indikator Goodness of Fit yang disyaratkan dan Goodness of Fit Model Penelitian pada model 1.

Indikator Goodness of fit	Yang disarankan	Model Penelitian	Keputusan
Chi – square	Kecil	77.904	
DF	Positif	54	Diterima
GFI	$\geq 0.90$	0.905	Diterima
AGFI	$\geq 0.90$	0.840	Marginal
CFI	$\geq 0.94$	0.958	Diterima

RMSEA	≤ 0.08	0.067	Diterima
RMR	Kecil	0.873	Diterima
CMIN/DF	≤ 2	1.443	Diterima

Hasil model diatas terlihat fit, kriteria model dianggap fit karena sebagian besar kriteria telah dipenuhi, hanya AGFI yang marginal tetapi masih dapat diterima, sehingga pengujian hipotesis sudah dapat dilakukan.

Adapun *regression weights (loading factor)* penelitian adalah seperti dalam Tabel 7.

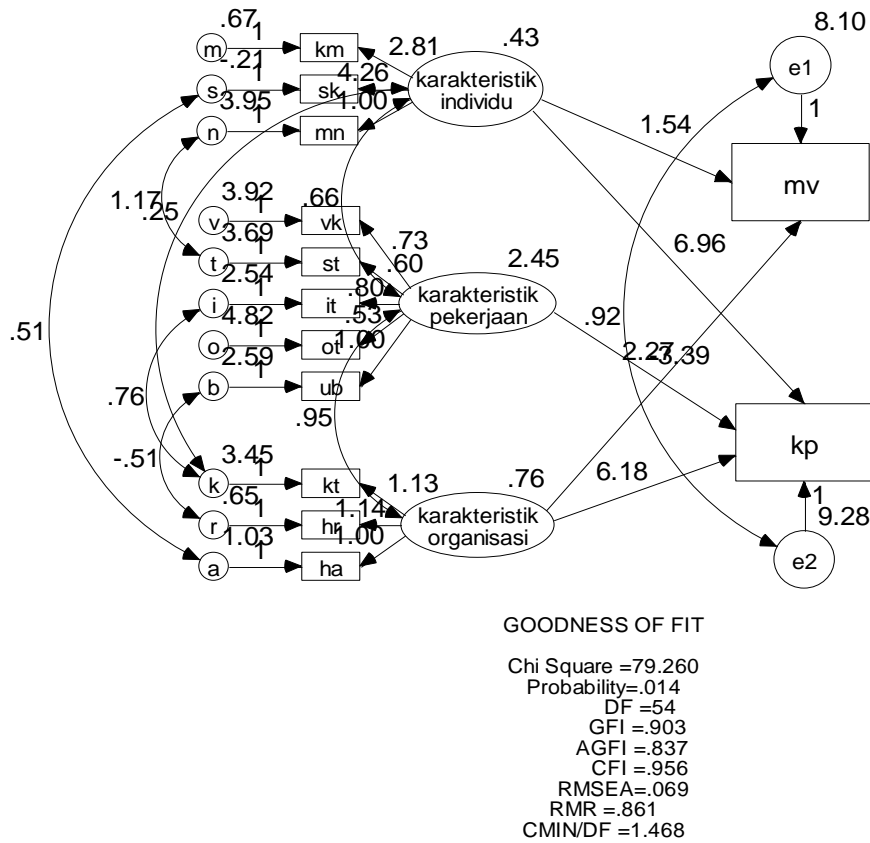
Tabel 7. Regression Weights (loading factor) Model Penelitian 1

<i>Regression Weights</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>P Value</i>
Motivasi Kerja ← Karakteristik Individu	3,950	2,564	0,123
Motivasi Kerja ← Karakteristik Pekerjaan	-1,666	1,573	0,290
Motivasi Kerja ← Karakteristik Organisasi	4,566	2,326	0,050
Kepuasan Kerja ← Karakteristik Individu	8,316	4,378	0,058
Kepuasan Kerja ← Karakteristik Pekerjaan	-4,381	2,559	0,086
Kepuasan Kerja ← Karakteristik Organisasi	7,663	3,751	0,041

Dari hasil pengujian terhadap model diatas terdapat satu variabel yang memiliki pengaruh tidak bermakna yaitu pengaruh dari karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja dan lima lainnya mempunyai pengaruh yang bermakna.

Untuk menjawab hipotesis ketujuh yaitu adanya hubungan antara motivasi

dengan kepuasan kerja maka dalam model 2 dengan menghilangkan garis pengaruh yang tidak signifikan yaitu pengaruh dari karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja dan menambahkan *covariances* antara *error* motivasi kerja dan *error* kepuasan kerja sehingga model nampak sebagai berikut :



Gambar 5 .15. Hubungan Struktural Model 3

Gambar 2. Hubungan Struktural Model 2

Adapun *regression weights (loading factor) measurement model* penelitian adalah seperti dalam Tabel 8.

Tabel 8. Regression Weights (loading factor) Model Penelitian 2

Regression Weights	Estimate	SE	P
Motivasi Kerja ↔ Kepuasan kerja	0,919	1,132	0,417

Dari hasil pengujian terhadap model 2 ternyata memiliki hubungan yang tidak bermakna yaitu hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja melalui *error* dari masing-masing variabel diperoleh hasil bahwa hubungan antara motivasi

kerja dan kepuasan kerja tidak bermakna atau tidak signifikan.

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis berdasarkan model 1 dan model 2

Hipotesis	Koefisien	P	Keputusan
Hipotesis 1	3,95	0,123	Diterima
Hipotesis 2	-1,67	0,290	Ditolak
Hipotesis 3	4,57	0,050	Diterima
Hipotesis 4	8,32	0,058	Diterima
Hipotesis 5	-4,39	0,086	Ditolak
Hipotesis 6	7,66	0,041	Diterima
Hipotesis 7	0,92	0,417	Ditolak



Hipotesis 1, yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik individu dengan motivasi kerja diterima karena dari hasil pengujian menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan ( $p=0,123$ ).

Hipotesis 2, yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan motivasi kerja ditolak karena dari hasil pengujian pengaruhnya negatif dan tidak signifikan ( $p=0,290$ ).

Hipotesis 3, yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik organisasi dengan motivasi kerja diterima karena dari hasil pengujian menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan ( $p=0,050$ ).

Hipotesis 4, yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik individu dengan kepuasan kerja diterima karena dari hasil pengujian menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan ( $p=0,058$ ).

Hipotesis 5, yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja ditolak karena dari hasil pengujian pengaruhnya negatif tetapi signifikan ( $p=0,086$ ).

Hipotesis 6, yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik organisasi dengan kepuasan kerja diterima karena dari hasil pengujian menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan ( $p=0,041$ ).

Hipotesis 7, yang menyatakan ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja ditolak karena dari hasil pengujian terdapat hubungan positif tetapi tidak signifikan ( $p=0,417$ ).

#### Implikasi Hasil Penelitian.

Model 1 menghasilkan 6 hipotesis dimana empat hipotesis diterima yaitu hipotesis 1,3,4,6 dan dua hipotesis ditolak yaitu hipotesis 2 dan hipotesis 5.

1. Pengaruh dari karakteristik individu terhadap motivasi kerja diterima dan ini berarti sesuai dengan teori dari Herregel-Slocum (1996), yang mengemukakan ada pengaruh antara karakteristik individu dengan motivasi kerja. Dengan demikian karakteristik individu yang dalam penelitian ini melihat dari dimensi

kemampuan, sikap dan minat memberikan pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja sehingga semakin tinggi tingkat kemampuan, semakin baik sikap pegawai terhadap pekerjaan dan minat mereka tinggi terhadap pekerjaan tersebut maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja mereka.

2. Pengaruh dari karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja ditolak karena pengaruhnya negatif dan tidak signifikan dan ini bertentangan dengan teori dari Herregel-Slocum (1996) yang mengemukakan ada pengaruh antara karakteristik pekerjaan dengan motivasi kerja. Dihubungkan dengan obyek penelitian barangkali karena dalam lingkungan pemerintah dalam hal ini pemerintah Kabupaten Badung pegawai tidak dihadapkan pada pekerjaan yang bervariasi, mereka lebih banyak mengerjakan tugas-tugas rutin dan otonomi dalam hal kebebasan mengatur jadwal kerja tidak berlaku pada kantor pemerintahan seperti ini karena mereka telah memiliki jam kerja yang telah ditetapkan.

3. Pengaruh dari karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja diterima dan ini berarti sesuai dengan teori dari Herregel-Slocum (1996), yang mengemukakan ada pengaruh antara karakteristik organisasi dengan motivasi kerja. Dengan demikian karakteristik organisasi yang dalam penelitian ini melihat dari dimensi komitmen terhadap organisasi, hubungan dengan rekan sekerja dan hubungan dengan atasan memberikan pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja sehingga komitmen yang tinggi terhadap organisasi, serta hubungan yang baik terhadap rekan sekerja maupun dengan atasan akan berdampak pada meningkatnya motivasi kerja pegawai.

4. Pengaruh dari karakteristik individu terhadap kepuasan kerja diterima dan ini berarti sesuai dengan penelitian Yuan (1998) dan Penelitian Glison dan Durick (dalam Panggabean, 2002) yang mengemukakan ada pengaruh antara karakteristik individu dengan kepuasan kerja. Dengan demikian karakteristik individu yang dalam penelitian ini melihat dari dimensi kemampuan, sikap dan minat memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja sehingga semakin tinggi tingkat kemampuan, semakin baik sikap pegawai terhadap pekerjaan dan minat mereka tinggi terhadap pekerjaan tersebut maka akan

semakin tinggi pula motivasi kerja mereka.

5. Pengaruh dari karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja ditolak karena pengaruhnya negatif walaupun signifikan dan ini bertentangan dengan penelitian Yuan (1998) dan Penelitian Glison dan Durick (dalam Panggabean, 2002) yang mengemukakan ada pengaruh antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja. Dihubungkan dengan obyek penelitian seperti halnya motivasi kerja karena dalam lingkungan pemerintah dalam hal ini pemerintah Kabupaten Badung pegawai tidak dihadapkan pada pekerjaan yang bervariasi, mereka lebih banyak mengerjakan tugas-tugas rutin dan otonomi dalam hal kebebasan mengatur jadwal kerja tidak berlaku pada kantor pemerintahan seperti ini karena mereka telah memiliki jam kerja yang telah ditetapkan.
6. Pengaruh dari karakteristik organisasi terhadap kepuasan kerja diterima dan ini berarti sesuai dengan penelitian Yuan (1998) dan Penelitian Glison dan Durick (dalam Panggabean, 2002), yang mengemukakan ada pengaruh antara karakteristik organisasi dengan kepuasan kerja. Dengan demikian karakteristik organisasi yang dalam penelitian ini melihat dari dimensi komitmen terhadap organisasi, hubungan dengan rekan sekerja dan hubungan dengan atasan memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja sehingga komitmen yang tinggi terhadap organisasi, serta hubungan yang baik terhadap rekan sekerja maupun dengan atasan akan berdampak pada meningkatnya kepuasan.

Dalam model 2 menghasilkan satu hipotesis yaitu untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja, adapun implikasi hasil penelitian terhadap hipotesis ke tujuh adalah hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja ditolak walaupun ada hubungan yang positif akan tetapi hasilnya tidak signifikan dan ini bertentangan dengan teori dari Gomes (1995) yang mengemukakan ada hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja, sehingga dari hasil penelitian menunjukkan meningkatnya motivasi kerja tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, demikian juga sebaliknya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Uji model yang dilakukan pada model satu ternyata menghasilkan model yang tidak fit, oleh karena itu dengan melakukan modifikasi dengan pemberian kovarian pada model 2 dimana hasil *goodness of fit*-nya banyak yang memenuhi kriteria sehingga model dikatakan *fit*, dan pada model 2 ini menjawab 6 hipotesis dan untuk menjawab hipotesis ketujuh dibuat model 3 dengan menghilangkan pengaruh yang tidak signifikan pada model 2 dan membuat kovarian antara *error* motivasi kerja dan *error* kepuasan kerja.
2. Dari 7 hipotesis yang ada hanya 4 hipotesis yang diterima dan 3 hipotesis tidak diterima.
3. Hasil penelitian menghasilkan fenomena yang menarik yang berbeda dengan hasil penelitian terdahulu, dimana pengaruh dari karakteristik pekerjaan dengan motivasi kerja negatif begitu juga pada pengaruh dari karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja.
4. Pengaruh karakteristik individu dengan motivasi kerja dan pengaruh dari karakteristik individu dengan kepuasan kerja positif, ini berarti pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai Pemerintah Kabupaten Badung sesuai dengan kemampuan pegawai, dan pegawai sendiri memiliki sikap dan minat yang baik terhadap pekerjaannya dan ini berdampak positif pada motivasi dan kepuasan kerja mereka.
5. Pengaruh karakteristik pekerjaan dengan motivasi kerja dan pengaruh karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja menampakkan hasil yang berbeda yaitu negatif, hal ini barangkali diakibatkan oleh adanya dimensi variasi keterampilan dan otonomi dari variabel karakteristik pekerjaan, dimana dari hasil survey sekitar 94 % responden berpendidikan S1 dan S2 yang tentunya memiliki keterampilan lebih, akan tetapi pekerjaan yang mereka jalani lebih banyak bersifat rutin dan otonomi dalam menyelesaikan pekerjaan, mereka masih dihadapkan pada jalur birokrasi dan waktu yang telah ditetapkan.
6. Pengaruh karakteristik organisasi dengan motivasi kerja dan pengaruh

karakteristik organisasi dengan kepuasan kerja positif, ini menunjukkan komitmen pegawai terhadap organisasi baik, demikian juga hubungan pegawai dengan rekan sekerjanya maupun dengan atasannya sangat baik dan hal ini dapat berdampak positif pada motivasi kerja maupun terhadap kepuasan kerja pegawai.

7. Hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja dalam model memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan artinya meningkatnya motivasi tidak dapat secara langsung meningkatkan kepuasan kerja.

#### Saran

Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Badung berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ada beberapa saran yang bisa dijadikan pertimbangan untuk dapat dilaksanakan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai antara lain :

1. Perlunya memberikan pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang bervariasi sehingga variasi keterampilan yang dimiliki para pegawai dapat diaplikasikan dalam pekerjaan mereka, barangkali dapat dilakukan dengan mutasi pegawai dari bagian satu ke bagian lainnya, karena pekerjaan yang bersifat rutin menimbulkan kejenuhan dan berakibat pada penurunan motivasi kerja.
2. Dalam melaksanakan pekerjaan pegawai sedikit demi sedikit diberikan keleluasaan dalam arti meningkatkan otonomi mereka dalam bekerja dan sedikit mengurangi jalur birokrasi yang ada.

#### Usulan untuk Penelitian Lanjutan.

Agar ilmu menjadi berkembang maka bidang keilmuan dituntut untuk selalu mengembangkan hasil penelitian-hasil penelitian yang sudah ada. Sehubungan dengan penelitian ini ada beberapa saran bagi penelitian selanjutnya antara lain :

1. Dalam penelitian ini hanya melihat tiga variabel sebagai variabel eksogen, mungkin bagi penelitian selanjutnya variabel eksogen bisa ditambah seperti budaya organisasi, kepemimpinan yang juga dapat berpengaruh pada motivasi kerja maupun kepuasan kerja. Demikian juga halnya dengan variabel endogen dalam penelitian ini hanya melihat perilaku dan untuk peneliti

selanjutnya bisa sampai pada hasil seperti kinerja.

2. Penggunaan sampel dalam penelitian ini hanya pejabat eselon pada kantor pemerintah kabupaten, tentunya untuk penelitian lanjutan bisa mengambil sampel yang lebih luas misalnya pejabat dan pegawai bukan pejabat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arbuckle, J. L. 1997. *Amos Users' Guide Version 3.6*, Small Waters Corporation, Chicago.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, M. 1987. *Psikologi Industri : Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta.
- Baron, R. A. and J. Greenberg. 1989. *Behavior in Organizations ; Understading and Managing the Human Side of Work*, Third Edition, Allyn and Bacon, Boston, USA.
- Charles, R. M. 1981. *Human Behavior in Organizations ; Three Levels of Behavior*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs.
- Cooper, D.R. and C.W. Emory. 1996. *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi kelima, Erlangga Jakarta.
- Davis, K. And J.W.Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Fakultas Ekonomi Universitas Dipenegoro, Semarang.
- Igalens, J. and P. Rusesel. 1999. *A Study of the Relationship between Compensation Packege, Work Motivation and Job Satisfaction*, *Journal of Organizational Bahavior*, Volume 20 :1003-1025.
- Indrawijaya, A.I. 2002. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketujuh, Sinar Baru Algensindo Offset, Bandung.
- Gibsons, J.I., J.M.Ivancevich and J.H.Donelly. 1996. *Organisasi; Perilaku, Struktur dan Proses*, Alih Bahasa Djoerban Wahid, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gomes, F.C. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Andi Offset, Yogyakarta.
- Grossman, R.J. 2000. *Emotions at Work*. *Journal of Health Forum*, *Journal (HPF) Vol : 43 Iss:5*

- Hellregel, D. and J.W.Slocum. 1996. Management, Stevent Editions, South Western College Publising, Cincinnati Ohio, USA.
- Luthans, F. 2002. Organizational Behavior, Ninth Edition, McGraw Hill, Singapore.
- Mangkunegara, A.P. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Pertama, Rosda, Bandung.
- Mangkunegara, A.P. 2003. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan pertama, Refika Aditama, Bandung.
- Munandar, A. S. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Nimran, U. 1999. Perilaku Organisasi, Citra Media, Jakarta.
- Ranupandojo, H. dan H. Suad. 1984. Manajemen Personalial, Edisi Ketiga, BPFE, Universitas Gajahmada, Yogyakarta.
- Robbins, S.P. 1996. Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1, Terjemahan Hadyana, Prehallindo, Jakarta
- Sekaran, U. 1997. Research Methods for Business, Second edition. John Wiley & Sons. Inc., Canada.
- Setyowati. 1997. Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan terhadap komitmen Karyawan pada Organisasi serta Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja, Thesis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Siagian, S.P. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketujuh, Bumi Aksara, Jakarta
- Siagian. 1995. Teori Motivasi dan Aplikasinya, Rineka Cipta, Jakarta.
- Singarimbun M. dan S. Effendi. 1995. Metode Penelitian Survai, Cetakan kedua, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Solimun. 2002. Pengukuran Variabel dan Pemodelan Statistika : Aplikasi SEM-AMOS dan WASOL, Universitas Brawijaya, Malang.
- Spector, P.E. 1997. Job Satisfaction: Application, Assesment, Cause, and Consequences. Sage Publication, New Delhi, India.
- Sugiyono. 2003. Metode Penelitian Administrasi, Alfabeta Bandung.
- Sujak, A. 1990. Kepemimpinan Manajer : Konsep Dasar dan Implikasi, Cetakan Pertama, Rajawali, Jakarta.
- Sujana. 1996. Metoda Statistika, Edisi keenam, Tarsito Bandung.
- Thoha, M. 1992. Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya, Rajawali Pers, Jakarta.
- Timmreck,T.C. 2001. Managing Motivation and Develoving Job Satisfaction in the Health Care Work Environment, Health Care Manager, Aspen Publishers, 42-58.
- Wexley, K. and A.G. Yulk. 1992. Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial, Terjemahan : Muh. Shobaruddin, Rineka Cipta, Jakarta.
- Yuan, T. 1997. Determinant of Job Satisfaction of Federal Government Employees, Journal of Public Personnel Management, Vol.26.
- Zainun, B.1989. Manajemen dan Motivasi. Edisi Revisi, Cetakan kelima, Balai Aksara, Jakarta.