

ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Brataco Chemika Cabang Jateng)

Samsul Arifin

Abstract

This Research to test the hypothesis that Organizational Climate and Motivation will influence the factor satisfaction Work and Employees Performance. this Research Target is to analyze the factors influencing employees performance at PT. Brataco Chemika Branch the Central Java

Sample in this research is staff employees remain to PT. Brataco Semarang. Sum up the sample taken in research adapted for by a minimum condition of sample which must be fulfilled in SEM. Sum up the sample as much 5 times sum up the indicator becoming minimum standard. Indicator in this research is 21 indicator, so that minimize the sample which must be taken is 105 sample. Data which is in analysis come from spreading questioner to employees of taken as sample in this research.

Result of this research indicate that the organizational climate have an effect on positive to satisfaction work the value C.R. equal to 4,423. Motivation have an effect on positive to satisfaction work the employees assess the C.R. equal to 2,964. Organizational climate have an effect on positive to employees performance assess the C.R. equal to 4,113. Motivation have an effect on positive to employees performance assess the C.R. equal to 2,875. Satisfaction work to have an effect on positive to employees performance assess the C.R. equal to 2,736, meaning the value above far above 2,00, its meaning organizational climate excelsior, motivate and satisfaction work hence can improve the employees performance

Keywords: *Employees Performance, Satisfaction work, Motivation, and Organizational Climate*

Pendahuluan

Dewasa ini, dengan semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat tetap mempertahankan kelangsungan hidup. Organisasi memerlukan sumber daya manusia yang bisa dikembangkan. Pengelolaan sumber daya manusia ini dipengaruhi oleh banyak hal, selain kualitas sumber daya manusia, sistem yang ada dalam organisasi, struktur organisasi, prosedur kerja, keterlibatan atau partisipasi pekerja dan iklim organisasi (Robbins, 1996).

Sumber daya manusia selain sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi kinerja, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Malayu, 1994).

Salah satu aspek dari suatu organisasi adalah iklim organisasi. Pengaruh iklim organisasi terhadap pekerjaan adalah nyata, seperti yang dijelaskan oleh Davis (1981) bahwa iklim organisasi

dapat mempengaruhi kinerja dan merupakan konsep penting bagi pemimpin, karena melalui iklim yang efektif pemimpin mampu mengelola motivasi atau kebutuhan berprestasi karyawan-karyawannya. Hal ini juga didukung oleh Amstrong (1994) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Zainuddin (2001) mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Rivai (2002) Motivasi karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan terhadap bawahan, sehingga para karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi atau perusahaan. Motivasi sebagai pendorong manusia untuk bekerja dipandang sebagai faktor yang secara aktual akan mendasari tingkah laku para karyawan, karena motivasi orang itulah yang memberi bentuk pekerjaan dan hasil yang diperolehnya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa motivasi dan iklim organisasi yang baik, akan menciptakan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian mengenai motivasi yang dilakukan oleh Amstrong (1994) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Sedangkan Handayani (1999) dan Zainuddin (2002) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Chockalingan dkk (1998) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak ada hubungan yang signifikan antara motivasi/dorongan berupa gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan pada karyawan. Sedangkan Yuan Ting (1996) mengatakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan beraneka macam, dimana kepuasan tersebut dapat diidentifikasi sebagai bagian dari faktor pekerjaan dan organisasi yang sama dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja, khususnya kekuatan bekerja karyawan mempunyai efek signifikan yang konsisten dengan kepuasan kerja karyawan.

Rogga et al. (2001) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim dengan kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kukuh (2002) mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Judge dalam Yusti Pujisari (2001) mengatakan kepuasan kerja selain berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Hal inilah yang terjadi di PT. Brataco Chemika Cabang Jawa Tengah, dimana jumlah karyawannya mengalami fluktuasi hampir setiap bulan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Data Jumlah Turn Over Karyawan Pada PT. Brataco Chemika Cabang Jawa Tengah
Tahun 2005-2006

TAHUN	BULAN											
	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGU	SEP	OKT	NOP	DES
2005	10	9	5	3	0	7	6	9	7	8	8	7
2006	5	8	9	7	14	8	6	7	5	0	0	13

Hasil penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja yang telah banyak dilakukan selama ini, hasilnya tidak konsisten. Misalnya riset yang dilakukan oleh Katz et al. (1951) dalam Fuad (2002) dari survey *Research Center*, Michigan University dalam perusahaan asuransi membantah pandangan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan hasil riset Brayfield and Crockett (1955) dalam Fuad Mas'ud (2002), menyatakan bahwa hanya sedikit bukti adanya hubungan langsung antara kepuasan kerja dan kinerja. Sedangkan hasil riset yang dikaji ulang oleh Vroom (1964) dalam Fuad Mas'ud (2002), menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja, tetapi hubungannya tidak begitu kuat.

Deskripsi Teoritis

Iklm Organisasi

Menurut Basir (1993), menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan, maka akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan ini akan semakin menumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Razali (1997) dalam Ong (1997) melihat iklim organisasi sebagai sebuah hasil dari tingkah laku anggota-anggota organisasi. Iklim organisasi secara relatif merupakan kualitas lingkungan internal dari organisasi yang dipertahankan dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, meliputi : (a) hasil dari perilaku dan kebijakan anggota organisasi tersebut dengan organisasi lain, (b) sesuatu yang dirasakan dan diterima oleh anggota organisasi lain, (c) dijadikan sebagai dasar dalam menafsirkan sesuatu dan (d) bertindak sebagai sumber tekanan untuk aktifitas yang sebenarnya. Sedangkan Fingk et al. (1995) dalam Ong (1997) mendefinisikan iklim sebagai kumpulan dari sikap dan keyakinan yang berhubungan dengan organisasi yang dirasakan dan secara kolektif dilaksanakan oleh anggota organisasi secara keseluruhan.

Indikator-indikator dalam Iklim Organisasi

Litwin dan Meyer (1971) menjelaskan 6 indikator dalam iklim organisasi sebagai berikut:

- a. **Comformity**: menunjukkan derajat perasaan pekerja dengan adanya banyak peraturan, prosedur, kebijaksanaan dan praktek yang harus mereka taati dengan cara mereka sendiri yang mereka anggap tepat.
- b. **Responsibility**: menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya kepada atasan.
- c. **Standard**: menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa organisasi menetapkan tujuan yang menentang dan mengajukan keterikatan pada tujuan itu kepada mereka.

- d. **Reward**: menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dihargai dan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang baik daripada mereka diabaikan, dikritik atau dihukum jika sesuatu dilaksanakan secara salah.
- e. **Clarity**: menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa sesuatu diorganisir dengan baik dan tujuan dirumuskan secara jelas daripada keadaan yang tidak teratur atau kacau
- f. **Team spirit**: menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja.

Keenam dimensi tersebut berinteraksi satu dengan yang lainnya membentuk iklim secara keseluruhan. Hasil pengukuran dengan menggunakan keenam dimensi ini dapat menunjukkan suatu dimensi dalam organisasi yang memerlukan perhatian atau perubahan.

Motivasi

Motivasi adalah masalah yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu (Hani, 1994). Setiap individu mempunyai perasaan atau kehendak dan keinginan yang amat mempengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak atau dapat dikatakan bahwa ada pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu (Berelson and Steiner, 1985 dalam Johannes, 2002). Ditambahkan oleh Schiffman dan Kanuk (1991) bahwa motivasi merupakan kekuatan penggerak dalam diri individu yang mendorongnya untuk melakukan suatu tindakan. Setiap orang dimotivasi oleh kebutuhan dan keinginannya yang akan terwujud dalam bentuk suatu tingkah laku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan.

Pada hakekatnya perilaku manusia berorientasi pada tujuan, karena itu perilaku manusia didasarkan pada kebutuhan atau keinginan untuk mencapai satu atau beberapa tujuan. Tahapan yang perlu diperhatikan dalam perilaku yaitu: (1) perilaku yang timbul karena adanya sesuatu sebab atau keinginan, (2) perilaku yang diarahkan kepada tujuan, (3) perilaku ada yang dapat diukur (4) perilaku memiliki motivasi (Djarkasih, 1993).

Motivasi karyawan ditentukan oleh motivatornya. Motivator yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi karyawan sehingga berpengaruh pada perilaku individu yang bersangkutan. Motivator yang dimaksud bisa beraneka ragam, baik yang berasal dari diri sendiri (*internal*) maupun dari luar diri (*eksternal*). Menurut Sagir (1958) unsur-unsur penggerak motivasi meliputi: (1) prestasi (2) penghargaan (3) tantangan (4) tanggung jawab, (5) pengembangan, (6) keterlibatan dan (7) kesempatan.

Malayu (1996) menjelaskan bahwa motivator lebih berkaitan dengan prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan. Hal ini berkaitan dengan usaha yang kuat dan prestasi yang baik, sedangkan faktor hygiene berkaitan dengan ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan konteks pekerjaan dan lingkungan, misalnya: kebijakan dan administrasi, pengawasan teknis gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja. *Satisfier* (motivators) adalah faktor-faktor atau situasi dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari:

1. kesempatan untuk berprestasi (*achievement*)
2. Pengakuan (*recognition*)
3. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*)

4. Tanggung jawab (*responsibility*)
5. Kesempatan untuk maju (*advancement*)

Menurut teori ini, bila motivator atau satisfier tidak terpenuhi, akan menghambat timbulnya kepuasan kerja, bila terpenuhi akan meningkatkan kepuasan kerja. *Dissatisfier* (hygiene factors) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan kerja yang terdiri dari :

1. Kebijakan perusahaan (*company policy administration*)
2. Pengawasan (*supervisor*)
3. Upah/gaji (*salary*)
4. Hubungan antara pribadi (*interpersonal relation*)
5. Kondisi kerja (*working condition*)
6. Jaminan dan status (*job security and status*)

Apabila hygiene faktor ini terpenuhi, seseorang belum tentu merasa puas. Seseorang akan merasa puas apabila terdapat motivator.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagian utama dan penting bagi manusia sebagai pribadi, bagi organisasi tempat bekerja atau bagi manusia secara keseluruhan, karena kepuasan kerja akan membuat manusia berbahagia, sehingga pada kelanjutannya akan bekerja lebih baik lagi. Lebih lanjut dijelaskan oleh As'ad (1995) bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhan dan sekaligus merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Menurut Rany, Smith dan Stone (1992) dalam Turban et al. (1993), Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan reaksi efektif terhadap suatu pekerjaan yang berasal dari perbandingan hasil aktual pemegang jabatan dengan apa yang diinginkan. Sedangkan Mc Nesse et al. (1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan dimasa mendatang.

Robbins (1996) menjelaskan bahwa para manajer/pimpinan seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja karyawan, karena alasan sebagai berikut:

- a. Terdapat bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak terpuaskan lebih sering melewatkan pekerjaan.
- b. Karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik dan berusia panjang.
- c. Kepuasan pada pekerjaan akan dibawa ke kehidupan karyawan di luar pekerjaan.

Dampak kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dilihat dari produktivitas yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi karyawan. Kepuasan kerja mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemangkiran, membangun kekuatan kerja yang lebih stabil serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Kepuasan kerja menurut Judge et al. (1993) dipengaruhi oleh lima aspek:

1. **Kepuasan dengan atasan (supervisor)**, kemampuan supervisor dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan pada perilaku pegawai akan menimbulkan kepuasan bagi pegawai tersebut.

2. **Kepuasan dengan pekerjaan**, pekerjaan itu sendiri merupakan sumber kepuasan kerja dan sebagian dari unsur yang memuaskan. Kerja yang paling penting, yang diungkapkan oleh banyak penelitian adalah pekerjaan yang memberikan status.
3. **Kepuasan dengan gaji (upah)**, jumlah kompensasi yang diterima pekerja, tingkat upah merupakan faktor multi dimensi yang signifikan dan akan tetap kompleks dalam kepuasan kerja
4. **Kepuasan dengan rekan sekerja (kelompok)**, dukungan sosial rekan sekerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi seorang pegawai, karena merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya. Sifat kelompok kerja akan memiliki efek terhadap kepuasan kerja.
5. **Kepuasan dengan promosi jabatan**, kesempatan promosi jabatan tampaknya memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi menggunakan sejumlah bentuk yang beda dan memiliki penghargaan yang beragam.

Kinerja Karyawan

Menurut Ivancevich dalam Darufitri (2002) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut terdiri dari tiga kategori, yaitu variabel individu, variabel organisasional, dan variabel psikologis. Variabel individu adalah karyawan yang bersangkutan, misalnya kemampuan, kecakapan mental dan fisik, latar belakang keluarga, kelas sosial, pengalaman maupun faktor demografis. Variabel organisasi antara lain meliputi sumber daya organisasi, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan deskripsi pekerjaan, dan lain-lain. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi tentang pekerjaan, kepribadian, motivasi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ketiga variabel tersebut secara individual maupun bersama-sama akan mempengaruhi kinerja karyawan.

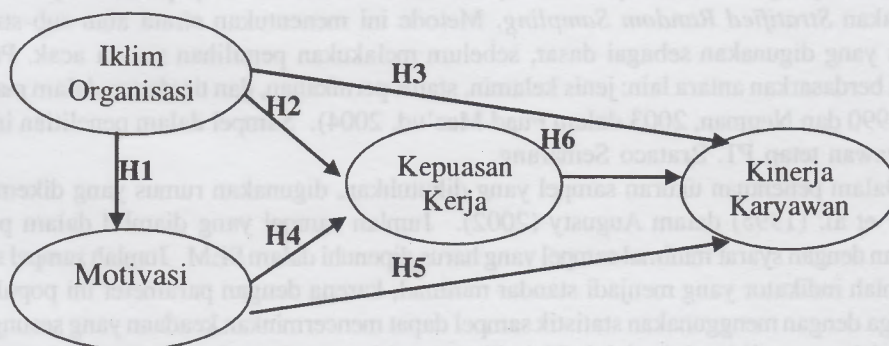
Sedangkan Bernadin (1993) mengatakan ada 6 kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut:

1. **Kualitas** : tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. **Kuantitas** : jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketetapan waktu** : tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas** : tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
5. **Kemandirian** : tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawasa guna menghindari hasil yang merugikan.
6. **Komitmen kerja** : tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan karyawan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan paparan teori dan penelitian yang terdahulu yang telah dikemukakan dimuka, selanjutnya disampaikan pemikiran teoritis yang menggambarkan suatu kerangka konseptual yang merupakan panduan sekaligus alur pikiran dan sebagai perumusan masalah dalam bentuk model penelitian, disajikan pada gambar sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Lafollet (1975) dalam Frasher (1983), Yuan Ting (1996) MC Cue & Gianakis (1997), Kreitner dan Kinicki (2003)

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1 = Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

H2 = Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

H3 = Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4 = Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

H5 = Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H6 = Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer diperoleh dari kuesioner mengenai motivasi, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang diperoleh langsung dari karyawan.
2. Data sekunder diperoleh dari perusahaan mengenai profil perusahaan, jumlah karyawan, dan data kinerja karyawan.

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, maka populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1996). Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 207 orang.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini berdasarkan populasi karyawan dengan menggunakan *Stratified Random Sampling*. Metode ini menentukan strata atau sub-strata atau kelompok yang digunakan sebagai dasar, sebelum melakukan pemilihan secara acak. Penentuan survey ini berdasarkan antara lain: jenis kelamin, status pernikahan, dan tingkatan dalam manajemen (Henry, 1990 dan Neuman, 2003 dalam Fuad Mas'ud, 2004). Sampel dalam penelitian ini adalah staff karyawan tetap PT. Brataco Semarang.

Dalam penentuan ukuran sampel yang dibutuhkan, digunakan rumus yang dikembangkan oleh Hair et al. (1995) dalam Augusty (2002). Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian disesuaikan dengan syarat minimal sampel yang harus dipenuhi dalam SEM. Jumlah sampel sebanyak 5 kali jumlah indikator yang menjadi standar minimal, karena dengan parameter ini populasi yang akan diduga dengan menggunakan statistik sampel dapat mencerminkan keadaan yang sesungguhnya. Indikator dalam penelitian ini adalah 21 indikator, sehingga minimal sampel yang harus diambil adalah 105 sampel.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada karyawan sebagai responden, yang terdiri dari dua bagian:

1. Bagian pertama terdiri dari pertanyaan yang berkaitan dengan data pribadi responden.
2. Bagian kedua digunakan untuk memperoleh data mengenai dimensi pernyataan dengan menggunakan skala likert dengan rentangan 1-10, dimana nilai 1 = sangat tidak setuju (STS) dan 10 = sangat setuju (SS)

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam mengelola data untuk menguji hipotesis adalah dengan menggunakan SEM (*The Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS (*analysis of Moment Structure*). Model persamaan struktural (SEM) memungkinkan seorang peneliti menguji beberapa variabel dependen sekaligus dengan beberapa variabel independen maupun variabel yang menjadi independen sekaligus menjadi variabel dependen, begitu pula sebaliknya (Augusty, 2002).

Teknik analisis data:

Berdasarkan hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik analisis data yang digunakan adalah :

1. Analisis data kualitatif

Analisa data kualitatif merupakan analisis data yang berbentuk penjabaran non statistik dengan menggunakan penalaran berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang dianalisis.

2. Analisis data kuantitatif

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kuantitas atau pengaruh dan keterkaitan. Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis dengan menggunakan SEM (*The Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS (*analysis of Moment Structure*). Sebagai sebuah model persamaan struktural, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen strategis. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis dengan cara sebagai berikut:

1. Analisis faktor konfirmasi (*Confirmation factor analysis*) yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam pembentukan suatu kelompok variabel.
2. *Regression weight* didalam SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh variabel motivasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Ferdinand (2000) terdapat 7 tahapan pemodelan dalam analisis persamaan struktural, sebagai berikut:

1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Dalam rangka melakukan serangkaian eksplorasi melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan hanya untuk menghasilkan sebuah model, tetapi juga digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik. Oleh karena itu, justifikasi teoritis yang kuat merupakan dasar dari suatu pengembangan model yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Variabel dan Indikator Pengukuran

DIMENSI	INDIKATOR
Iklim Organisasi	X1, X2, X3, X4, X5, X6
Motivasi	X7, X8, X9, X10, X11
Kepuasan Karyawan	X12, X13, X14, X15, X16
Kinerja Karyawan	X17, X18, X19, X20, X21

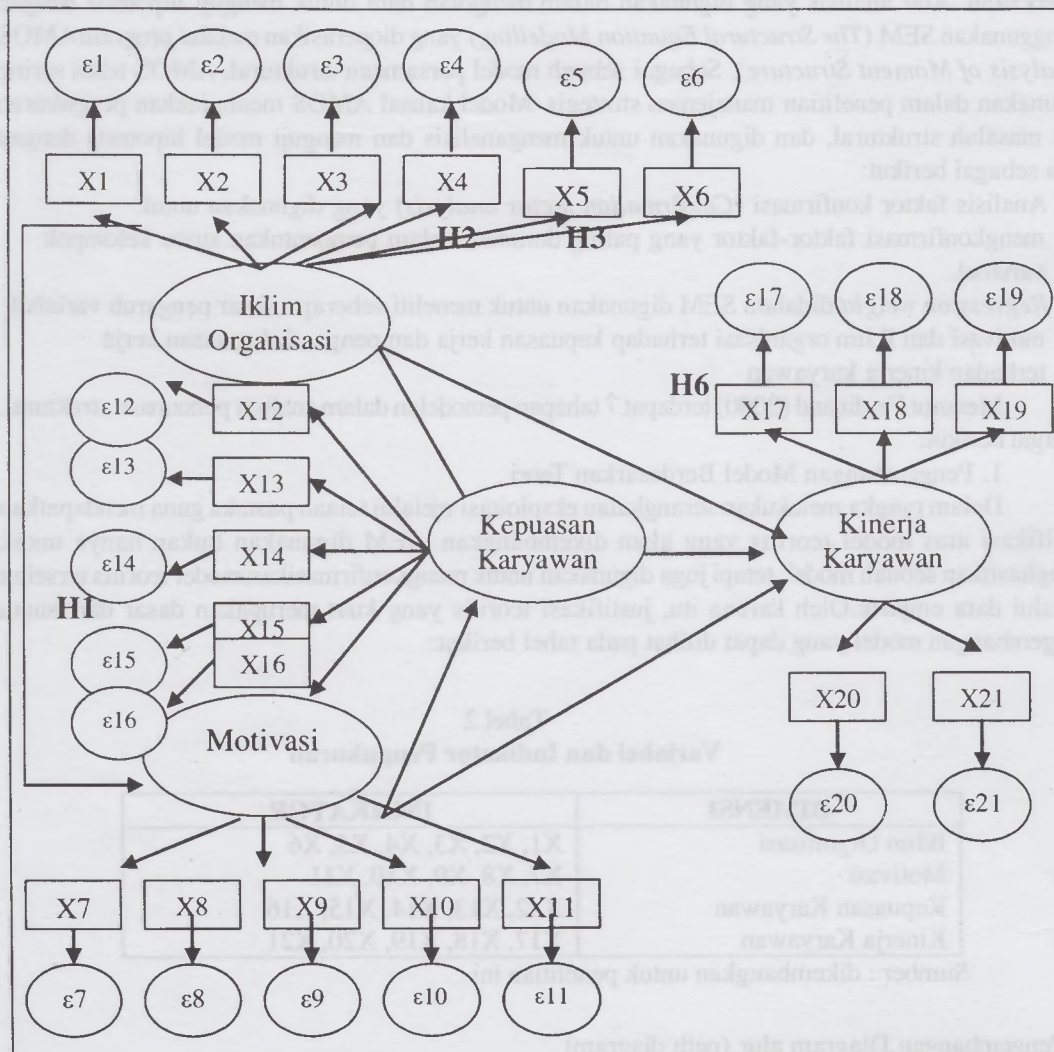
Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

2. Pengembangan Diagram alur (path diagram)

Dalam langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur. Didalam menggambar diagram alur, hubungan antar konstruk dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Berdasarkan model teoritis

yang telah diuraikan pada langkah pertama, sebuah path diagram dikembangkan seperti yang disajikan dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 2
Diagram Alur Model Penelitian



Keterangan Indikator

- X1 : Comformity
- X2 : Responsibility
- X3 : Standard
- X4 : Reward
- X5 : Clarity
- X6 : Team spirit
- X7 : Kebutuhan fisiologi
- X8 : Kebutuhan keamanan
- X9 : Kebutuhan sosial
- X10 : Kebutuhan penghargaan
- X11 : Kebutuhan aktualisasi diri
- X12 : Kepuasan dengan atasan
- X13 : Kepuasan dengan pekerja
- X14 : Kepuasan dengan gaji
- X15 : Kepuasan dengan rekan sekerja
- X16 : Kepuasan dengan promosi
- X17 : Pengetahuan kemampuan keterampilan kerja
- X18 : Sikap terhadap pekerjaan
- X19 : Kualitas kerja
- X20 : Volume hasil kerja
- X21 : Interaksi (komunikasi dalam kelompok)

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

a. Konstruk Eksogen (*Exogeneous construct*)

Konstruk eksogen dikenal sebagai *source variables* atau independen variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruk Endogen (*Endogeneous construct*)

Konstruk endogen merupakan faktor-faktor yang diproduksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memproduksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya. Tetapi konstruk eksogen hanya dapat berketerkaitan kausal dengan konstruk endogen.

3. Mengubah Diagram Alur Kedalam Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Pada langkah ketiga ini model pengukuran yang spesifik siap untuk dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibuat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equation*)

persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan keterkaitan kausalitas antar berbagai konstruk.

Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

$$\text{Kep.K} = \beta_1 \text{IO} + \beta_2 \text{M} + \delta_1$$

$$\text{KK} = \beta_1 \text{IO} + \beta_2 \text{M} + \gamma_1 \text{Kep.K} + \delta_1$$

Dimana:

Kep.K = kepuasan kerja; IO = Iklim organisasi; M = motivasi; KK = kinerja karyawan.

B = Regression weight; δ = disturbance term

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)

Pada spesifikasi ini ditentukan variabel-variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel (Augusty, 2002).

4. Memilih Jenis Matrik Input dan Estimasi Model yang Diusulkan

Pengujian teori dalam penelitian ini, matriks inputnya adalah matriks kovarians/variens, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi, dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matrik korelasi (Hair et al., 1995). Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200 responden. Program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS dengan menggunakan maksimum *Likelihood estimation*

5. Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik, seperti: standar error yang besar, program tidak mampu menghasilkan matriks informasi dan adanya varians error yang negatif.

6. Evaluasi Kriteria Goodnes-of-Fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Langkah pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Untuk uji ini diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk digunakan dalam pengujian sebuah model. Bila asumsi dipenuhi, maka model dapat di uji dengan cara sebagai berikut:

Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil (lebih kecil dari chi-square)
Significant Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Augusty (2002)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasikan model, khususnya bagi model-model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan fidell, 1997 dalam Augusty, 2002).

Modifikasi model pertama kali diuji dengan menguji *standardized residual* yang dihasilkan oleh model *cut-off value* sebesar 2,58 dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual value yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator (Hair et al., 1995, Joreskog, 1993 dalam Augusty., 2002).

Hasil Penelitian

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

1. Uji Validitas

Pada pengujian validitas ini menggunakan analisis faktor. Adapun hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

Hasil Uji Validitas

x1.3 <-----	Iklm	0,867
x1.4 <-----	Iklm	0,835
x1.5 <-----	Iklm	0,801
x1.2 <-----	Iklm	0,784
x1.1 <-----	Iklm	0,878
x3.5 <-----	Kepuasan	0,866
x3.4 <-----	Kepuasan	0,863
x3.3 <-----	Kepuasan	0,804
x3.2 <-----	Kepuasan	0,815
x3.1 <-----	Kepuasan	0,894
y1 <-----	Kinerja	0,945
y2 <-----	Kinerja	0,726
y3 <-----	Kinerja	0,945
y4 <-----	Kinerja	0,723
y5 <-----	Kinerja	0,735
x2.3 <-----	Motivasi	0,790
x2.2 <-----	Motivasi	0,806
x2.1 <-----	Motivasi	0,776
x2.4 <-----	Motivasi	0,790
x2.5 <-----	Motivasi	0,816

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa faktor loading tiap-tiap indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai yang lebih besar dari angka 0,4 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator pertanyaan berstatus valid.

2. Uji Reliabilitas

Adapun hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Nilai Alpha	Cut point	Status
Iklm Organisasi	0,9179	0,6	Reliabel
Motivasi	0,8959	0,6	Reliabel
Kepuasan kerja	0,9275	0,6	Reliabel
Kinerja	0,9158	0,6	Reliabel

Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat terlihat bahwa semua nilai alpha cronbach lebih besar dari 0,6. Hal ini menandakan bahwa semua konstruk penelitian berstatus reliabel.

3. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel berikut

Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x2.1	4,000	10,000	-0,370	-1,546	-0,404	-0,845
x2.2	4,000	10,000	-0,732	-3,062	-0,032	-0,066
x2.3	5,000	10,000	-0,393	-1,645	-0,761	-1,591
x2.4	5,000	10,000	-0,338	-1,413	-0,774	-1,618
x2.5	4,000	10,000	-0,423	-1,771	-0,424	-0,887
y5	5,000	10,000	-0,141	-0,589	-0,963	-2,014
y4	5,000	10,000	-0,266	-1,113	-0,624	-1,305
y3	5,000	10,000	-0,079	-0,329	-0,848	-1,774
y2	5,000	10,000	0,009	0,038	-0,723	-1,513
y1	5,000	10,000	-0,148	-0,618	-0,932	-1,950
x3.1	3,000	10,000	-1,148	-1,804	1,528	1,197
x3.2	3,000	10,000	-0,984	-1,117	1,218	2,547
x3.3	3,000	10,000	-1,245	-1,208	1,921	1,017
x3.4	3,000	10,000	-0,951	-1,977	0,850	1,778
x3.5	3,000	10,000	-0,895	-1,743	0,426	0,891
x1.5	3,000	10,000	-0,556	-2,325	0,448	0,937
x1.4	5,000	10,000	-0,324	-1,357	-0,469	-0,982
x1.3	3,000	10,000	-0,426	-1,780	0,132	0,276

x1.2	5,000	10,000	-0,111	-0,462	-0,087	-0,183
x1.1	3,000	10,000	-0,577	-2,415	0,296	0,619
Multivariate				1,850	1,573	

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

4. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et.al*, 1995). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers analisis terhadap multivariate outliers (Hair, *et.al*, 1995).

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalanobis (The Mahalanobis distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et.al*, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 20 (indikator variabel) pada tingkat $P < 0,001$ adalah 21,00 (berdasarkan tabel distribusi Chi Square). Jadi data yang memiliki jarak mahalanobis lebih besar dari 37,00 adalah multivariate outliers. Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai mahalanobis distance yang lebih besar dari 37,00 dari model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan multivariate outliers.

Berdasarkan hasil analisis SEM dapat diketahui bahwa nilai mahalanobis distance ada yang lebih besar dari nilai 37,00 sehingga tidak ada observasi yang terkena multivariate outliers.

5. Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah data ditabulasi kemudian dilakukan pengolahan dengan SEM dengan hasil pengolahan dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut :

Goodness-of-fit Index			
Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil	97,288	Kecil
Probabability	$\geq 0,050$	0,089	Baik
CMIN / DF	$\leq 2,000$	1,447	Baik
GFI	$\geq 0,900$	0,914	Baik
AGFI	$\geq 0,900$	0,922	Baik
TLI	$\geq 0,950$	0,952	Baik
CFI	$\geq 0,950$	0,958	Baik
RMSEA	$\leq 0,080$	0,066	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Regression Weights Standardized Structural Equation Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan	<—	Iklim	0,689	0,156	4,423	0,000	par-13
Kepuasan	<—	Motivasi	0,303	0,154	2,964	0,040	par-14
Kinerja	<—	Kepuasan	0,173	0,100	2,736	0,033	par-15
Kinerja	<—	Iklim	0,576	0,140	4,113	0,000	par-16
Kinerja	<—	Motivasi	0,228	0,122	2,875	0,041	par-17
X1.3	<—	Iklim	0,984	0,081	12,212	0,000	par-1
X1.4	<—	Iklim	0,891	0,078	11,354	0,000	par-2
X1.5	<—	Iklim	0,875	0,083	10,527	0,000	par-3
X1.2	<—	Iklim	0,703	0,069	10,142	0,000	par-4
X1.1	<—	Iklim	1,000				
X3.5	<—	Kepuasan	1,000				
X3.4	<—	Kepuasan	0,951	0,080	11,819	0,000	par-5
X3.3	<—	Kepuasan	0,842	0,081	10,396	0,000	par-6
X3.2	<—	Kepuasan	0,850	0,080	10,649	0,000	par-7
X3.1	<—	Kepuasan	0,949	0,075	12,642	0,000	par-8
Y1	<—	Kinerja	1,000				
Y2	<—	Kinerja	0,703	0,071	9,830	0,000	par-9
Y3	<—	Kinerja	1,005	0,052	19,366	0,000	par-10
Y4	<—	Kinerja	0,742	0,076	9,761	0,000	par-11
Y5	<—	Kinerja	0,794	0,079	10,060	0,000	par-12
X2.3	<—	Motivasi	0,960	0,106	9,059	0,000	par-19
X2.2	<—	Motivasi	0,981	0,105	9,317	0,000	par-20
X2.1	<—	Motivasi	0,873	0,099	8,851	0,000	par-21
X2.4	<—	Motivasi	0,954	0,105	9,062	0,000	par-22
X2.5	<—	Motivasi	1,000				

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap chi-square model sebesar 97,288. indeks, CMIND/DF, RMSEA, GFI, TLI, AGFI, dan GFI berada rentang yang diharapkan. Karena nilai chi-square dan CMIN/DF berada pada nilai yang baik maka model ini dapat diterima yang disebabkan data yang diambil merupakan data otentik dari lapangan.

Berdasarkan hasil SEM, persamaan matematis yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0,647 + 0,689 \text{ Iklim} + 0,303 \text{ Motivasi}$$

$$\text{Kinerja} = 0,756 + 0,173 \text{ Kepuasan} + 0,576 \text{ Kinerja} + 0,228 \text{ Motivasi}$$

4.1. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan Structural Equation Modeling, maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Seperti dalam tabel 4.10. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness-of-fit : Chi-square= 97,288; Significance probability = 0,089; RMSEA = 0,066; CMIN/DF = 1,447; TLI = 0,952; CFI = 0,958; GFI = 0,914 dan AGFI = 0,922. Selanjutnya, berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian pada 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Brataco Chemika Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.10. maka nilai C.R. sebesar 4,423, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_{a1}) yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Brataco Chemika Semarang dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja positif artinya semakin baik iklim organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Brataco Chemika Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.10. maka nilai C.R. sebesar 2,964, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_{a2}) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Brataco Chemika Semarang dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja positif artinya semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Brataco Chemika Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.10. maka nilai C.R. sebesar 4,113, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_{a3}) yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Brataco Chemika Semarang dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja positif artinya semakin baik iklim organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Brataco Chemika Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.10. maka nilai C.R. sebesar 2,875, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_{a4}) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Brataco Chemika Semarang dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja positif artinya semakin tinggi motivasi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Brataco Chemika Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.10. maka nilai C.R. sebesar 2,736, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H_{a5}) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Brataco Chemika Semarang

dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja positif artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kesimpulan

Faktor motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut James L. Gibson (1997), motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedangkan Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki (1992) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan pengarahan. Adanya motivasi pada karyawan dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk memberikan hasil kerja terbaik bagi perusahaan.

Selain itu juga seperti halnya pendapat Stoner (1995) bahwa motivasi merupakan sebuah karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, termasuk didalamnya faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan menopang perilaku manusia pada sebuah arah tertentu yang dilakukan. Bagi karyawan PT. Brataco Chemika Semarang sendiri dengan adanya motivasi yang kuat pada diri karyawan dapat mendorong karyawan tersebut untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan.

Berpengaruhnya Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh kepuasan kerja menandakan bahwa adanya perasaan puas dari karyawan terhadap pekerjaan, gaji dan lingkungan kerjanya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Rany, Smith dan Stone (1992) dalam Turban et al. (1993), bahwa Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan reaksi efektif terhadap suatu pekerjaan yang berasal dari perbandingan hasil aktual pemegang jabatan dengan apa yang diinginkan. Sedangkan Mc Nesse et al. (1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan dimasa mendatang.

Berpengaruhnya iklim organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja, seperti halnya pendapat Gibson, et. Al, (1997) dalam Susanto (2004) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Iklim organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Kondisi tersebut terjadi di PT. Brataco Chemika Semarang, dimana dengan adanya iklim organisasional yang tinggi pada diri karyawan menyebabkan munculnya keinginan karyawan untuk menghasilkan hasil kerja yang terbaik bagi perusahaan. Iklim organisasional yang ditunjukkan dengan adanya sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi pada diri karyawan PT. Brataco Chemika Semarang dapat menjadi dorongan tersendiri terhadap hasil kerja karyawan tersebut.

Daftar Pustaka

A. Buku:

- Agus Darma, 1996, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1. Erlangga. Jakarta
- Armstrong, Michael, 1993, *Handbook of Personal Management Practice*, 4th edition, Kopan Page. Ltd. London
- Augusty Ferdinand, 2002, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Penerbit Fakultas Ekonomi UNDIP.
- Berelson, Bernard and Gary A. Steiner, 1985, *Human Resource Management*. Second Edition, Prentice Hill. New York.
- Bernadin H., John and Russel, Joyce C.A., 1993, *Human Resource Management: An Experimental approach*, Mc Graw Hill Inc. Singapura
- Campbell JP.; Gasser MB, Oswald F., 1996, *The Substantive Nature of Job Performance Variability*, In Individual Differentiation and Behavior in Organization, ed. KR Murphy. Jossey Bass Publisher.
- Cooper, D.R dan Emory, C.W., 1996, *Business Research Methods*, New York
- Davis K, 1981, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Tata McGraw. Hill Publishing Company, Ltd. New Delhi.
- Farlan, M.C., & Dalton, E., 1994, *Principle and Practice Management*, Fourth Edition, Coler Mc Millan Publishing & Co, London.
- Frasher TM., 1983, *Human Stress, Work and Job Satisfaction: A Criticall Approach, Occupational Safety and Health Series*, International Labor Organization. Genewa. Switzerland.
- Fuad Mas'ud, 2002, *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit UNDIP.
- 2004, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Penerbit-UNDIP.
- Gibson, J.L, J.M., Ivancevich & Donelly, 1973, *Organizations: Structure, Process, Behavio*, Bussiness Publication, Inc. Dallas.
- Hani Handoko, T., 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

- Hair, J. Anderson, R., & Black, W., 1995, *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River. N. J: Prentice hall.
- Imam Ghozali, 2001, *Aplikasi Multivariat dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnel dan Heinz Weilhrich, 1992, *Management*, The Free Press. New York.
- Kreitner, Robert and Kincicki, Angelo, 2003, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat. Jakarta.
- Litwin, G.H., Stringer, R.A., 1968, *Motivation and Organization Climate*, Harvard University. Cambridge.
- Luthan, F., 1998, *Organization Behavior*, Eight Edition. Mc Graw Hill International edition. Singapore.
- Malayu Hasibuan, S.P., 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Haji Masagung. Jakarta
- Maslow, Abraham, 1954, *Motivation and Personality*, Harper and Row Publisher, Inc.
- Quarstein, V.A., Mc Afee, R.B., & Glassman, M., 1992, *The Situational Occurences Theory of Job Satisfaction*, Human Relation.
- Reichers, A.E., & Schneider, B., 1990, *Climate and Culture: An Evolution of Construct*. Jossey-Bass, San Fransisco
- Robbins, Stephen P., 1996, *Perilaku Organisas*, Jilid 1 dan 2. Prehallindo. Jakarta.
- Schiffman, Leon G. And Kanuk, Leslie L., 1991, *Consumer Behaviour*, Second Edition. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Sukanto Reksodiprojo, 1997, *Manajemen Produksi*, Edisi ke-4. BPFE. Yogyakarta
- Steers, R.M., 1980, *Efektivitas Organisasi, Kaedah Tingkah Laku*, Erlangga. Jakarta
- Steers R.M & Porter L.W., 1979, *Motivation and Work Behavior*, Second Editiaont, International Student Edition, Mc Graw-Hill Inc, Tokyo.
- Stoner, J.A.F., 1986, *Management*, Second Edition. Erlangga. Jakarta

Wexley, Kenneth N & Yulk, Gerry, A., 1977, *Organization Behaviour and Personal Pshicology*, Homewood Inc. Illionois.

Yuan Ting, 1996. *Analysis of Job Satisfaction of Federal White Collar Work Force: Finding From The Survey of Federal Employees.*

B. Jurnal

Chockalingan, Wiswesvaron; Satish P. Despande; Jacob Joseph., 1998. "Job Satisfaction as a Functional of Top Management Support For Ethical Behavior": A Study pf Indian Manager. *Journal of Business Ethics.*

Church, Allan H., 1995, "Managerial Bahaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes", *Journal of Human Resource Development Quarterly.* Jossey Bars Publisher. Vol 6. No. 2. p. 173-205

Darufitri Kartikandari, 2002, "Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Karyawan": Studi Kasus DPU dan SETDA di Kabupaten Bantul, *Jurnal Kajian Bisnis dan Manajemen.* Vol. 4. No. 2. p. 41-48

Hershberger, Scott L., Lichtenstein P., Knox Sarah S., 1994, "Genetic and Environmental Influences on Perception of Organizational Climate": *Journal of Applied Psychology.* Vol. 79. No. 1.

Johannes, Antonius., 2002, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Salesman Kanvas", *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi,* Vol. 2. No. 3

Judge, Timothy A., and Watanabe, Shiciniro, 1993, "Another Look at The Job satisfaction Relationship", *Journal of Applied Pshycology.* Vol. 78.No. 6. p. 939-948

Lafollette, W., 1975. "How is The Climate on Your Organization?" *Personal Journal of Industrial and Organizational Psychology.* Vol. 54, p. 376-379

Mc Cue, Clifford P., Gianakis Girasionos, A., 1997. "The Relationship Between Job Satisfaction and Performance". The Case of Local Government Finance Officer in Ohio, *Public Productivity & Management Review,* Sage Publication Inc. Vol. 21. No 2. p. 170-191.

MC Nesse, Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital and Services Administration,* Vol. 41, p. 160-175

Ostroff, C., 1992, "The Relationship Between Satisfaction Attitude and Performance an Organization Level Analysis", *Journal of Applied Psychology.* Vol. 77. No. 6. p. 963-974

Rivai Veithzal., 2000, "Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf", *Jurnal Ekonomi Perusahaa*, p. 139-165

Rongga, K.L., Schmidt, D.B., Schull, C. And Smitt, N., 2001, "Human Resource Practises, Organizational Climate, and Customer Satisfaction", *Journal of Management*.

Turban B, Daniel & Keon L, Thomas, 1993, "Organizational Attractiveness: An Interactive Perspective". *Journal of Applied Pshycology*, Vol. 78, p. 184-193

C. Internet, Tesis dan Majalah

Basir Honesti, 1993, *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kelompok Karyawan. Studi Kasus Iklim Organisasi di Garuda Maintenance Facility*). www.geogle.com. (10 Februari).

Heller, Robert, 1995, How to Motivated Your Employees. *HR Magazines*.

Kukuh S., 2002, Analisis Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Sekretariat Kota Semarang. *Tesis, tidak dipublikasikan. Program Studi MM Undip. Semarang*

Ong, BP., 1997, *Organizational Climate and Teachers Job Satisfaction in Residential and Non Residential School. Departemen of Extension Education Faculty of Educational Studies, University Putra Malaysia*. www.geocities.com.

Yusti Pujisari, 2001, Pengaruh Jenis Kelamin dan Peran Jenis Terhadap Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan keinginan Berpindah, *Tesis, tidak dipublikasikan. Program Studi MM UGM, Yogyakarta*