

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
PEGAWAI PADA DINAS BADAN KOORDINASI
KELUARGA BERENCANA NASIONAL PROVINSI
SUMATERA BARAT**

SKRIPSI



RIKA SURYANI

2004/61092

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2 0 1 0

ABSTRAK

Rika Suryani 2004/61092: Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat, dengan pembimbing I Ibu Rini Sarianti, S.E, M.Si dan pembimbing II Bapak Hendri Andi Mesta S.E, Ak, MM

Masalah dalam penelitian ini adalah sejauhmana pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan tuntut mengetahui seberapa besar, (1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai, (2) Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, (3) Pengaruh dari kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat dan yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat yang berjumlah 98 orang. Sampel diambil dengan *Proportional Cluster Random Sampling* dengan menggunakan rumus *Slovin*, dengan jumlah sample sebanyak 79 orang. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan angket dengan skala Likert lima pilihan. Untuk melihat pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Provinsi Sumatera Barat digunakan analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS versi 15.00.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan taraf signifikan 0.001 ($0.001 < 0.05$), (2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan taraf signifikan 0.038 ($0.038 < 0.05$), (3) Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan taraf signifikan 0.006 ($0.006 < 0.05$).

Berdasarkan hasil penelitian disarankan agar kepuasan kerja pegawai lebih ditingkatkan supaya tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal . Di samping itu perlunya menciptakan iklim organisasi baik dengan cara memberikan imbalan kepada pegawai dan lain sebagainya agar dapat meningkat lebih baik lagi.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Univeritas Negeri Padang. Salawat dan salam bagi junjungan Baginda Rasulullah SAW.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan studi dan skripsi, antara lain:

1. Ibu Rini Sarianti, SE. M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Hendri Andi Mesta, SE, Ak, MM selaku pembimbing II atas segala bimbingan, motivasi serta kritikan dan saran sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Bapak/Ibu penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
3. Dekan dan pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Univeritas Negeri Padang.
4. Ketuan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang atas segala bantuannya.
5. Bapak dan Ibu dosen, staf pengajar dan karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan kepada penulis selama penulis duduk dibangku perkuliahan.

6. Bapak Drs. H. Syafrizalal dan Bapak Roni Nofriandi serta seluruh pegawai Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat yang telah membantu penulis selama penyelesaian skripsi.
7. Teristimewa orang tua serta seluruh keluarga yang mengiring langkah penulis dengan do'a serta memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
8. Rekan-rekan manajemen NR 2004 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah banyak memberikan bantuan moril dan ikatan persahabatan yang terjalin selama ini.

Penulis berdoa semoga bantuan yang telah diberikan mendapatkan pahala yang setimpal dari Allah SWT. Penulis juga berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan menjadi masukan bagi rekan-rekan mahasiswa di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan pihak-pihak lain yang membutuhkannya. Kritik dan saran sangat penulis harapkan untuk perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Mohon atas segala kekhilafan dan terima kasih.

Padang, Desember 2010

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	7
D. Perumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	10
1. Kepuasan Kerja	10
2. Kepemimpinan	25
3. Iklim Organisasi	29
B. Kerangka Konseptual	34
C. Hipotesis	36
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	37
B. Tempat dan Waktu Penelitian	37
C. Populasi dan Sampel	37

	D. Jenis dan Sumber Data	39
	E. Teknik Pengumpulan Data	39
	F. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	40
	G. Instrumen Penelitian	42
	H. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian	45
	I. Teknik Analisis Data	46
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Temuan.....	50
	1. Gambaran Umum Organisasi.....	50
	2. Deskriptif Data Responden	52
	3. Deskriptif Variabel Penelitian	53
	4. Hasil Analisis Regresi Berganda	62
	5. Pengujian Hipotesis	65
	B. Pembahasan.....	67
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan	72
	B. Saran.....	73
	DAFTAR PUSTAKA	76
	LAMPIRAN.....	78

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1 : Tingkat Kemangkiran Pegawai Pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat Juli 2009 – Desember 2009	3
2 : Jumlah Populasi Pegawai Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Bidang Masing-masing	38
3 : Jumlah Sampel Pegawai Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Bidang Masing-masing	39
4 : Alternatif Jawaban Kuisisioner	42
5 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian	43
6 : Hasil Uji Validitas	45
7 : Hasil Uji Reliabilitas	46
8 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
9 : Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	53
10 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	53
11 : Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y)	54
12 : Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan (X1)	57
13 : Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi (X2)	60
14 : Uji Multikolinearitas	63
15 : Uji Normalitas	63
16 : Nilai Dugaan Koefisien Regresi	64
17 : Analisa Anova	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1 : Kerangka Konseptual	36

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian	76
2. Hasil Uji Normalitas	79
3. Kusioner Penelitian	80
4. Tabulasi Data Penelitian	84
5. Tabel Frekuensi	93
6. Tabel Distribusi Frekuensi Skor Variabel Penelitian	102
7. Analisis Regresi Berganda	105

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kenyataan yang tidak dapat disangkal ialah bahwa motivasi dasar dari kebanyakan orang yang menjadi pegawai atau karyawan pada suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah dan pada saat yang sama untuk memperoleh kepuasan. Ini artinya bahwa di satu sisi seseorang memberikan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di sisi lain ia mengharapkan menerima imbalan tertentu baik itu financial maupun non financial dari organisasi tersebut.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang sangat penting bagi organisasi dan merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan dan tantangan yang semakin besar, seperti globalisasi, perubahan teknologi dan perhatian terhadap kualitas. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin organisasi harus dapat menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan pegawai untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal, dan dengan kondisi tersebut tentunya para pegawai merasa puas terhadap pekerjaan yang dilingkungannya dengan baik dan cepat. Disamping itu pemimpin juga perlu membangun iklim organisasi yang kuat, sehat, dan sesuai dengan perubahan, bila ingin mempertahankan diri bahkan jika ingin terus tumbuh.

Suatu organisasi tentu saja menginginkan sumberdaya manusia yang berkualitas dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan organisasi. Dalam bekerja, orang-orang memerlukan rasa aman, rasa puas, atau rasa senang. Pegawai yang merasa mendapat kepuasan dalam bekerja pada umumnya tidak mau berhenti dari organisasi tempat mereka bekerja.

Dengan kata lain, mereka menganggap bahwa kebutuhan keinginan dan harapan mereka yang berbentuk iklim organisasi sudah dipenuhi oleh tempat mereka bekerja. Kerja. Karena iklim organisasi adalah suasana yang terjadi dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi, lingkungan kerja dan hubungan antar individu yang akrab, dapat menimbulkan pengaruh negatif dalam pelaksanaan program organisasi.

Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara apa yang dirasakan dan diperoleh seseorang dengan apa yang seharusnya dia rasakan dan dia peroleh dari pekerjaannya. Wujud dari kepuasan kerja adalah diantara lain rajin masuk kerja, tingkat absensi rendah, tiadanya keluhan kesah, dan jumlah pegawai yang berhenti bekerja secara sepihak atau tingkat perputaran pegawai relative rendah.

Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) yang berpusat di Jakarta dan memiliki cabang-cabang diseluruh daerah di Indonesia. Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional cabang Padang, Merupakan Dinas yang bergerak di bidang perencanaan keluarga yang sejahtera. Pegawai dinas BKKBN kota Padang merupakan pegawai negeri Pemko Padang. Dinas BKKBN kota Padang dengan lima hari kerja seminggu, mulai pukul 07.30 wib hingga 16.00 wib.

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan dan berdasarkan fakta yang ada, diduga bahwa kepuasan kerja pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Propinsi Sumatera Barat masih rendah. Tingkat absensi pegawai yang berfluktuasi atau mengalami pasang surut, menggambarkan tidak konsistennya pegawai dengan pekerjaannya. Rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai ini terlihat dari jumlah kemangkiran pegawai yang terlihat pada table 1 berikut:

Tabel 1. Tingkat Kemangkiran Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Propinsi Sumatera Barat Juli 2009-Desember 2009

Bulan	Jumlah Pegawai (1)	Hari Kerja (hari) (2)	Jumlah mangkir (orang) (3)	Tingkat kemangkiran $(4) = \frac{(3)}{(1) \times (2)} \times 100\%$
Januari	98	19	40	2,14%
Februari	98	20	45	2,29%
Maret	98	20	50	2,55%
April	98	21	55	2,67%
Mei	98	20	38	1,93%
Juni	98	21	36	1,74%
Juli	98	22	34	1,57%
Agustus	98	20	33	1,68%
September	98	19	35	1,87%
Oktober	98	22	37	1,71%
November	98	20	28	1,42%
Desember	98	20	30	1,53%

Sumber: Dinas BKKBN Kota Padang

Pada tabel 1 terlihat bahwa adanya peningkatan kemangkiran pegawai dari bulan Januari sampai Oktober 2009 dan terjadi penurunan pada bulan November 2009. kemangkiran paling besar terjadi pada bulan April 2009 sebesar 2,67% dan Oktober 2009 sebesar 2,55% dan peningkatan bahwa jumlah kemangkiran orang terjadi pada bulan Mei 2009 dan penurunan pada

bulan November 2009. Berdasarkan standar kehadiran pegawai BKKBN Kota Padang ditetapkan kurang dari 100% yaitu sebesar 70%. Kondisi ini memperlihatkan bahwa persentase tingkat kehadiran yang kurang dari 0,7 menandakan tingkat absensi pegawai masih tinggi. Hal ini memperlihatkan rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai yaitu dengan masih seringnya pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan dan tidak mematuhi aturan. Tingkat kehadiran yang relatif rendah sebagaimana ditunjukkan oleh data di atas menyiratkan bahwa ada sesuatu yang kurang memuaskan bagi para pegawai Dinas BKKBN Kota Padang sehingga kepuasan kerja mereka terhadap pekerjaan tidak cukup tinggi..

Sebagaimana dikatakan di atas bahwa salah satu faktor paling mendasar yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan iklim organisasi.. Salah satu indicator dari kepuasan kerja adalah tingkat kehadiran yang tinggi atau bila dilihat dari sisi lain adalah tingkat kemangkiran yang rendah.

Berdasarkan pada fenomena rendahnya tingkat kehadiran pegawai pada badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Propinsi Sumatera Barat di atas, dan mengingat begitu pentingnya kepuasan kerja bagi pegawai dan juga bagi perusahaan atau organisasi.

Masalah rendahnya kepuasan kerja pegawai di Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat juga penulis duga karena iklim organisasi yang belum kondusif sebagai mana mestinya. Dimana penulis melihat suasana kerja yang tidak nyaman dan tenang kerana diantara pegawai yang sibuk bekerja dan juga pegawai yang sibuk bersenda gurau di

dalam ruang kerja tersebut. Kerja sama atau komitmen tim dan kejelasan merupakan faktor-faktor yang menentukan baik-buruknya iklim organisasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis dengan pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Propinsi Sumatera Barat diketahui bahwa suasana kerja di BKKBN sangat di keluhkan oleh pegawai pada BKKBN tersebut sehingga para pegawai belum efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pemimpin harus mampu memotivasi pegawai untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebaik mungkin agar para karyawan tersebut mendapatkan kepuasan pada tingkat hasil kerja yang mereka lakukan. Untuk memotivasi pegawai maka seorang pemimpin tidak bisa lepas dari sikap dan perilakunya terhadap pegawai, karena pemimpin adalah orang yang menentukan dinamika, bertanggung jawab terhadap pemberian suasana dan iklim organisasi yang tepat dan menyenangkan, memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai dalam mencapai tujuan.

Dari pengamatan di lapangan penulis juga menemukan adanya tata pergaulan yang bersifat paternalisme yaitu sikap yang berorientasi pada atasan, akibatnya bawahan bekerja lebih menyenangkan menunggu perintah dari atasan. Hal ini terlihat mana kala pimpinan melakukan tugas (dinas) luar, maka ada tanggapan bahwa tugas tanggung jawab yang ada pada bawahan dapat ditunda pelaksanaannya, dengan kata lain bawahan selalu menunggu pimpinan kembali untuk meminta petunjuk kepada pimpinan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sehingga pelaksanaan tugas bawahan senantiasa harus ada dalam pengawasan langsung. Juga terlihat dari masih rendahnya tingkat

kerja sama pegawai dan kurangnya kemauan untuk menguasai perkembangan ilmu dan teknologi. Iklim organisasi yang tidak begitu kuat akan membuat pegawai kurang bergairah dalam bekerja. Pekerjaan yang dilakukan cenderung dilakukan bukan karena tanggung jawab namun lebih pada pekerjaan sebagai pemenuhan kebutuhan hidup dan menyelesaikan tugas dari atasan.

Seorang pemimpin juga bisa membentuk, mengubah, dan menghancurkan iklim organisasi. Pemimpin adalah pembawa standar, personifikasi, dan wujud dari iklim organisasi. Mereka memainkan peran kunci dalam menanamkan keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi yang dimiliki ke dalam organisasi melalui sikap, tingkah laku, perkataan dan keputusan yang diambil bagi kepentingan organisasi yang akan mempengaruhi perilaku organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang **“Pengaruh Kepemimpinan Dan iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?

2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?

C. Pembatasan Masalah

Mengingat banyaknya pengaruh dan faktor yang berhubungan dengan kepemimpinan iklim organisasi dan kepuasan kerja, maka penulis akan membatasi masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu “pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi pada pegawai terhadap kepuasan kerja para pegawai tersebut baik”. Secara spesifik yang akan diteliti adalah bagaimana penilaian pegawai Dinas BKKBN Kota Padang tentang iklim organisasi yang diberikan BKKBN, khususnya dilihat dari aspek keadilannya, kelayakan, loyalitas dan semangat serta kesesuaiannya dengan peraturan yang ada, dan sejauhmana motivasi kerja yang terjadi di BKKBN tersebut dan sejauh mana hal tersebut mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan pembahasan masalah, maka penulis akan merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Sejahterama kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?
2. Sejahterama kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?
3. Sejahterama iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?
3. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, selain sebagai salah syarat untuk menyelesaikan skripsi pada program SI Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, juga dapat menambah pengetahuan penulis tentang kepuasan kerja.
2. Bagi Dinas BKKBN Kota Padang, untuk memberikan masukan tentang pentingnya peranan pengembangan sumberdaya manusia bagi organisasi dalam rangka mencapai tujuan, khususnya mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Sumbangan pikiran dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan manajemen sumberdaya manusia khususnya tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk para peneliti selanjutnya ingin lebih mendalami persoalan iklim organisasi dan kepuasan kerja.

BAB II

KAJIAN TEORETIS, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teoritis

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja atau dalam arti yang lebih khusus kepuasan karyawan dalam bekerja merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan. Bagi karyawan sendiri, kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan oleh karyawan tersebut dianggap cukup memadai rasa puas bukan keadaan yang tetap, karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan yang baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.

Menurut Hasibuan (2002: 198) pengertian kepuasan kerja adalah:

“Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perilaku, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik”.

Robbins (2001: 24) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan individu¹⁰ terhadap pekerjaannya. Perasaan puas itu timbul karena adanya selisih positif antara besarnya ganjaran yang diterima seseorang dibanding dengan besarnya ganjaran yang mereka yakini harus mereka terima.

Menurut Penggabaian (2002: 131) ada berbagai macam cara yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, tergantung kepada aspek pekerjaan mana yang akan diamati. Menurut Shobaruddin (1992: 129) kepuasan kerja adalah cara seseorang pekerja merasakan pekerjaannya. Terdapat ratusan karakteristik pekerjaan yang dipertimbangkan seorang pekerja, namun sekelompok karakteristik pekerjaan cenderung secara bersama-sama dievaluasi dengan cara yang sama. Sekelompok karakteristik tersebut, yang pada umumnya ditemukan dalam analisis statistik dari beberapa daftar pernyataan sikap, meliputi (Shobaruddin) (1992: 129):

- 1) Kompensasi gaji/upah.
- 2) Kondisi kerja.
- 3) Pengawasan.
- 4) Teman kerja.
- 5) Isi pekerjaan.
- 6) Jaminan kerja.
- 7) Kesempatan promosi.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja memusatkan perhatian kepada faktor-faktor dalam diri orang atau pegawai yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Menurut Veithzal (2004: 475) ada 3 macam teori tentang kepuasan kerja yaitu:

- 1) *Equity Theory* (teori keadilan)
- 2) *Discrepancy Theory* (teori ketidakpuasan atau ketimpangan)
- 3) *Two faktor Theory* (teori dua faktor)

1) *Equity theory* (Teori Keadilan)

Equity Theory dikembangkan dengan prinsip bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau ketidakadilan (*inequity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain sekantor maupun di tempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga, yaitu: masukan (*input*), hasil (*outcomes*), pembandingan (*comparison person*), dan keadilan-ketidakadilan (*equity inequity*). *Input* (masukan) adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. *Outcomes* (adil) adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan, karena dalam melakukan pekerjaan pasti para pegawai mendapatkan hasil yang baik. *Comparison*

person (pemanding) bisa berupa seseorang di sebuah kantor atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Menurut teori ini pegawai merasa puas atau tidak puas apabila adanya rasa keadilan dalam situasi, lagi dalam situasi pekerjaan.

Prinsip dari teori ini adalah orang akan merasa puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau ketidakadilan atas situasi dalam bekerja.

2) *Discrepancy Theory* (Teori Ketidakadilan)

Dalam teori ini kepuasan kerja diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya diperoleh seseorang dengan kenyataan yang dia rasakan. Artinya kepuasan kerja seseorang itu tergantung pada antara apa yang diinginkan seperti kehormatan, prestasi, gaji, fasilitas berupa perumahan, kesehatan, transportasi, dan lain-lain dengan apa yang ia rasakan atau apa yang diperolehnya melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkannya dan apa yang dirasakannya.

3) *Two Faktor Theory* (Teori dua faktor)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dengan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu (1) kelompok *motivator/satisfier* dan (2) kelompok *dissatisfier*.

Kelompok *satisfier/motivator* adalah faktor atau situasi yang terbukti sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi/pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*) dan kemajuan (*advancement*). Hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan. Kelompok yang kedua, yaitu kelompok *dissatisfied*, ialah faktor yang terdiri kebijakan dan penyelenggaraan perusahaan (*company policy and administration*) teknis supervisi (*technical supervision*), gaji (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*), jaminan kerja (*job security*) dan status. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang data digunakan untuk mengukur kepuasan pegawai adalah:

- a) Kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.
- b) Kepuasan pegawai terhadap imbalan.
- c) Kepuasan pegawai terhadap kondisi kerja.
- d) Kepuasan pegawai terhadap rekan kerja.
- e) Kepuasan pegawai terhadap kebijakan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi faktor-faktor yang terdapat dalam diri pegawai dan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaannya. Menurut Anwar (2003: 120) menyatakan sebagai berikut:

- a) Faktor pegawai yaitu kecerdasan (iq), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b) Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Menurut Veithzal dalam Rivai (2004:477), dalam dunia kerja kepuasan salah satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang diberikan oleh perusahaan termasuk gaji/imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti rumah dinas dan kendaraan kerja. Konteks puas dapat ditinjau dari tiga sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal sebagai berikut:

- a) Apabila hasil/imbalan yang didapat individu tersebut sesuai yang diharapkan.
- b) Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan.

- c) Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat diingatkan setiap waktu.

c. Hal-hal yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Orang akan puas bekerja bila tidak ada perbedaan antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Dalam hal ini batas minimal telah diketahui. Apabila kebutuhannya telah dipenuhi jauh di atas batas minimal, maka orang yang bersangkutan akan merasa puas lagi, sebaliknya bila batad minimal kebutuhannya tidak terpenuhi, maka orang yang bersangkutan akan mesrsa tidak puas bekerja.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Keith Davis dan Jhon W. Newstrom (1985:22), yaitu:

- 1) Sikap kerja pegawai yang terlihat dari cara pegawai tersebut dalam bekerja.
- 2) Iklim organisasi atau suasana kerja yang ada dalam sebuah organisasi.

Moh. As'ad (2000) menyimpulkan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja:

- 1) Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai.
- 2) Faktr sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama pegawai, dengan atasan maupun dengan pegawai yang berbeda jenis pekrjaannya.

- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan fisik pegawai.
- 4) Faktor financial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial macam-macam seperti tunjangan, fasilitas, dinas, promosi, dan lain-lain.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh umur pekerja. Pekerja yang lebih tua umurnya relatif lebih mudah puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan pekerja yang lebih muda, karena yang lebih tua lebih banyak pengalaman dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Allan (1987) ada enam dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Perusahaan adalah keseluruhan.
- 2) Imbalan/ kompensasi.
- 3) Kesempatan untuk promosi.
- 4) Isi kerja itu sendiri.
- 5) System pengawasan.
- 6) Hubungan antar pekerja.

Dari uraian pendapat ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang seseorang yang bersifat individual terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya. Disamping itu, pemberian penghargaan, pujian, tanggung jawab, prestasi kerja, sifat pekerjaan,

kondisi lingkungan pekerjaan, dan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja menurut Burt dalam Anoraga (1998: 82), adalah:

- 1) Faktor hubungan antar karyawan antara lain:
 - a) Hubungan langsung antara menejer dengan karyawan.
 - b) Faktor fisik dan kondisi kerja.
 - c) Hubungan sosial diantara karyawan.
 - d) Sugesti diantara teman kerja.
 - e) Emosi dan situasi kerja.
- 2) Faktor individu yang berhubungan dengan:
 - a) Sikap
 - b) Umur
 - c) Jenis kelamin.
- 3) Faktor luar yang berhubungan dengan:
 - a. Keadaan keluarga karyawan.
 - b. Rekreasi.
 - c. Pendidikan.

Mangkunegara (1993: 69), mengemukakan pendapatnya bahwa ada lima faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu:

- 1) Kerja yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menilai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan kererampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas.

2) Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat kemampuan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan akan mendukung.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja baik oleh kenyamanan pribadi maupun untuk kemudahan mengerjakan tugas yang baik.

4) Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah, mendukung dan mengantar kepuasan kerja yang meningkat.

5) Kesesuain kepribadian dengan pekerjaan

Karyawan yang kepribadiannya yang sama atau sebangun dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut Keith Davis dan Jhon W. Newstrom (1985: 21) mengemukakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. iklim mempengaruhi hal itu dapat membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan mereka terhadap iklim organisasi.

d. Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Welss dalam Feldman dan Arnold (1986: 99) ada dua puluh dimensi atau faktor yang dapat dijadikan unsur untuk menilai perasaan puas atau tidak puasnya seorang karyawannya, yaitu:

1) *Ability Utilization* (Penggunaan kemampuan)

Ini adalah kesempatan yang diperoleh karyawan untuk menggunakan seluruh kemampuannya di tempat kerja. Apabila seorang karyawan berkesempatan menggunakan seluruh kemampuannya dalam bekerja, maka hal tersebut.

2) *Achievement* (Prestasi)

Prestasi adalah kemampuan dari seorang karyawan untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat menantang. Keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, memecahkan masalah yang bersifat menantang.

3) *Activity* (Aktivitas)

Aktivitas adalah kesibukan-kesibukan yang dilakukan karyawan setiap waktu sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya dengan menggunakan akal, pikiran, panca indra, anggota badan, dan tanpa menggunakan alat bantu. Jika kesibukan yang dirasakan oleh seseorang memadai maka hal tersebut akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja.

4) *Advancement* (Kemajuan)

Kemajuan yang diperoleh seseorang dalam bekerja akan menjadi kepuasan dalam bekerja karena dalam kemajuan-kemajuan

yang dicapai tersebut akan memungkinkan seorang bekerja untuk dipromosikan ke tingkat lebih tinggi, yang selanjutnya akan meningkatkan status sosial dan kompensasi yang diterimanya.

5) *Authority* (Kewenangan)

Kewenangan adalah hak yang dimiliki seseorang untuk menentukan tindakan-tindakan yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

6) *Company Policies and Practice* (Kebijakan dan peraturan perusahaan)

Untuk dapat melakukan kebijakan dan peraturan dengan baik perlu diperhatikan beberapa hal yaitu: kesejahteraan, ancaman, ketegasan dalam pelaksanaan, sosialisasi, dan kemampuan.

7) *Compensation* (Kompensasi)

Kompensasi mempunyai peranan penting dalam menentukan kepuasan kerja karena dapat digunakan sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan, symbol dari prestasi, dan pengakuan kepada karyawan karena akan mencerminkan penghargaan atas peran sertanya.

8) *Co- workers* (Rekan kerja)

Ini merupakan kesempatan yang dimiliki karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain sehingga memiliki kesempatan bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah pekerjaan,

sehingga masalah-masalah yang ada dalam pekerjaan bukan menjadi penyebab kebosanan dan menjadi tantangan yang harus dicarikan solusinya.

9) *Creativity* (Kreativitas)

Kreativitas adalah kemampuan karyawan untuk mengembangkan idea atau gagasan baru yang menunjang pencapaian hasil kerja.

10) *Independence* (Kebebasan)

Ini merupakan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan pertimbangan sendiri guna menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

11) *Moral value* (Nilai moral)

Nilai moral merupakan cara yang ditempuh karyawan untuk melengkapi dirinya sendiri sehingga menjadi karyawan yang cakap dan berprestasi. Misalnya, mengikuti pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan pekerjaan akan menjadi sumber kepuasan kerja karena dengan nilai moral ini mereka akan mengembangkan wawasan dan kemampuan kerja.

12) *Recognition* (Pengakuan)

Pengakuan yang diperoleh seseorang karyawan meliputi penghargaan, ujian, dan perhatian baik dari atasan termasuk seprofesi, klaim maupun dari masyarakat umum dalam lingkup pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut akan menjadi sumber

kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan karena karyawan tersebut merasa bahwa apa yang terbaik yang dicapainya dihargai.

13) *Responsibility* (Tanggung jawab)

Tanggung jawab ini mencakup kewajiban dan wewenang seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu atau melakukan pekerjaannya sendiri. Tanggung jawab yang didapat seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan akan menjadi sumber kepuasan kerjanya karena dengan tanggung jawab tersebut berarti karyawan diberi kepercayaan dan dianggap mampu untuk melakukan pekerjaan tersebut.

14) *Job security* (Keamanan/ jaminan kerja)

Ini meliputi indikasi objektif yang menunjang rasa aman karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Rasa aman dalam bekerja tersebut akan menjadi sumber kepuasan kerja karena karyawan merasa terlindungi masa depannya

15) *Sosial Service* (Pelayanan sosial)

Pelayanan sosial yang disediakan di tempat kerja yang menyangkut fisik maupun mental, misalnya pelayanan kesehatan, jika pelayanan sosial tersebut dirasa memadai maka hal itu akan menjadi sumber kepuasan kerja.

16) *Sosial Status* (Status sosial)

Status sosial ini bersumber dari pendidikan, jabatan, kemampuan, jenis pekerjaan, usia, metode pembayaran gaji dan

kondisi kerja. Status sosial yang dimiliki karyawan akan menjadi sumber kepuasan kerja karena dengan status sosial ini seseorang karyawan akan memperoleh gaji, jabatan, fasilitas, dan pelayanan yang lebih baik.

17) *Supervision human Relation* (Hubungan atasan dan bawahan)

Yaitu bagaimana hubungan antara atasan dengan bawahan adanya keramahan dan kerjasama yang baik akan menjadi sumber kepuasan kerja bagi karyawan secara individual.

18) *Technical Supervision* (Teknik pengawasan)

Yaitu teknik pengawasan yang digunakan untuk seorang atasan untuk mengawasi pekerjaan bawahan nya dapat memberikan kepuasan atau ketidakpuasan pada diri seorang karyawan, sebab pengawasan yang kaku akan dapat menurunkan kreativitas dan kenyamanan perasaan seorang bawahan dalam bekerja.

19) *Variety* (Variasi kerja)

Melakukan pekerjaan-pekerjaan dengan variasi yang memadai akan menjadi kepuasan kerja, sebaliknya pekerjaan yang monoton atau terlalu variatif akan menyebabkan tekanan psikologis yang menurunkan kepuasan kerja.

20) *Working condition* (Kondisi kerja)

Yaitu semua kondisi fisik, psikologis dan segala peraturan yang ada di tempat kerja.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasi pemimpin memainkan peranan penting dalam menentukan usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kehadiran pemimpin memungkinkan manusia organisasional untuk di motivasi untuk mencapai kepuasan dalam bekerja secara efektif dan efisien.

Menurut Hasibuan (2006: 170) kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut D.E.Mac.Farland dalam Danim (2004:55) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi aktifitas pimpinan antara lain dapat terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Pengertian kepemimpinan Menurut Rivai (2006:2) adalah meliputi:

proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, mempengaruhi

interpretasi, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok.

Menurut Danim (2004:56) kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan atau memberi arah kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang ada. Efektivitas seorang pemimpin mensyaratkan agar pemimpin tersebut memberlakukan orang lain dengan baik, sementara memberikan motivasi agar mereka menunjukkan performa yang tinggi dalam melaksanakan tugas (Gordon, 1998:8)

Dari teori di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, memimbing, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Pemimpin dalam kepemimpinannya tidak hanya bertugas sebagai seseorang yang memiliki kemampuan lebih yang ditunjuk sebagai pengatur yang lainnya, tetapi ia juga harus bisa menjadi teladan dan sumber semangat bagi pegawainya.

Menurut Rivai (2006:53) fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu:

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan dan aktifitas pimpinan.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi.

Secara operasional fungsi-fungsi pokok pimpinan Menurut Rivai (2006:53) yaitu:

- 1) Fungsi instruktif adalah kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melaksanakan perintah.
- 2) Fungsi komulatif adalah memperoleh masukan beberapa umpan balik yang dapat dipergunakan memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.
- 3) Fungsi partisipatif adalah usaha pemimpin mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan dalam mengambil keputusan dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- 4) Fungsi delegasi adalah memberikan wewenang, membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin yang lebih tinggi.
- 5) Fungsi pengadilan, dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Kotler dalam Tika (2006:89) mengatakan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi yang kompleks melaksanakan fungsi konstruktif atau perubahan adaptif melalui tiga sub proses sebagai berikut:

1) Menetapkan arah

Yaitu mengembangkan suatu visi masa depan, sepanjang itu melakukan strategi untuk melahirkan perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai visi tersebut.

2) Mengarahkan orang-orang

Mengkomunikasikan cara untuk bekerjasama yang dibutuhkan sehingga dapat menciptakan kesatuan pengertian tentang visi dan dilaksanakan untuk pencapaiannya.

3) Memotivasi dan memberi inspirasi

Menjaga orang-orang agar bergerak kearah yang benar.

Menurut Adair dalam Hasan (2006:38) pemimpin harus memiliki performa kerja dan dapat menjadi teladan melalui kualitas kerja, sikap dan perilaku yang diharapkan dan dituntut oleh kelompok kerjanya.

Timpe dalam Isya (2005:31) menjelaskan enam belas petunjuk khusus yang harus dimiliki pemimpin dalam rangka mengelola hubungan dalam lingkungan kerja suatu organisasi yaitu: 1. memusatkan dan menunjukkan tekanan pada sasaran, 2. tingkatkan hubungan antar pribadi, 3. memberikan umpan balik yang bersifat membangun, 4. lindungi bawahan dari para penyerang, 5. berikan cukup waktu untuk berfikir, 6. bangun rasa kepercayaan diri, 7. ketahui

bagaimana cara menangani kegagalan, 8. kenali kebutuhan dan rangsangan dari luar, 9. berikan arah yang benar, 10. berikan suasana yang aman, 11. kenali kreatifitas secara terbuka, 12. pahami bahwa kreatifitas kerja saja tidak cukup, 13. berikan evaluasi dan umpan balik seketika, 14. menerima kekurangan-kekurangan kecil, 15. memelihara suasana intrapreveural dan 16. imbangi kebutuhan terhadap kebebasan dan keharusan sruktur.

3. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim organisasi

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kalinya dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Tagiuri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat dimana perilaku muncul : lingkungan, lingkungan pergaulan, budaya, suasana, situasi, pola lapangan, pola perilaku, dan kondisi.

Menurut Tigiuri dan Letwin dalam wirawan (2007: 121), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Menurut Wirawan (2007:122) bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan

mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut pendapat Wirawan (2007:122) ada sejumlah kata kunci dalam pengertian iklim organisasi tersebut yang perlu mendapat penjelasan yaitu:

- 1) Persepsi. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (sebagai individual dan kelompok) dan mereka yang berhubungan dengan organisasi. Persepsi adalah proses orang menerima, mengorganisasikan, dan menginterpretasikan informasi yang ada di lingkungannya dan menggunakannya untuk mengambil keputusan, melakukan aktivitas, dan sebagainya.
- 2) Hal yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi. Persepsi orang tersebut mengenai apa yang ada atau apa yang terjadi dalam lingkungan organisasi.
- 3) Praktik rutin, mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam organisasi.
- 4) Sikap dan perilaku organisasi, orang dapat bersikap dari sangat positif sampai sangat negatif mengenai iklim organisasi. Persepsinya akan mempengaruhi perilakunya.
- 5) Mempengaruhi kinerja organisasi, sikap dan perilaku organisasi anggota mempengaruhi kinerja mereka secara individual dan kelompok yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi.

Siswanto (1990:25) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah suasana yang terjadi dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi. Lingkungan kerja dan hubungan antar individu yang akrab, dapat menimbulkan pengaruh negatif dalam pelaksanaan program organisasi.

Untuk menciptakan iklim organisasi yang harmonis dapat dilakukan dengan memanfaatkan sebaik-baiknya sumber daya manusia yang tersedia. Ini dapat terjadi dalam suatu atmosfer yang saling menghargai, bila semua pegawai mendapatkan manfaat dari suatu lingkup pengalaman dan sudut pandang yang lebih luas.

Menurut Keith Davis dan John W. Newstrom (1985:21) iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Pengertian ini dapat mengacu lingkungan suatu departemen, unit perusahaan yang penting seperti pabrik cabang, atau suatu organisasi secara keseluruhan.

Menurut Keith Davis dan Jhon W. Newstrom (1985:23) mengemukakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dapat membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, mereka terhadap iklim organisasi.

Wirawan (2007: 124) bahwa budaya organisasi dan iklim organisasi saling berhubungan. Dimana budaya organisasi

menunjukkan struktur dalam organisasi yang berakar pada nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi yang dikembangkan dan dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan peranannya. Karena dikelola, budaya bersifat stabil, walaupun juga bersifat fragil, karena sistem organisasi bergantung pada tindakan anggotanya. Sebaliknya iklim organisasi merupakan lingkungan organisasi yang relatif statis yang berakar pada sistem nilai organisasi

b. Dimensi Iklim Organisasi

Dimensi dan indikator iklim organisasi harus dikembangkan untuk mengembangkan kuisioner guna mengukur iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi menurut Wirawan (2007: 128) adalah:

- 1) Keadaan lingkungan fisik, lingkungan fisik adalah lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan, dan proses kerja. Mengenai tempat kerjanya menciptakan persepsi karyawan mengenai iklim organisasi.
- 2) Keadaan lingkungan sosial. Lingkungan sosial adalah interaksi antara anggota organisasi. Hubungan tersebut dapat bersifat hubungan formal, informal, kekeluargaan, atau profesional. Semua bentuk hubungan tersebut dapat menentukan iklim organisasi.
- 3) Pelaksanaan sistem manajemen. Sistem manajemen adalah proses pelaksanaan manajemen organisasi.
- 4) Produk. Produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Produk suatu organisasi sangat menentukan iklim organisasi.

- 5) Konsumen yang dilayani. Konsumen yang dilayani dan untuk siapa produk ditujukan mempengaruhi iklim organisasi.
- 6) Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasi.
- 7) Budaya organisasi. Baik budaya maupun iklim organisasi mempengaruhi perilaku organisasi anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka.

Selanjutnya aspek-aspek yang diukur dalam iklim organisasi sebagaimana dikembangkan oleh Keith Davis dan Jhon W. Neswtrom (1985:24) adalah kualitas kepemimpinan, kadar kepercayaan, komunikasi ke atas dan ke bawah, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, dan kesempatan.

Sedangkan Menurut Wirawan (2007:128) yang diukur atau indicator dalam iklim organisasi adalah:

- 1) Struktur, struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi.
- 2) Standar-standar, standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.
- 3) Tanggung jawab, merupakan perasaan karyawan bahwa adanya rasa tanggung jawab dalam melakukan suatu pekerjaannya.

- 4) Penghargaan, bahwa karyawan merasa dihargai jika karyawan dapat menyelesaikan tugas secara baik.
- 5) Dukungan, merupakan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja.
- 6) Komitmen, yaitu perasaan bangga karyawan terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dari uraian aspek yang dapat diukur dalam iklim organisasi yang dikemukakan oleh Keith dan Jhon diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam suatu organisasi diberikan kewenangan yang seluas- luasnya kepada karyawan untuk melakukan tindakan agar tujuan yang telah diciptakan oleh organisasi dapat tercapai.

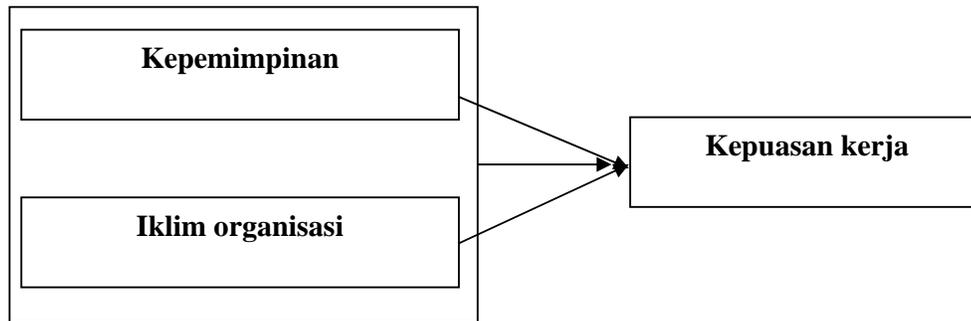
B. Kerangka Konseptual

Kepuasan kerja merupakan kondisi atau keadaan emosional yang menyenangkan pegawai yang direfleksikan dalam bentuk sikap terhadap pekerjaannya berdasarkan penilaian atas situasi kerja dan dapat dikatakan menjadi harapan setiap pegawai BKKBN. Pimpinan BKKBN sangat berperan penting untuk dapat menciptakan terwujudnya kepuasan kerja para pegawai di bawah jajarannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal, salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah iklim organisasi.

Kepemimpinan yang efektif jika pemimpin mampu menggerakkan individu atau sekelompok orang yang dipimpinnya kearah tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut tidak lepas dari kepuasan kerja pegawai yang menentukan jalan atau tidaknya suatu organisasi. Kehadiran pemimpin dapat menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik maka akan dapat mendorong timbulnya kepuasan kerja pegawai

Iklm organisasi merupakan perekat sosial yang mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Agar iklim organisasi dapat berfungsi secara optimal, seorang pemimpin perlu mengimbangi dengan sikap dan perilaku yang tepat serta keyakinan yang kuat. Iklim organisasi yang kuat diakibatkan karena adanya hubungan sesama personil yang ada dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai dan prinsip yang dikembangkan oleh pemimpin, akan membuat seorang pegawai dapat menjalankan tugas dengan baik karena adanya sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak dalam berinteraksi akan mendorong pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya yang pada akhirnya akan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penerapan iklim organisasi yang konsisten membuat pegawai menjadi berdisiplin dan bertanggung jawab serta adanya tingkat kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

Secara sistematis pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan kajian teoritis pada bagian terdahulu dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan dan Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat.
- H2 : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai melalui iklim organisasi pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat.
- H3 : Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN.

A. Simpulan

Berdasarkan uraian di atas dan analisis penelitian, maka dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan yang tentunya berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya yaitu bab IV, maka dapat disimpulkan beberapa hal antara lain:

1. Dari temuan peneliti diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat. Dimana berdasarkan analisis dan uji hipotesis diperoleh nilai signifikan $0.038 < \alpha = 0.05$ artinya semakin tinggi kepemimpinan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat.
2. Dari temuan ini juga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat.

Ini berarti iklim organisasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat. Dimana dari hasil analisi dan uji hipotesis didapat nilai signifikan $0.006 < \alpha = 0.05$ artinya semakin tinggi iklim organisasi maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

- 3 Berdasarkan temuan pada penelitian ini dapat disimpulkan masih banyak faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai selain dari faktor kepemimpinan dan iklim organisasi pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat. Dimana dari uji regresi berganda di dapat $R^2 = 0.179$ yang artinya sumbangan secara bersama-sama variable kepemimpinan dan iklim organisasi adalah 17.9%..

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah penulis uraikan dan implikasi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka upaya yang dapat penulis sarankan agar kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat hendaknya untuk lebih baik di masa yang akan datang adalah:

1. Kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat harus ditingkatkan lagi, karena hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat baik, namun masih ada beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian, yaitu kepuasan pegawai terhadap kondisi kerja yang

ada saat ini. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pada indikator kepuasan terhadap kondisi kerja, maka perlu pimpinan menciptakan kondisi kerja yang lebih baik lagi kedepannya baik itu antara pimpinan dengan bawahan maupun sesama pegawai.

2. Untuk variabel kepemimpinan ada hal yang perlu mendapat perhatian yakni mengarahkan dan memberi keteladanan, hal ini bisa dilakukan dengan cara pimpinan selalu memberikan arahan yang jelas kepada para pegawai agar pegawai tersebut termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dan juga memberikan bentuk contoh keteladanan yang baik sehingga pegawai bisa menjadikan pimpinan tersebut sebagai tauladan yang baik pula.
3. Untuk variabel iklim organisasi, variabel ini juga berada pada kriteria cukup baik, namun masih ada beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian yakni factor struktur. Untuk meningkatkan iklim organisasi pada indicator struktur, maka disarankan kepada pimpinan untuk memberikan sosialisasi kepada semua pegawai mengenai struktur yang ada didalam organisasi tersebut.
4. Untuk peneliti yang akan datang bahwasanya dari hasil penelitian di atas ternyata masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada Dinas Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat. Jadi hendaknya untuk yang akan datang agar dapat lebih fokus terhadap faktor-faktor lain tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- Allan, Jane. 1987. *Mengatasi Masalah Manusia didalam Organisasi*. Terjemahan, Jakarta. Bimarapa Aksara.
- Anoraga, Pandji. 1998. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta. Pustaka Jaya.
- As'ad, M. 2000. *Psikologi Industri*. Edisi ke 4, Yogyakarta, Liberty.
- Budi, Ilahi. 2003. *pengaruh kepemimpinan dan iklim kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi Perindustrian Dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat*. Tesis UNP.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi, kepemimpinan dan efektivitas kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Davis, Keith. 1985. *Prilaku dalam Organisasi Terjemahan Mc Graw. Inc*. Jakarta: Erlangga.
- Feldman, G. D. and Arnold, 1998. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. Tokyo, Mc Grow-Hill.
- Handoko, Hani, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPF E.
- Haryanto, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husnan, Suad, 1994. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPF E.
- Idris, 2004. *Aplikasi Model Analisis Data Kuantitatif*. Program Magister Manajemen (S2), Universitas Negeri Padang.
- Jackson, Susan E, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rasdakarya.
- _____. 2001. *Psikologi Perusahaan*. Bandung: PT. Trigenda Karya.