

PERBANDINGAN *JOB CHARACTERISTIC* PADA ORGANISASI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH, BUMN/BUMD, DAN TNI/POLRI

Ely Sufianti

STIA LAN Bandung, Jalan Cimandiri 34-38 Bandung
E-mail: esufianti@yahoo.com

Comparisons of Organizational Job Characteristics among Local Government Institutions, Local State-Owned Enterprises, and Military Organizations

Abstract

Each organization has its own characteristics, depending on its goals. This research tries to find out how the job characteristics of local government, local state owned enterprises, and military organizations differ based on their services. Data are collected through STIA LAN Bandung students who work for those organizations. The indicators for job characteristic are job variety, autonomy, feedback, task identity, interaction with others, and friendship. The result shows that both friendship and feedback within local government organizations are significantly different from those within local state owned enterprises whereas autonomy within local state owned enterprises is significantly different from those within military organizations.

Key words: job characteristic, pemda, BUMN/BUMD, TNI/POLRI

A. LATAR BELAKANG

Kinerja organisasi pemerintah pada umumnya belum mencapai kinerja yang diharapkan, dilihat dari masih rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan. Rendahnya kinerja organisasi tersebut disebabkan banyak faktor dalam organisasi tersebut, termasuk kinerja sumber daya manusia. Namun demikian, untuk mendapatkan kinerja SDM yang diharapkan, selain kemampuan dari SDM sendiri, juga perlu diperhatikan aspek motivasi dari SDM tersebut. Kemampuan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja SDM. Kemampuan atau kompetensi dapat dilihat dari sisi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Adapun motivasi (faktor pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu) bisa lebih dari satu faktor, dengan bobot yang mungkin berbeda untuk tiap faktor. Berkaitan dengan hal ini, Chapman¹ menyatakan bahwa beberapa ahli telah berhasil memetakan faktor-faktor tersebut dengan fokus perhatian yang berbeda-beda, misalnya Maslow (1954) dengan Teori *Hierarchy of Needs*, McGregor dengan Teori *XY* (1960), McClelland dengan Teori *Three Needs* (1961), Vroom dengan Teori *Expectancy* (1964), dan Herzberg dengan Teori *Motivator-Hygiene Factor* (1966).

Teori Herzberg² mengemukakan bahwa faktor yang dapat menyebabkan kepuasan kerja (*satisfiers factors/intrinsic factors*) adalah prestasi/keberhasilan (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggungjawab (*responsibility*), pengembangan (*advancement*), dan pengembangan pribadi (*personal growth*). Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Renn dan

Vandenberg serta Taber dan Taylor (Fields, 2002) yang menyimpulkan bahwa dimensi-dimensi pekerjaan (*skill variety, task identity, task significance, autonomy, feedback, and dealing with others*) berkorelasi positif dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan berdasarkan fenomena dan teori tersebut, terlihat bahwa dimensi pekerjaan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja yang akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu pegawai. Dilihat dari dimensi pekerjaan, Thoha (2005: 92-95) mengidentifikasi beberapa hal yang menyebabkan pegawai negeri di Indonesia merasa frustrasi, seperti:

1. Pegawai yang sudah selesai tugas belajar S2 tidak segera ditempatkan. Akibatnya, pegawai yang bersangkutan tidak dapat bekerja secara optimal, karena golongan kepangkatan dan pendidikan tinggi, tapi ditempatkan sebagai staf di sekretariat (Sumut).
2. Kesempatan pengembangan diri masih sangat terbatas, karena dana untuk mengikuti pendidikan bagi para pegawai masih sangat terbatas (Jatim, Sidoarjo)
3. Masalah menonjol berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan di lingkungan pegawai negeri adalah banyaknya peserta diklat yang tidak disesuaikan dengan rencana pengembangan karir. Banyak peserta diklat setelah kembali tidak memperoleh kesempatan promosi maupun pengembangan potensi.

Sementara itu, berkaitan dengan pemberian kewenangan (*autonomy*), berdasarkan hasil penelitian

1 Chapman, Alan. 1995-2005. Based on the original concept of Maslow, McGregor, McClelland, Vroom, Herzberg. From the free resources website www.businessballs.com.
2 Menurut Herzberg, terdapat dua macam faktor yang berpengaruh terhadap individu dalam pekerjaannya, yaitu faktor yang merupakan sumber kepuasan (*satisfiers factors/intrinsic factors*), dan faktor yang cenderung mendorong ke arah ketidakpuasan atau menjadi sumber ketidakpuasan (*hygiene factor/dissatisfiers factor/extrinsic factors*)

Hofstede³ (Hoecklin, 1995), ditemukan bahwa budaya pegawai Indonesia memiliki *Power Distance* yang cenderung tinggi. Sebagai implikasinya dalam kehidupan organisasi, salah satunya adalah seorang manajer akan mengambil keputusan secara *autocratically* dan *paternalistically*. Dengan kondisi seperti itu, maka pendelegasian wewenang kepada bawahan akan sulit dilakukan, dan keputusan cenderung tersentralisasi. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya kreatifitas pegawai dan kurangnya motivasi pegawai untuk berinovasi.

Hal lain yang berkaitan dengan dimensi pekerjaan adalah umpan balik. Umpan balik mengenai sejauh mana kinerja seorang pegawai, dapat diperoleh pegawai berdasarkan penilaian atas kinerjanya. Pola penilaian pegawai saat ini dikenal dengan istilah Daftar Penilaian Prestasi Pekerjaan (DP3) berdasarkan PP nomor 10 tahun 1979. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung terhadap dimensi-dimensi kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, prestasi kerja, kepemimpinan. Namun demikian, 8 unsur dan 222 sub unsur yang ada di PP 10/1979 yang dinilai terlalu banyak dan sangat abstrak, hanya berorientasi pada individual pegawai tanpa memperhatikan organisasi dan kurang berorientasi pada prestasi kerja. Dengan pola seperti itu, atasan sulit memberikan umpan balik untuk meningkatkan kinerja pegawai yang dinilai karena ketiadaan indikator prestasi kerja yang jelas. Padahal umpan balik dapat memberikan informasi bagi pegawai mengenai hal-hal yang harus diperbaiki atau dipertahankan guna meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hal-hal di atas, yang memperlihatkan adanya keterkaitan antara dimensi pekerjaan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian bagaimana dimensi pekerjaan pada pegawai pemerintah, terutama di lingkungan pemerintah daerah, BUMN/ BUMD, dan TNI/ Polri. Pemilihan tiga jenis organisasi tersebut disebabkan adanya karakteristik pekerjaan yang relatif berbeda diantara mereka. Karakteristik pekerjaan yang berbeda di antara tiga kelompok tersebut dikarenakan berbedanya tujuan pembentukan organisasi tersebut, diantaranya pemerintah daerah yang bertujuan melayani masyarakat, BUMN/ BUMD sebagai salah satu organisasi pemerintah yang mencari pemasukan bagi Negara, dan TNI/ POLRI sebagai organisasi yang bertujuan memberikan rasa aman bagi masyarakat dan Negara.

Fenomena-fenomena tersebut di atas memperlihatkan masih belum optimalnya kinerja pegawai, serta masih rendahnya tingkat kepuasan pegawai. Selain itu, berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, diketahui bahwa kepuasan pegawai dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaannya.

Untuk itu penelitian ini akan mengeksplor karakteristik pekerjaan pada ketiga jenis organisasi tersebut, dengan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi karakteristik pekerjaan di lingkungan Pemerintah Daerah, BUMN/ BUMD, dan TNI/ POLRI.
2. Mengetahui apakah terdapat perbedaan karakteristik pekerjaan di antara organisasi pemerintah daerah, BUMN/ BUMD, dan TNI/ Polri.

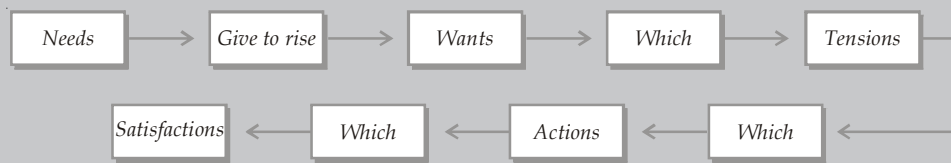
B. LANDASAN TEORITIS

1. Konsep Kepuasan Kerja dalam Kerangka Peningkatan Motivasi

Menurut Wahjosumidjo (1987:177) motivasi dimaknai sebagai dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Robbins (2003:208) motivasi didefinisikan sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Ketiga hal, yakni intensitas, arah dan ketekunan merupakan unsur kunci dalam pemahamannya. Lebih lanjut ia menjelaskan intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha, akan tetapi intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali kalau upaya itu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan. Oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Kesadaran akan pentingnya tujuan yang akan dicapai menjadi pemicu utama seseorang termotivasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang bukan berasal dari luar, tetapi berasal dari dalam diri sendiri. Orang lain atau lingkungan hanya bisa mengarahkan atau mempengaruhi adanya dorongan tersebut. Dan dorongan adalah sesuatu hal atau kebutuhan yang ingin dicapai sehingga orang akan berupaya keras untuk mencapai sesuatu yang diinginkannya itu. Semakin keras orang tersebut berupaya, berarti semakin tinggi nilai kepuasan yang dapat diperoleh dari tujuannya. Dengan pernyataan lain dapat dinarasikan bahwa perilaku seseorang dalam kerangka motivasi didorong oleh adanya kebutuhan. Kebutuhan kemudian merangsang seseorang untuk berperilaku dengan satu arah yang jelas yakni pencapaian tujuan tertentu yang telah ditentukan, yaitu kebutuhan yang diinginkan tersebut. Pada akhirnya semuanya itu bermuara pada tingkat kepuasan bagi individu yang bersangkutan. Proses ini oleh Koontz (1980, dalam Wahyusumidjo, 1987:178) disebut sebagai *Need-Want-Satisfactions Chain*. Secara jelas tampak pada gambar berikut:

3 Hofstede meneliti empat dimensi nilai-nilai yang berkaitan dengan budaya (four dimensions of culture-related values), yaitu *Power distance*, *Uncertainty Avoidance*, *Individualism*, dan *Masculinity*.



Gambar 1. Need-Want-Satisfactions Chain

Sumber: Koontz (1980, dalam Wahyusumidjo,1987:178)

Uraian dan gambar yang dipaparkan di atas memberikan suatu pemahaman yang cukup mendasar bahwa perilaku seseorang untuk mencapai kepuasan kerja sangat berhubungan dengan motivasi atau faktor pendorong apa yang mempengaruhi atau merangsangnya, sedangkan tingkat kepuasan sangat berhubungan dengan hasil atau produk yang dicapai. Karena itu antara input dan output dalam proses ini memiliki keterkaitan yang sangat signifikan. Atau dengan pernyataan lain, motivator atau faktor pendorong merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan hasil atau tujuan yang ingin dicapai seseorang.

Teori Herzberg memperlihatkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja disebabkan oleh beberapa faktor yang berbeda, tidak sekedar dalam bentuk reaksi yang berlawanan terhadap faktor yang sama, sebagaimana sebelumnya diyakini orang. Berdasarkan penelitiannya, ada 2 macam faktor yang berpengaruh terhadap individu dalam pekerjaannya, yaitu faktor yang merupakan sumber kepuasan (*satisfiers factors/intrinsic factors*), yaitu prestasi/ keberhasilan (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan (*advancement*), dan perkembangan pribadi (*personal growth*), serta faktor yang cenderung mendorong ke arah ketidakpuasan atau menjadi sumber ketidakpuasan (*hygiene factor/dissatisfiers factor/extrinsic factors*), yaitu kebijakan perusahaan (*company policy*), hubungan dengan atasan, kondisi kerja, penghasilan, fasilitas, keamanan, hubungan dengan bawahan, karir, dan kehidupan pribadi.

Dari kedua faktor ini kecenderungan faktor kedua yang menimbulkan ketidakpuasan kerja bagi individu. Individu dalam lingkungan kerja cenderung mengharap agar kebutuhan *hygiene*-nya terpenuhi, karena tanpa hal tersebut individu cenderung tidak merasa bahagia. Tetapi sekali kebutuhan tersebut terpenuhi, kebahagiaan tersebut segera terhapus-kepuasannya hanya bersifat sementara. Kepuasan sesungguhnya, apabila kebutuhan intrinsiknya juga terpenuhi.

Dengan mengelaborasi teori-teori tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai tujuannya. Ketika seorang pegawai mendapatkan kepuasan kerja, maka pegawai tersebut akan

termotivasi untuk bekerja lebih baik. Kepuasan kerja juga akan mengurangi tingkat stress pegawai. Pegawai akan bekerja dengan perasaan senang dan nyaman. Dengan demikian, kepuasan kerja akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja. Meskipun sulit untuk memastikan seberapa besar pengaruhnya, namun Luthans (2006: 246) berpendapat bahwa mungkin kesimpulan terbaik mengenai kepuasan dan kinerja adalah karena terdapat hubungan yang pasti di dalamnya. Secara sederhana, penulis menghubungkan ketiga elemen tersebut dengan gambar di bawah ini:



Gambar 2. Keterkaitan Kepuasan Kerja, Motivasi dan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan memberikan hal yang dinilai penting bagi mereka, dalam arti memberikan hal-hal yang mereka butuhkan. Bila pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan mereka, maka mereka akan merasa puas. Locke (Luthans, 2006: 243) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Pengertian ini merupakan definisi yang komprehensif, meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif, karena untuk bisa menilai bahwa pekerjaan mereka menimbulkan sikap afektif berupa perasaan senang maka seorang pegawai harus dapat menilai dan mengevaluasi bahwa pekerjaan mereka yang menimbulkan perasaan tersebut.

Selanjutnya, Luthan (2006: 243) mengatakan bahwa terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga.
2. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan.
3. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan satu sama lain

Luthans (2006: 243) juga menyatakan bahwa terdapat lima dimensi pekerjaan yang merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana pegawai memiliki respon afektif, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Kesempatan promosi
4. Pengawasan
5. Rekan Kerja

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan kerja. Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Selanjutnya, kesempatan promosi seperti memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi dilakukan dengan sejumlah alasan yang berbeda dan merupakan bentuk penghargaan. Misalnya pegawai yang dipromosikan atas dasar senioritas, mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang mendapat promosi atas dasar kinerja yang dicapainya. Pengawasan juga merupakan sumber penting kepuasan kerja. Pengawasan yang memberikan aspek kepedulian terhadap pegawai akan memberikan kepuasan pegawai, demikian halnya dengan pengawasan yang memberikan kesempatan pegawai untuk berpartisipasi. Terakhir adalah rekan kerja. Rekan kerja yang kooperatif akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal yang hamper sama dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (Luthans, 2006: 247) yang memberikan pandangan mengenai hal-hal yang dapat membantu meningkatkan kepuasan, yaitu:

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan
2. Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
4. Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan

2. Mengelola Kepuasan Kerja Melalui Aspek Pekerjaan Itu Sendiri

Dengan mengelaborasi teori-teori di atas, terlihat bahwa aspek pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Aspek pekerjaan ini diyakini sebagai motivator yang sebenarnya dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja. Hal penting dari aspek pekerjaan yang perlu diperhatikan adalah desain kerja, seperti dikemukakan oleh Luthans (2006: 560). Desain kerja adalah metode yang digunakan oleh manajemen untuk mengembangkan isi (*content*) kerja termasuk semua tugas yang relevan, proses konstruksi dan revisi kerja. Hal ini akan sangat bermanfaat seiring dengan perkembangan teknologi yang menuntut orang bekerja tanpa batas waktu dan

tempat.

Untuk mendapatkan desain kerja yang optimal, Luthans (2006: 560) mendekatinya melalui pekerjaan teknik, kualitas kehidupan kerja (*quality work of life/ QWL*), proses informasi sosial, karakteristik pekerjaan (*job characteristic*), dan pengayaan kerja (*job enrichment*). Pendekatan pekerjaan teknik adalah pendekatan melalui manajemen ilmiah dan teknik industri. Pendekatan QWL merupakan pendekatan yang berdasarkan faktor luar yang menyatakan pentingnya iklim, desain sosioteknik, dan tim secara keseluruhan. Pendekatan proses informasi sosial mengemukakan teori kompleks yang menyatakan pentingnya informasi sosial atau isyarat yang mempengaruhi karyawan. Pendekatan karakteristik pekerjaan dilakukan dengan membentuk berbagai keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik terhadap pekerjaan. Pendekatan pengayaan kerja dilakukan melalui pemberian pekerjaan secara vertikal untuk tanggung jawab yang lebih besar.

Karakteristik pekerjaan (*job characteristic*) yang merupakan bagian dari desain kerja yang memperlihatkan bagaimana pekerjaan tersebut berarti bagi pelaksana pekerjaan, sejauh mana tanggung jawab yang diberikan pelaksana pekerjaan, dan bagaimana pelaksana mengetahui hasil dari apa yang telah dikerjakannya. Teori yang menjelaskan tentang karakteristik pekerjaan dikemukakan oleh Hackman & Oldham's (1974).

Hackman & Oldham (Fields, 2002: 70) mengembangkan sebuah instrument yaitu *Job Characteristic Survey* (JCS) yang menghubungkan antara teori *Job Characteristic* dengan pekerjaan yang sebenarnya di lapangan. Survey ini mengukur persepsi pegawai mengenai keragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), keberartian tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feed back*), dengan definisi sebagai berikut:

1. *Skill variety - the extent to which a job requires a variety of employee competencies to carry it out*
2. *Task identity - the extent to which a job requires an employee to complete a whole piece of work (from start to finish)*
3. *Task significance - the extent to which an employee sees his or her work as meaningful*
4. *Autonomy - the extent to which the employee has empowerment and discretion in carrying out his or her tasks*
5. *Feedback - the extent to which one receives clear information about the effectiveness of performance*

Seperti terlihat pada gambar 6, *skill variety*, *task identity*, dan *task significance* bersama-sama menciptakan keberartian pekerjaan. Terdapat jenis pekerjaan yang menuntut keragaman keahlian (*skill variety*) atau tidak. Pegawai yang melakukan satu kegiatan yang sama terus menerus, tidak dituntut

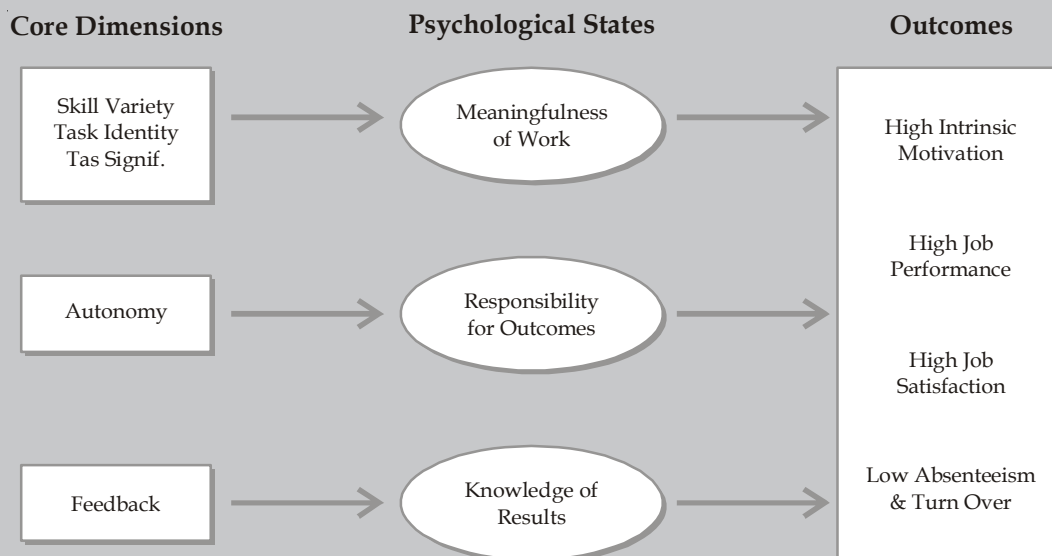
memiliki keragaman keahlian, misalnya karena adanya spesialisasi. Sedangkan pegawai yang melakukan banyak kegiatan dalam pekerjaannya, dituntut memiliki keragaman keahlian. Yang dimaksud dengan identitas tugas (*task identity*) adalah bagaimana seorang pegawai memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang utuh, dalam arti dia terlibat dalam suatu rangkaian kegiatan yang memungkinkan dapat melihat pekerjaan itu secara utuh dari awal sampai akhir. Pegawai tersebut tidak hanya terlibat dalam satu atau beberapa bagian saja. Tingkat pentingnya tugas (*task significance*) menggambarkan apakah pekerjaan yang dilakukan mempunyai nilai yang penting dan berharga untuk dilakukan. Pemberian otonomi dalam arti melimpahkan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada pegawai akan membuat pegawai tersebut lebih bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya. Selanjutnya, umpan balik (*feedback*) akan memberikan informasi mengenai hasil dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Dengan demikian, pegawai tersebut akan dapat memperbaiki kekurangan atau mempertahankan hasil pekerjaannya. Bila pegawai mendapatkan nilai keberartian dari pekerjaannya, tanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya, dan mendapatkan informasi dari hasil pekerjaannya, akan mempengaruhi motivasi intrinsiknya, menghasilkan kinerja yang baik, kepuasan kerja, dan mengurangi ketidakhadiran serta perpindahan.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pemikiran Hackman & Oldham Sims, Szilagyi, dan Keller, pada tahun 1976 (Fields, 2002) mengembangkan *Job Characteristic Inventory* untuk menggambarkan persepsi pegawai terhadap pekerjaannya. Pengukurannya menggunakan 30 item yang dapat dikelompokkan kedalam enam kelompok yaitu *variety, autonomy, feedback, interaction with others, task identity,*

dan friendship. Ke-30 item ini juga digunakan untuk untuk mengukur kompleksitas pekerjaan (Ganzah dalam Fields, 2002).

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menguji secara empirik teori yang dikembangkan Hackman & Oldham tersebut, serta mengembangkannya dengan menghubungkannya dengan variable lain. Terdapat hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa manajemen mempengaruhi karakteristik pekerjaan. Lee (2004), dalam penelitiannya mengidentifikasi "...as statistically significant job characteristics that can be influenced by management are training, autonomy, feedback, number of developers, task significance, and skill variety". Dengan kewenangannya dalam organisasi, manajemen akan mempengaruhi rancangan desain pekerjaan, jenis kegiatan, serta penanggung jawab pekerjaan yang ada. Selain itu, Cornelissen (<http://ideas.repec.org/p/han/dpaper/dp-334.html>) meneliti pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja, pencarian pekerjaan dan keluar kerja berdasarkan data dari The German Socio-Economic Panel (GSOEP). Hasilnya memperlihatkan bahwa "...when judging from the number of statistically significant coefficients, the job characteristics explain satisfaction best, while it is harder to explain job search and quits by these characteristics...". Hasil-hasil penelitian tersebut membuktikan secara empiris bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dengan mengelaborasi konsep-konsep berkaitan dengan kepuasan kerja dan *job characteristic*, maka dalam penelitian ini dikembangkan model penelitian seperti terlihat pada Gambar 3. Selanjutnya, yang dimaksud dengan *Job Characteristics* pada penelitian ini adalah cirri-ciri dari suatu pekerjaan yang menggambarkan bagaimana suatu pekerjaan berarti bagi pelaksananya, sejauh mana tanggung jawab yang diberikan kepada pelaksananya, dan



Gambar 3. Hackman & Oldham's Job Characteristics Model (1974)

bagaimana pelaksana mengetahui hasil dari apa yang telah dikerjakannya. Berdasarkan tujuan, landasan teori, dan kondisi obyek penelitian, maka indikator dalam penelitian ini menggunakan pendapat Hackman & Oldham Sims, Szilagyi, dan Keller dalam *Job Characteristic Inventory* (Fields, 2002), yaitu:

1. *Job Variety*, yaitu keragaman tugas yang dikerjakan. Untuk indikator ini, pertanyaan/ pernyataan yang diajukan kepada responden adalah:
 - a. Seberapa banyak variasi pekerjaan saudara?
 - b. Seberapa banyak pekerjaan anda berulang?
 - c. Sejauh mana kesamaan pekerjaan yang saudara lakukan dengan pekerjaan rutin harian pada umumnya?
 - d. Kesempatan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan lain yang berbeda.
 - e. Jumlah keragaman pekerjaan saudara.
2. *Autonomy*, yaitu kewenangan yang diberikan untuk mengerjakan tugas yang diberikan secara mandiri. Untuk indikator ini, pertanyaan/ pernyataan yang diajukan kepada responden adalah:
 - a. Seberapa banyak saudara menghabiskan waktu saudara untuk mengerjakan pekerjaan sendiri?
 - b. Sejauh mana saudara dapat memperlihatkan bahwa kinerja saudara merupakan hasil bekerja mandiri, lepas dari peran supervisor?
 - c. Sejauh mana saudara mampu mengerjakan pekerjaan saudara dengan tidak tergantung pada orang lain?
 - d. Kebebasan untuk melakukan pekerjaan dengan menarik, sesuai dengan keinginan.
 - e. Kesempatan untuk berpikir dan bertindak mandiri.
 - f. Kesempatan untuk mengendalikan kecepatan pekerjaan saudara.
3. *Feedback*, yaitu informasi atas kinerja yang telah dicapai. Untuk indikator ini, pertanyaan/ pernyataan yang diajukan kepada responden adalah:
 - a. Seberapa jauh saudara dapat memperoleh informasi mengenai kinerja saudara?
 - b. Sejauh mana saudara mendapatkan informasi dari atasan saudara mengenai kinerja saudara?
 - c. Umpan balik atasan langsung mengenai kinerja saudara.
 - d. Kesempatan untuk mendapatkan informasi mengenai kinerja saudara.
 - e. Perasaan yang saudara ketahui ketika saudara memiliki kinerja yang baik atau buruk.
4. *Interaction with others*, yaitu kemampuan bekerja sama dengan orang lain. Untuk indikator ini, pertanyaan/ pernyataan yang diajukan kepada responden adalah:

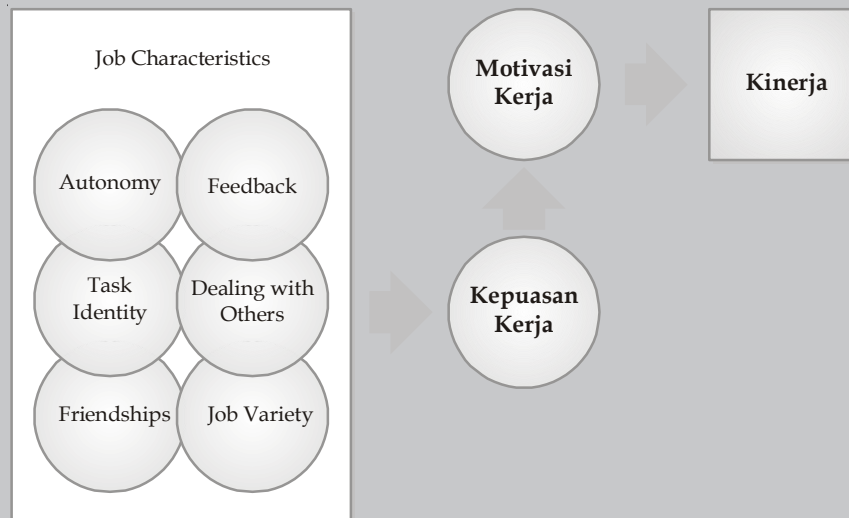
- a. Seberapa banyak pekerjaan anda menuntut kemampuan saudara untuk bekerja sama dengan teman?
 - b. Sejauh mana pekerjaan saudara membutuhkan saudara berinteraksi dengan orang lain?
 - c. Seberapa jauh umpan balik yang diterima dari orang lain selain atasan langsung?
5. *Task identity*, yaitu keterlibatan dalam pekerjaan. Untuk indikator ini, pertanyaan/ pernyataan yang diajukan kepada responden adalah:
 - a. Seberapa banyak kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan saudara?
 - b. Tingkat keterlibatan dalam melakukan suatu pekerjaan dari awal sampai akhir oleh diri sendiri.
 - c. Kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan yang saudara mulai.
 - d. Kesempatan untuk melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir (peluang untuk mengerjakan seluruh pekerjaan).
 6. *Friendship*, yaitu kesempatan untuk mengembangkan persahabatan. Untuk indikator ini, pertanyaan/ pernyataan yang diajukan kepada responden adalah:
 - a. Seberapa banyak kesempatan untuk menemukan teman yang dapat saudara jadikan sahabat?
 - b. Seberapa banyak saudara mendapatkan kesempatan untuk berbicara secara informal dengan pegawai lain saat bekerja?
 - c. Persahabatan dari rekan kerja.
 - d. Kesempatan untuk berbicara dengan orang lain ketika sedang bekerja.
 - e. Kesempatan dalam pekerjaan untuk mengenal orang lain.
 - f. Kesempatan untuk mengembangkan persahabatan dalam bekerja.
 - g. Bertemu dengan orang lain ketika bekerja.

Adapun model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ada di Gambar 4.

C. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan eksplanatif. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan metode survei melalui kuesioner.

Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa STIA LAN Bandung angkatan 2007, 2008 dan 2009 yang bekerja pada Pemerintah Daerah (Pemda), BUMN/ BUMD, dan TNI/ POLRI, masing-masing 261, 73, dan 60 mahasiswa. Pengelompokan ini didasarkan atas fungsi organisasi yang berbeda, dimana Pemda melayani masyarakat, BUMN/ BUMD merupakan organisasi yang mencari keuntungan, dan TNI/ POLRI sebagai organisasi



Gambar 4. Model Penelitian

yang menjaga dan memelihara keamanan dan ketertiban.

Penentuan jumlah sampel minimal dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin (seperti tertulis di bawah ini), sehingga diperoleh jumlah sebanyak 80 orang.

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

$$n = \frac{394}{1 + (394)(0,1)^2}$$

$$n = 79,76$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

α = tingkat kekeliruan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (10%)

Selanjutnya, jumlah sampel ditentukan lagi secara proporsional berdasarkan asal instansi dan dipilih secara acak dari masing-masing asal instansi (*proportionate random sampling*). Adapun jumlahnya adalah seperti tercantum dalam Tabel 1.

Pengambilan data dilakukan melalui penyebaran instrumen berupa angket/kuesioner seperti terlampir. Angket disesuaikan dari kuesioner yang disusun oleh Sims, H.P., Szilagyi, A.D., & Keller, R.T. (1976) seperti dikutip oleh Dail L. Fields (2002). Angket sudah teruji validitas dan reliabilitasnya. Kuesioner terdiri dari dua bagian. Bagian pertama berisi identitas responden yang berisi jabatan, unit kerja, dan organisasi. Pada bagian kedua responden diharuskan mengisi beberapa pernyataan yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan. Masing-masing item pernyataan diberi alternatif jawaban dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai 5, sebagai berikut:

- Sangat sedikit/minimal skor 1
- Cukup skor 3
- Sangat banyak/maksimal skor 5

Terdapat satu skor antara Sangat sedikit/ minimal dan Cukup yaitu 2, serta skor antara Cukup dan Sangat banyak/Maksimal yaitu 4.

Data hasil penelitian akan diolah secara deskriptif dengan melihat skor dari masing-masing indikator. Frekuensi dikalikan dengan skor, kemudian dibandingkan dengan skor ideal dari masing-masing indikator. Skor ideal diperoleh dengan cara mengalikan jumlah responden dengan jumlah pertanyaan dan skor teringgi. Dengan demikian,

Tabel 1. Jumlah Populasi dan Sampel Mahasiswa STIA yang Berasal dari BUMN/BUMD, Pemerintah Daerah, dan TNI/POLRI

Organisasi	Populasi	%	Jumlah sampel minimal	Jumlah sampel penelitian
Pemda	261	66	53	55
BUMN/BUMD	73	19	15	20
TNI/POLRI	60	15	12	15
Jumlah	394	100	80	90

terlihat persentase skor yang dicapai terhadap skor ideal. Selanjutnya, persen skor dibandingkan antar sub populasi Pemda, BUMN/ BUMD dan TNI/ POLRI.

Selanjutnya, untuk melihat perbedaan karakteristik pekerjaan antara instansi yang berbeda, dilakukan uji beda rata-rata (*independent-T-test, two-tails*) terhadap nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada Pemda, BUMN/ BUMD, dan TNI/ POLRI. Uji tersebut dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

1. Deskripsi Responden

Seperti dikemukakan sebelumnya, responden adalah mahasiswa STIA LAN Bandung yang bekerja pada Pemerintah Daerah, BUMN/ BUMD, dan TNI/ POLRI. Mayoritas jabatan responden adalah Pengadministrasi Umum. Jabatan ini adalah sebutan untuk staf yang belum memiliki tugas khusus dalam pekerjaannya, atau melakukan tugas-tugas selain tugas yang sudah dimiliki oleh jabatan lain, seperti mengetik, mengagenda surat, membantu pekerjaan jabatan lain, atau melakukan pekerjaan berdasarkan perintah atasannya.

Jabatan lainnya adalah Arsiparis, yang bertugas mengelola arsip, mulai dari menerima, mengagendakan, menyimpan, dan memonitor keberadaannya. Operator komputer merupakan seseorang yang memiliki keahlian dalam menggunakan komputer sebagai alat bantu dalam membuat suatu naskah pekerjaan. Pengelola keuangan adalah pegawai yang menangani proses keuangan, baik dalam hal penerimaan, maupun pengeluaran, ataupun pemrosesannya. Sekretaris merupakan seseorang yang memiliki pekerjaan dalam membantu pimpinannya mengagendakan dan mengatur jadwal kegiatannya. Penyelia di sini adalah supervisor yang berhubungan langsung dengan staf. Statistisi merupakan jabatan yang bagi seseorang yang memiliki keahlian statistik dan menggunakannya dalam pekerjaannya, sedangkan surveyor adalah orang yang melakukan survei, mencari data dari responden.

2. Hasil Penelitian: Deskripsi Persepsi Responden dan Uji Beda Nyata terhadap Karakteristik Pekerjaan pada Organisasi Pemerintah Daerah, BUMN/ BUMD, dan TNI/ POLRI

Berikut ini adalah penyajian dekripsi hasil penelitian berdasarkan persepsi responden untuk masing-masing indikator.

a. *Job Variety*

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seorang pegawai umumnya memiliki uraian tugas. Uraian tugas tersebut memperlihatkan berapa dalam atau berapa banyak tugas yang harus dikerjakannya. Hal

tersebut dapat dikemukakan dalam konsep *Job variety* (keragaman pekerjaan). Keragaman pekerjaan memperlihatkan apakah pekerjaan yang dilakukan mempunyai variasi yang tidak menyebabkan kejenuhan.

Keragaman pekerjaan yang tertinggi ada pada pegawai di lingkungan TNI/ POLRI (68,53%), selanjutnya pegawai di lingkungan BUMN/ BUMD (66,40%), dan terendah adalah pada pegawai di lingkungan Pemda (62,33%) seperti diperlihatkan pada Tabel 2. Meskipun demikian, nilai rata-rata *Job variety* yang dimiliki oleh ketiga organisasi tersebut, berdasarkan uji signifikansi dengan tingkat kepercayaan 90%, adalah tidak berbeda nyata (Tabel 3).

Tabel 2. Persepsi Responden terhadap *Job Variety* (% skor)

Organisasi	% Skor
Pemda	62,3%
BUMN/ BUMD	66,4%
TNI/ POLRI	68,5%

Tabel 3. Hasil Uji Beda Nyata (Independent Samples Test) indikator *Job Variety*

Organisasi	Nilai Signifikansi <i>t-test for Equality of Means</i>
Pemda BUMN/ BUMD	0,113
BUMN/ BUMD TNI/ POLRI	0,461
Pemda TNI/ POLRI	0,042

Tingkat kepercayaan 90%

b. *Autonomy*

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang pegawai dapat memiliki kewenangan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara mandiri, atau ada pula yang harus dikerjakan bersama-sama dengan rekan sekerja, atau memerlukan bantuan supervisor. Selain itu, pemberian *automy* akan merangsang pegawai memiliki kebebasan untuk berinisiatif atau berkreasi sehingga membuat pekerjaan lebih mudah diselesaikan atau bahkan memiliki kualitas yang lebih baik.

Tabel 4 memperlihatkan bahwa pegawai di lingkungan BUMN/ BUMD mendapatkan peluang yang lebih besar untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, dengan skor 72,67%, diikuti oleh pegawai di lingkungan Pemda (68,61%). Sementara itu, pegawai di lingkungan TNI/ POLRI memiliki kewenangan yang lebih kecil (yaitu 61,11%) dibanding pegawai Pemda dan BUMN/ BUMD. Hasil uji statistik memperlihatkan bahwa nilai rata-rata *Autonomy* di lingkungan BUMN/

BUMD dan TNI/POLRI adalah berbeda nyata pada tingkat kepercayaan 90% (Tabel 5).

Tabel 4. Persepsi Responden terhadap *Autonomy* (% skor)

Organisasi	% Skor
Pemda	68,6%
BUMN/ BUMD	72,6%
TNI/ POLRI	61,1%

Tabel 5. Hasil Uji Beda Nyata (*Independent Samples Test*) indikator *Autonomy*

Organisasi	Nilai Signifikansi <i>t-test for Equality of Means</i>
Pemda BUMN/ BUMD	0,143
BUMN/ BUMD TNI/ POLRI	0,001*
Pemda TNI/ POLRI	0,022

Tingkat kepercayaan 90%

c. *Task Identity*

Task identity (identitas pekerjaan) merupakan suatu pengetahuan yang dimiliki pegawai akan pekerjaan yang dilakukannya. Dalam melaksanakan tugasnya, seorang pegawai dapat memiliki kewenangan penuh atau sebagian saja dari keseluruhan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Ada pegawai yang terlibat dari awal sampai akhir secara lengkap akan mengetahui secara komprehensif pekerjaan tersebut, sedangkan pegawai yang terlibat sebagian hanya akan mengetahui apa yang dikerjakannya saja.

Hasil penelitian (Tabel 6) memperlihatkan bahwa pegawai di lingkungan BUMN/ BUMD memiliki kesempatan yang lebih besar untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan yang dilakukannya (skor 73,00%), diikuti oleh pegawai Pemda (72,73%). Sedangkan pegawai di lingkungan TNI/ POLRI memiliki keterlibatan yang lebih rendah dibanding pegawai BUMN/ BUMD dan Pemda, yaitu dengan skor 68,67%. Hasil uji beda nyata memperlihatkan bahwa dalam hal *Autonomy*, tidak ada perbedaan antar ketiga organisasi tersebut (Tabel 7).

Tabel 6. Persepsi Responden terhadap *Task Identity* (% skor)

Organisasi	% Skor
Pemda	72,73%
BUMN/ BUMD	73,00%
TNI/ POLRI	68,67%

Tabel 7. Hasil Uji Beda Nyata (*Independent Samples Test*) indikator *Task Identity*

Organisasi	Nilai Signifikansi <i>t-test for Equality of Means</i>
Pemda BUMN/ BUMD	0,923
BUMN/ BUMD TNI/ POLRI	0,154
Pemda TNI/ POLRI	0,272

Tingkat kepercayaan 90%

d. *Feedback*

Dalam bekerja, seorang pegawai sangat membutuhkan umpan balik (*feedback*). Umpan balik ini sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Umpan balik dapat diberikan oleh atasan terhadap bawahan, bawahan terhadap atasan, atau dari rekan sekerja. Dari sisi waktu, secara formal dapat digabungkan waktunya pada saat penilaian kinerja, yang dapat dilakukan secara triwulan, semester, atau per tahun.

Dari hasil penelitian (Tabel 8) terlihat bahwa para pegawai di lingkungan BUMN/ BUMD mendapatkan umpan balik lebih baik (dengan skor 74,2%) dibandingkan dengan pegawai di lingkungan TNI/ POLRI (dengan skor 65,07%), dan pegawai di lingkungan Pemda (dengan skor 63,05%). Selanjutnya, dari membandingkan nilai rata-rata yang diperoleh, terdapat perbedaan nyata antara umpan balik di lingkungan Pemda dan BUMN/ BUMD, tapi tidak berbeda nyata antara BUMN/ BUMD dan TNI/ POLRI, atau antara Pemda dan TNI/ POLRI (Tabel 9).

Tabel 8. Persepsi Responden terhadap *Feedback* (% skor)

Organisasi	% Skor
Pemda	63,05%
BUMN/ BUMD	74,20%
TNI/ POLRI	65,07%

Tabel 9. Hasil Uji Beda Nyata (*Independent Samples Test*) indikator *Feedback*

Organisasi	Nilai Signifikansi <i>t-test for Equality of Means</i>
Pemda BUMN/ BUMD	0,002*
BUMN/ BUMD TNI/ POLRI	0,022
Pemda TNI/ POLRI	0,643

Tingkat kepercayaan 90%

e. Friendship

Suasana kerja yang menyenangkan akan meningkatkan kinerja pegawai. Bukan hanya dari lingkungan fisik sarana prasarana kerja, tapi juga dari lingkungan sosial. Kesempatan untuk membangun hubungan sosial yang baik dengan teman sekerja merupakan hal yang penting, karena boleh jadi sebagian besar waktu di sing hari akan dilewatkan dengan teman-teman sekerja, bahkan mungkin ada yang lebih dari delapan jam kerja dalam sehari.

Hasil penelitian (Tabel 10) memperlihatkan bahwa suasana pertemanan (*Friendship*) di lingkungan BUMN/ BUMD dan TNI/ POLRI lebih baik dibandingkan di lingkungan Pemda, dengan skor masing-masing 75,47%, 74,48%, dan 66,03%. Sementara dilihat dari hasil uji beda nyata, terdapat perbedaan nyata antara *Friendship* di lingkungan Pemda dan BUMN/ BUMD (Tabel 11).

Tabel 10. Persepsi Responden terhadap *Frienships* (% skor)

Organisasi	% Skor
Pemda	66,03%
BUMN/ BUMD	74,57%
TNI/ POLRI	74,48%

Tabel 11. Hasil Uji Beda Nyata (*Independent Samples Test*) indikator *Frienships*

Organisasi	Nilai Signifikansi <i>t-test for Equality of Means</i>
Pemda BUMN/ BUMD	0,001*
BUMN/ BUMD TNI/ POLRI	0,978
Pemda TNI/ POLRI	0,014

Tingkat kepercayaan 90%

f. Dealing with Others

Suatu pekerjaan kadangkala bisa diselesaikan sendiri, tetapi adakalanya harus diselesaikan dengan bekerjasama/berinteraksi dengan atasan maupun rekan kerja. Jika hal demikian terjadi maka seorang pegawai harus memiliki kemampuan untk berinteraksi dengan atasan atau rekan kerja dengan baik. Pada beberapa organisasi bahkan interaksi sangat diperlukan, tetapi mungkin tidak pada organisasi yang lain.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pegawai di lingkungan TNI/ POLRI memiliki tugas/ pekerjaan yang menuntut untuk berinteraksi atau bekerjasama dengan orang lain, kemudian disusul oleh pegawai di lingkungan BUMN/ BUMD, dan Pemda, dengan masing-masing skor 75,11%, 74,33%, dan 66,67% (Tabel 12). Namun demikian, tidak ada perbedaan nyata untuk indikator *Dealing with others* antar ketiga jenis organisasi tersebut (Tabel 13).

Tabel 12. Persepsi Responden terhadap *Dealing with Others* (% skor)

Organisasi	% Skor
Pemda	66,67%
BUMN/ BUMD	74,33%
TNI/ POLRI	75,11%

Tabel 13. Hasil Uji Beda Nyata (*Independent Samples Test*) indikator *Dealing with Others*

Organisasi	Nilai Signifikansi <i>t-test for Equality of Means</i>
Pemda BUMN/ BUMD	0,024
BUMN/ BUMD TNI/ POLRI	0,854
Pemda TNI/ POLRI	0,039

Tingkat kepercayaan 90%

3. Analisis Keseluruhan

Setiap pekerjaan akan memiliki karakteristik tersendiri. Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) menggambarkan bagaimana suatu pekerjaan berarti bagi pelaksananya, sejauh mana tanggung jawab yang diberikan kepada pelaksananya, dan bagaimana pelaksana mengetahui hasil dari apa yang telah dikerjakannya. Karakteristik pekerjaan ini merupakan bagian dari desain kerja. Sementara itu, desain kerja sangat dipengaruhi oleh jenis tugas, dan jenis tugas akan ditentukan oleh tugas pokok dan fungsi organisasi. Dengan demikian, karakteristik pekerjaan akan sangat berkaitan erat dengan tugas pokok dan fungsi organisasi, sehingga pada organisasi dengan tugas pokok dan fungsi yang berbeda akan membuat karakteristik pekerjaannya berbeda. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa karakteristik pekerjaan pada organisasi Pemda, BUMN/ BUMD, dan TNI/ POLRI memperlihatkan adanya perbedaan.

Namun demikian, setelah dilakukan uji beda nyata untuk masing-masing indikator pada tiap dua organisasi yang berbeda, ternyata perbedaan yang ada tidak signifikan untuk semua indikator. Hanya untuk indikator *Autonomy*, *Friendship*, dan *Feedback* yang memperlihatkan adanya perbedaan nyata. Karakteristik *Friendship* dan *Feedback* berbeda nyata di lingkungan Pemda dan BUMN/ BUMD, sedangkan karakteristik *Autonomy* berbeda nyata di lingkungan BUMN/ BUMD dan TNI/ POLRI (Tabel 14).

Perbedaan nyata antara karakteristik *Friendship* di lingkungan Pemda dan BUMN/ BUMD memperlihatkan bahwa kesempatan untuk mengembangkan persahabatan pada saat bekerja di lingkungan Pemda dan BUMN/ BUMD adalah sangat berbeda. Jika dilihat dari nilai rata-ratanya, kesempatan mengembangkan persahabatan saat bekerja di lingkungan BUMN/ BUMD lebih tinggi

dibandingkan dengan di lingkungan Pemda (Pemda=3,3013; BUMN/ BUMD= 3,7286). Dari beberapa aspek yang ditanyakan kepada responden, aspek yang nilainya paling rendah dalam indikator ini adalah kesempatan berbicara saat bekerja (Tabel 15). Dengan demikian, para pegawai cenderung berinteraksi dalam mengembangkan persahabatan ini adalah pada saat tidak sedang bekerja. Indikator ini memperlihatkan sisi cukup menarik. Pada satu sisi, semakin tinggi kesempatan untuk mengembangkan persahabatan akan menimbulkan suasana kerja yang menyenangkan sehingga meningkatkan suasana kerja menjadi lebih kondusif, tetapi pada sisi lain, perlu dipertanyakan bagaimana dampaknya terhadap kinerja pegawai? Apakah berdampak positif atau negative? Karena pada kenyataannya, kinerja pegawai Pemda atau BUMN/ BUMD belum optimal.

Perbedaan nyata karakteristik *Feedback* di lingkungan Pemda dan BUMN/ BUMD memperlihatkan bahwa para pegawai di lingkungan BUMN/ BUMD mendapatkan informasi lebih baik berkaitan dengan kinerja mereka baik dari atasan maupun dari manajemen. Hampir untuk semua aspek yang ditanyakan, skor rata-rata untuk BUMN/ BUMD lebih baik dari pada Pemda (tabel 17). Hal ini tampaknya berkaitan dengan sistem evaluasi kinerja yang lebih tertata di lingkungan BUMN/ BUMD dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja di lingkungan Pemda.

Perbedaan nyata karakteristik *Autonomy* di lingkungan BUMN/ BUMD dan TNI/ POLRI memperlihatkan bahwa para pegawai di lingkungan BUMN/ BUMD mendapatkan kesempatan untuk mengerjakan suatu tugas dengan lebih mandiri dibandingkan dengan para pegawai di lingkungan

TNI/ POLRI. Hal ini berkaitan dengan karakteristik organisasi TNI/ POLRI yang berkaitan dengan bidang pertahanan/ keamanan sehingga segala tugas yang diberikan harus dikomunikasikan dengan baik dengan semua pihak terkait baik secara horisontal, vertikal, maupun diagonal. Dengan demikian, tuntutan berinteraksi dengan pihak lain pun akan lebih tinggi.

Selanjutnya dari data yang ada diperoleh informasi bahwa karakteristik yang paling menonjol pada pekerjaan di lingkungan Pemda adalah *Task Identity*, di lingkungan BUMN/ BUMD adalah *Friendship*, dan di lingkungan TNI/ POLRI adalah *Dealing with others* (tabel 18). Dengan demikian, maka pegawai di lingkungan Pemda memiliki kesempatan yang lebih besar untuk melaksanakan pekerjaan secara komprehensif dibanding di dua organisasi lainnya, di lingkungan BUMN/ BUMD, kesempatan mengembangkan persahabatan lebih lebih besar dibanding dua organisasi lainnya, dan di lingkungan TNI/ POLRI, pekerjaan lebih menuntut untuk berhubungan dengan orang lain.

Sedangkan untuk karakteristik yang paling tidak menonjol (paling rendah) di lingkungan Pemda dan BUMD/ BUMD adalah *Job Variety*. Hal ini menunjukkan bahwa di lingkungan Pemda dan BUMN/ BUMD, jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai (dalam hal ini adalah staf) masih kurang keragamannya, cenderung berulang, dan selalu mengerjakan pekerjaan yang sama). Sedangkan karakteristik yang paling rendah di lingkungan TNI/ POLRI adalah *Autonomy*. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh staf kurang diikuti oleh pelimpahan wewenang sehingga pegawai kurang bisa melakukan tugasnya secara mandiri.

Tabel 14. Hasil Uji Beda Nyata (*Independent Samples Test*) Indikator *Autonomy*, *Friendship*, dan *Feedback*

Indikator	Organisasi	Nilai Signifikansi <i>t-test for Equality of Means</i>
<i>Autonomy</i>	Pemda	0,001*
	BUMN/ BUMD	
<i>Friendship</i>	BUMN/ BUMD	0,001*
	TNI/ POLRI	
<i>Feedback</i>	Pemda TNI/ POLRI	0,002*

Tabel 15. Nilai Rata-rata Aspek yang Dinilai untuk Indikator *Friendship* di Lingkungan Pemda dan BUMN/ BUMD

Aspek	Pemda	BUMN/ BUMD
Menemukan sahabat	3,45	4,10
Kesempatan berbicara informal	3,05	2,95
Persahabatan	3,64	4,10
Kesempatan berbicara saat bekerja	2,73	2,70
Kesempatan mengenal orang lain	3,35	3,80
Kesempatan mengembangkan persahabatan	3,55	4,40
Bertemu orang lain	3,35	4,05
	3,30	3,73

Tabel 16. Nilai Rata-rata Aspek yang Dinilai untuk Indikator *Feedback* di Lingkungan Pemda dan BUMN/BUMD

Aspek	Pemda	BUMN/ BUMD
Memperoleh informasi mengenai kinerja	3,11	3,6
Memperoleh informasi mengenai kinerja dari atasan	3,13	3,75
Umpan balik dari atasan	3,35	3,8
Kesempatan mendapat informasi kinerja	2,93	3,65
Perasaan ketika memiliki kinerja baik/buruk	3,25	3,75
	3,15	3,71

Tabel 17. Nilai Indikator Terendah dan Tertinggi di Lingkungan Pemda, BUMN/BUMD, dan TNI/POLRI

Organisasi	Terendah	Tertinggi
Pemda	Job Variety	Task identity
BUMN/BUMD	Job Variety	Friendship
TNI/POLRI	Autonomy	Dealing with others
Total	Job Variety	Task identity

E. KESIMPULAN

Karakteristik pekerjaan di lingkungan Pemerintah Daerah yang paling menonjol adalah *Task Identity*, yang paling tidak menonjol adalah *Job Variety*. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai di lingkungan pemda memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan secara komprehensif, tapi pegawai cenderung melakukan pekerjaan yang sama (berulang).

Karakteristik pekerjaan di lingkungan BUMN/BUMD yang paling menonjol adalah *Friendship*, yang paling tidak menonjol adalah *Job Variety*. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai di lingkungan BUMN/BUMD memiliki kesempatan untuk mengembangkan persahabatan di lingkungan kerjanya, tapi di lain pihak pegawai cenderung melakukan pekerjaan yang sama (berulang).

Karakteristik pekerjaan yang paling menonjol di lingkungan TNI/POLRI adalah *Dealing with Others*, yang paling tidak menonjol adalah *Autonomy*. Dengan demikian, di lingkungan TNI/POLRI, para pegawai memerlukan interaksi dengan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaannya dan kurang bisa menyelesaikan suatu pekerjaan secara mandiri.

Dari indikator-indikator yang diamati, hanya untuk indikator *Autonomy*, *Friendship*, dan *Feedback* yang memperlihatkan adanya perbedaan nyata. Karakteristik *Friendship* dan *Feedback* berbeda nyata di lingkungan Pemda dan BUMN/BUMD, sedangkan karakteristik *Autonomy* berbeda nyata di lingkungan BUMN/BUMD dan TNI/POLRI.

REFERENSI

- Chapman, Alan. 1995-2005. *Based on the original concept of Maslow, McGregor, McClelland, Vroom, Herzberg. From the free resources website www.businessballs.com.*
- Cornelisen, Thomas. *Job Characteristics As Determinants Of Job Satisfaction And Labour Mobility.* <http://ideas.repec.org/p/han/dpaper/dp-334.html>
- De Cenzo dan Robbins . 1994. *Human Resource Management, Concepts and Practices.* New York: John Wiley & Sons.
- Fields, Dail L. 2002. *Taking the Measure of Work. A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis.* Sage Publs. <http://www.uk.sagepub.com/booksProdDesc.nav?prodId=Book220873>
- Lee, Doré Timothy. 2004. *The Relationships Between Job Characteristics, Job Satisfaction, and Turnover Intention Among Software Developers.* Dissertation. Argosy University, Orange County, California, USA. <http://www.dissertation.com/book.php?method=ISBN&book=1581122705>
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi.* Edisi sepuluh, terjemahan. Yogyakarta: Andi.
- Hoecklin, Lisa. 1995. *Managing Cultural Differences, Strategies for Competitive Advantage.* England: Addison-Wesley Pub.Co.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- Thoah, Miftah. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia.* Jakarta: Kencana.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Wahjosumidjo. 1987. *Kepimimpinan dan Motivasi.* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wiwoho, RH. 2004. *Profil: Kunci Menuju Puncak Motivasi.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.