

**KEPUASAN KERJA PEGAWAI DITINJAU DARI
KEPEMIMPINAN ATASAN DAN IKLIM ORGANISASI
PADA SEKRETARIAT DAERAH (SETDA) KOTA SOLOK**

TESIS



OLEH

**MERIKA SETIAWATI
NIM. 10580**

**Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Magister Kependidikan**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2010**

ABSTRACT

Merika Setiawati, 2010. The Contribution of Superordinate's Leadership and Organization Climate toward the Employees's Work Satisfaction in Area Secretariat Office of Solok. Thesis Graduate Program State University of Padang.

Based on the writer's limited observation at area secretariat office of Solok, it was found that their employees work satisfaction tended below. This phenomenon was assumed to be related to the related to the of Superordinates Leadership and Organization Climate.

The purpose of this research was to disclose the employees work satisfaction as viewed by superordinates and organization climate, either partially or collectively. To answer the research problems, three hypotheses were proposed to be tested. (1) the contribution of superordinates leadership on the work satisfaction. (2) the contribution of the organization climate on the work satisfaction, and (3) collectively, the contribution of the superordinates leadership and the organization climate toward the work satisfaction.

This is a quantitative research. Research population was all employees at area secretariat office of Solok, totaling 105 persons in number, and 58 of them to be respondent. Instrument used in this research was the Questionnaire which *Likert scale* model had been tested for its validity and reliability. The data were analyzed by using the correlation as well as regression techniques.

It was found that the three hypotheses were supported by the data: (1) the contribution of the superordinates leadership on the work satisfaction (18,9%), (2) the contribution of the organizational climate on the work satisfaction (13,2%), and (3) collectively, the contribution of the superordinates leadership and the organizational climate toward the work satisfaction (26,7%). Achievement level of superordinates variable 77% at poor level. Achievement level of organizational climate variable 74% at poor level. Achievement of work satisfaction variable 79% at poor level. This can be meant that the superordinates and the organizational climate are two important variables significantly influencing the employees work satisfaction; other factors not treated in this research.

ABSTRAK

Merika Setiawati. 2010. Kontribusi Kepemimpinan Atasan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah (SETDA) Kota Solok. Tesis. Program Pascasarjana, Universitas Negeri Padang.

Berdasarkan pengamatan awal pada beberapa pegawai di SETDA Kota Solok ditemukan adanya fenomena ketidakpuasan pegawai, seperti adanya kesenjangan antara yang diharapkan pegawai dengan yang didapatkan, kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan, kurang lengkapnya sarana dan prasarana, multi peran yang harus dilakukan, dan lain-lain. Fenomena ini diduga berkaitan dengan beberapa faktor, diantaranya kepemimpinan atasan dan iklim organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan besarnya kontribusi kepemimpinan atasan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah: (1) Kepemimpinan Atasan berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai, (2) Iklim organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai, dan (3) Kepemimpinan atasan dan iklim organisasi secara bersama-sama berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan jenis penelitian korelasional. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Solok sebanyak 105 orang. Sampel penelitian sebanyak 58 orang yang diambil dengan teknik *Stratified proportional random sampling*. Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data adalah angket model skala *Likert*, yang telah memiliki validitas dan reliabilitas. Untuk menguji hipotesis digunakan analisis korelasi dan regresi.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan telah teruji dan signifikan, yang hasilnya adalah (1) Kepemimpinan atasan secara signifikan berkontribusi kepuasan kerja pegawai (18,9%), (2) Iklim organisasi secara signifikan berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai (13,2%), dan (3) Kepemimpinan atasan dan Iklim organisasi secara signifikan berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai (26,7%). Tingkat ketercapaian untuk variabel kepemimpinan atasan adalah 77% berada pada kategori cukup. Tingkat ketercapaian variabel iklim organisasi 74% berada pada kategori cukup. Tingkat ketercapaian variabel kepuasan kerja pegawai adalah sebesar 79% berada pada kategori cukup. Kedua variabel kepemimpinan atasan dan iklim organisasi merupakan dua variabel prediktor terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Solok.

PERSETUJUAN AKHIR TESIS

Nama Mahasiswa : MERIKA SETIAWATI
NIM : 10580

NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
<u>Dr. Nurhizrah Gistituati, M.Ed.Ed.D</u> Pembimbing I	_____	_____
<u>Dr. Jasrial, M.Pd</u> Pembimbing II	_____	_____

Direktur Program Pascasarjana
Studi/Konsentrasi
Universitas Negeri Padang

Ketua Program

Prof. Dr. Mukhaiyar
M.Pd
NIP. 130 526 501

Prof. Dr. Kasman Rukun
NIP.

**PERSETUJUAN KOMISI
UJIAN TESIS MAGISTER KEPENDIDIKAN**

NO.	NAMA	TANGGAL
1.	<u>Dr. Nurhizrah Gistituati, M.ED. Ed.D</u> (Ketua)	_____
2.	<u>Dr. Jasrial. M.Pd</u> (Sekretaris)	_____
3.	<u>Dr. Nasrullah Aziz</u> (Anggota)	_____
4.	<u>Prof. Dr. H. Rusdinal M.Pd</u> (Anggota)	_____
5.	<u>Prof. Dr. Firman. M.S</u> (Anggota)	_____

MAHASISWA

Nama : **MERIKA SETIAWATI**

NIM : 10580

Tanggal Ujian :

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul: **“Kepuasan Kerja Pegawai Ditinjau Dari Kepemimpinan Atasan dan Iklim Organisasi Di Kantor Sekretariat Daerah Kota Solok”** adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang (UNP Padang) maupun di perguruan tinggi yang lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak-benaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Februari 2010
Saya yang menyatakan,

MERIKA SETIAWATI
NIM 10580

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur disampaikan kehadirat Allah Yang Maha Kuasa atas izin serta rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Judul tesis ini adalah **“Kepuasan Kerja Pegawai Ditinjau Dari Kepemimpinan Atasan dan Iklim Organisasi Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Solok”**

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak menerima bimbingan, arahan, masukan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Nurhizrah Gistituati M.Ed. Ed.D selaku pembimbing I, dan Dr. Jasrial M.Pd selaku pembimbing II, dengan tulus ikhlas telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
2. Dr. H. Nasrullah Azis, Prof. Drs. H. Rusdinal, M.Pd dan Prof. Firman, M.S sebagai dosen penguji tesis yang dengan tulus ikhlas meluangkan waktunya untuk memberikan sumbangan pemikiran, pengetahuan, saran dan kritikan serta arahan dalam rangka perbaikan dan penulisan tesis ini.
3. Pimpinan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang dan seluruh staf yang telah memberikan pelayanan, kemudahan selama penulis mengikuti perkuliahan dan dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
4. Bapak Pimpinan Sekretariat Daerah dan Kepala Bagian di Sekretariat Daerah Kota Solok, yang telah memberi izin pada semua pegawai-pegawai di Sekretariat Daerah Kota Solok yang terpilih menjadi responden penelitian untuk mengisi angket penelitian ini dengan baik.
5. Suamiku Edwin Putra SH dan Anakku Nayla Meishya Edwin terkasih yang telah memahami dan merasakan perjuangan saya, mereka selalu mendorong dan menolong sehingga tesis ini dapat terselesaikan

6. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Padang angkatan 2008 yang telah membantu dan memotivasi peneliti untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Berbagai pihak yang telah ikut membantu untuk menyelesaikan penulisan tesis ini yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu.

Akhirnya penulis berharap tulisan ini dapat bermanfaat, semoga amal kebajikan yang kita perbuat mendapat balasan yang setimpal dan pahala yang berlipat ganda. *Amin Yaa Rabbal ‘Alamin*

Padang, Januari 2010
Penulis,

MERIKA SETIAWATI
NIM 10580

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PERSETUJUAN AKHIR	iii
PERSETUJUAN KOMISI	iv
SURAT PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Pembatasan Masalah.....	11
D. Perumusan Masalah.....	12
E. Tujuan Penelitian.....	12
F. Manfaat Penelitian.....	13
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori.....	14
1. Kepuasan Kerja.....	14
2. Kepemimpinan Atasan.....	23
3. Iklim Organisasi.....	32
B. Kerangka Pemikiran.....	37
C. Hipotesis Penelitian.....	41
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
A. Metode Penelitian.....	42
B. Populasi dan Sampel.....	42

C. Definisi Operasional.....	46
D. Pengembangan Instrumen.....	48
E. Uji Coba Instrumen	50
F. Analisis Data.....	52
BAB IV. HASIL PENELITIAN	
A. Deskripsi Data.....	56
B. Pengujian Persyaratan Analisis.....	61
C. Pengujian Hipotesis	64
D. Pembahasan.....	73
E. Keterbatasan Penelitian.....	75
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	
A. Kesimpulan	77
B. Implikasi	78
C. Saran-saran.....	80
DAFTAR RUJUKAN	83
LAMPIRAN – LAMPIRAN	85

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penyebaran Populasi Berdasarkan Strata.....	43
2. Hasil Perhitungan Sampel.....	45
3. Rincian Sampel Penelitian Menurut Bagian	46
4. Kisi-kisi Pengembangan Instrumen Penelitian sebelum Ujicoba	49
5. Instrumen yang Sahih	51
6. Rangkuman Hasil Analisis Reliabilitas	52
7. Distribusi Frekuensi Data Kepuasan Kerja.....	56
8. Distribusi Frekuensi Data Kepemimpinan Atasan.....	58
9. Distribusi Frekuensi Data Iklim Organisasi.....	60
10. Hasil Uji Normalitas Kepuasan, Kepemimpinan, Iklim Organisasi.....	62
11. Rangkuman Analisis Homogenitas Variansi Kelompok	62
12. Rangkuman Hasil Uji Independensi Antar Variabel X_1 , X_2 , dan Y	63
13. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi X_1 dan Y	64
14. Rangkuman Hasil Analisis Regresi X_1 terhadap Y	66
15. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi X_2 dan Y	67
16. Rangkuman Hasil Analisis Regresi X_2 terhadap Y	68
17. Rangkuman Analisis Korelasi Ganda X_1 , X_2 dan Y	69
18. Rangkuman Analisis Regresi X_1 , X_2 terhadap Y	70
19. Bobot Kontribusi Relatif dan Efektif X_1 , X_2 dan Y	71

20. Rangkuman Analisis Korelasi Parsial.....	72
21. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Ganda Variabel X1 dan X2 dengan Variabel Y.....	85
22. Rangkuman Hasil Analisis Regresi X1X2.Y.....	86
23. Rangkuman Hasil Analisis Pengujian Koefisien Regresi Ganda Pengembangan Diri (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)	87
24. Kontribusi Relatif dan Efektif X1 dan X2 terhadap Y	88
25. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Parsial	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual.....	41
2. Histogram Distribusi Skor Kepuasan Kerja.....	57
3. Histogram Distribusi Skor Kepemimpinan Atasan.....	59
4. Histogram Distribusi Skor Iklim Organisasi.....	60

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I Bantuan Pengisian Angket	85
Lampiran II Data Ujicoba Instrumen Kepemimpinan Atasan	86
Lampiran III Data Uji Coba Instrumen Iklim Organisasi	87
Lampiran IV Data Ujicoba Instrumen Kepuasan Kerja Pegawai	88
Lampiran V Rangkuman Analisis Butir Kepemimpinan Atasan.....	89
Lampiran VI Rangkuman Analisis Butir Iklim Organisasi	90
Lampiran VII Rangkuman Analisis Butir Kepuasan Kerja Pegawai.....	91
Lampiran VIII Data Penelitian dan Deskripsi Data	92
Lampiran IX Distribusi Frekuensi Data Kepemimpinan Atasan	93
Lampiran X Distribusi Frekuensi Data Iklim Organisasi	94
Lampiran XI Distribusi Frekuensi Data Kepuasan Kerja Pegawai	95
Lampiran XII Uji Normalitas.....	96
Lampiran XIII Uji Homogenitas.....	97
Lampiran XIV Korelasi dan Regresi sederhana X1 Terhadap Y	98
Lampiran XV Korelasi dan Regresi Sederhana X2 Terhadap Y	99
Lampiran XVI Korelasi dan Regresi Sederhana X1, X2 dan Y	100
Lampiran XVII Korelasi Parsial X1 dan X2 Terhadap Y.....	101

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi mempunyai tujuan yang telah ditetapkan dan harus dilaksanakan secara bersama dengan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Orang-orang yang dimaksud adalah pegawai yang berada dalam organisasi itu sendiri, pegawai merupakan kekuatan yang memegang peranan utama dalam organisasi, karena pegawai bertanggung jawab untuk kegiatan atau pelaksanaan program yang telah disusun.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, pegawai dituntut untuk tekun dalam bekerja, cekatan dan memiliki keahlian dalam melaksanakan tugas. Dan untuk menjalankan perannya tersebut tak lepas dari berbagai faktor psikologi yang ikut mempengaruhi keberhasilan tugasnya. Diantara faktor tersebut adalah kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja bagi pegawai merupakan salah satu hal yang diperhatikan untuk meningkatkan produktivitas kerja, sehingga dapat membantu kelancaran tercapainya tujuan kantor itu sendiri. Untuk itu perlu perhatian dari pimpinan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya agar kepuasan kerja pegawai dapat terwujud.

Kepuasan kerja perlu mendapat perhatian yang serius oleh pimpinan organisasi, perhatian yang diberikan akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan kelancaran aktivitas kantor. Pegawai yang merasa puas dalam bekerja

diduga akan bekerja dengan baik karena kepuasan kerja itu memungkinkan timbulnya kegairahan, ketekunan, kerajinan, penuh inisiatif dan kreatif dalam bekerja. Hal ini pada akhirnya akan menghasilkan kualitas dan produktivitas kerja yang tinggi. Sebaliknya apabila pegawai tidak merasakan kepuasan dalam bekerja tugasnya di duga akan menimbulkan hal yang akan merugikan proses pekerjaan kantor karena rendahnya kualitas kerja mereka.

Dalam Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English (1974:756) kepuasan kerja adalah suatu keadaan dalam diri seseorang yang merasa puas, lega dan senang karena situasi dan kondisi kerja yang dapat memenuhi segala yang berkaitan dengan kebutuhan, keinginan dan harapannya. Sedangkan menurut Hoy dan Miskel (1978:120) *job satisfaction as any combination of psychological, physiological, and environmental circumstances that cause a person to say, "I am satisfied with my job."* Maksudnya kepuasan kerja merupakan kombinasi aspek psikis, fisik dan situasi lingkungan yang membuat seseorang mengatakan "saya merasa puas dengan pekerjaan saya". Berdasarkan pendapat di atas kepuasan kerja merupakan keadaan dimana seseorang merasa senang, lega dan puas akan kondisi kerja, kondisi yang dapat memenuhi segala kebutuhan mereka. Pegawai akan merasa puas jika apa yang dikerjakannya dianggap telah memenuhi harapannya dan sesuai dengan tujuan ia bekerja. Harapan-harapan ini bukan hanya datang dari diri sendiri dan dari pekerjaannya tetapi juga dari lingkungannya.

Kepuasan kerja pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor, pegawai akan merasa senang dan puas apabila adanya iklim organisasi yang baik dan harmonis,

baik pimpinan dengan bawahan maupun antar bawahan, sikap saling menghargai, saling terbuka, rasa toleransi dan saling mendukung dalam kegiatan kantor, serta kegiatan sosial lainnya. Bila iklim organisasi kurang harmonis, maka pegawai bisa bersikap apatis terhadap pekerjaannya yang pada akhirnya diduga dapat menurunkan kepuasan kerja.

Untuk menciptakan hal tersebut perlu suasana yang kondusif karena suasana yang kondusif diduga akan menghasilkan kepuasan kerja bagi pegawai begitu juga halnya dengan kepemimpinan pimpinan kantor, dengan adanya perhatian, arahan yang baik dari pimpinan hal ini juga diduga akan memberikan kepuasan bagi pegawai dalam bekerja. Banyak usaha yang telah dilakukan diantaranya melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan, memberikan kesempatan pegawai untuk diklat, memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai, memberikan kesempatan yang lebih cepat untuk kenaikan pangkat berdasarkan prosedur yang ada dan sebagainya. Dengan demikian diharapkan akan tercapai kepuasan kerja bagi pegawai sehingga semangat kerja mereka akan dapat meningkat dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan survey awal penulis yang dilakukan pada tanggal 2 – 27 februari 2009, rasa ketidakpuasan dari pegawai terlihat dari keluhan-keluhan yang diungkapkan dalam pembicaraan pegawai sehari-hari dan kurang semangat dalam mengerjakan tugas-tugasnya, adanya kesenjangan antara yang mereka harapkan dengan yang mereka dapatkan, sering ditemukan pegawai membicarakan ketidakpuasan mereka terhadap kesejahteraan yang mereka dapatkan, kurang diberi

kemandirian dalam melaksanakan tugas, pendelegasian tugas yang tidak jelas, kurang lengkapnya sarana dan prasarana dalam bekerja, suasana lingkungan kerja yang kurang mendukung, hubungan antar personil dan pimpinan kurang baik, serta keluhan terhadap tingginya beban kerja yang dikarenakan multi peran yang harus dilaksanakan.

Fenomena di atas menurut penulis merupakan cerminan yang menunjukkan rendahnya kepuasan kerja pegawai. Ketidakpuasan pada pegawai akan menimbulkan gejala konstruktif seperti datang terlambat ke kantor, memulai pekerjaan tidak sesuai dengan waktunya, kurang inisiatif serta tidak ada kreativitas dalam bekerja, tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas.

Gejala-gejala rendahnya kepuasan kerja pegawai akhirnya akan menurunkan produktivitas kerja. Situasi ini bila dibiarkan berlanjut terus-menerus dan tidak dicarikan upaya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai maka Kantor Sekretaris Daerah (SETDA) Kota Solok tidak akan tercapai visi dan misinya. Berdasarkan hal tersebut peneliti merasa perlu untuk melakukan suatu penelitian tentang kepuasan kerja pegawai di lingkungan SETDA Kota Solok serta faktor-faktor dominan yang mempengaruhi dengan maksud untuk mengungkapkan kebenaran dan realita yang ada.

B. Identifikasi Masalah

Dalam melaksanakan tugasnya pegawai seharusnya memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, karena kepuasan kerja diperkirakan akan bisa meningkatkan motivasi dan kegairahan dalam bekerja, sehingga prestasi kerja pegawai

diperkirakan akan meningkat pula. Kepuasan kerja merupakan daya pendorong yang perlu dimiliki oleh para pegawai dalam melaksanakan kegiatan kantor sehari-hari.

Rasa puas atau tidak puas pegawai dalam bekerja disebabkan oleh banyak faktor, diantaranya ada yang berasal dari dalam diri pegawai (*internal*) dan ada yang berasal dari luar diri pegawai (*eksternal*). Herzberg dalam Crites (1969) mengemukakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor dari dalam maupun faktor dari luar diri pegawai, diantaranya adalah kemampuan supervisi, kondisi kerja, upah, kesempatan untuk maju, keamanan, aspek sosial pekerjaan, komunikasi dan keuntungan lain yang diperoleh dari pekerjaan itu.

As'ad (1986:99) menyatakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi kesempatan untuk maju, iklim organisasi, gaji, kepemimpinan, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas. Selanjutnya Davis (1989:106) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh: 1) konteks pekerjaan dan pengembangan organisasi, 2) tugas yang dilakukan, 3) keadaan pegawai yang meliputi kemampuan usia, dan 4) tingkat pekerjaan yang meliputi jabatan dan pangkat. Kemudian menurut Luthans dalam Nurhizrah (2009:282) mengatakan banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, faktor tersebut dapat disimpulkan kedalam lima dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja.

Kepuasan kerja merupakan keadaan yang bersegi banyak, beberapa segi lebih memberikan kepuasan dibandingkan yang lainnya. Kepuasan kerja hanya melukiskan suatu rata-rata hasil dari beberapa keadaan pada saat tertentu, pada saat tertentu para pegawai merasa lebih puas dengan suatu segi pekerjaannya, namun yang jelas adalah bahwa kepuasan kerja itu bukan merupakan suatu hal yang tetap. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan atau faktor tertentu baik faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, maupun yang berkaitan dengan lingkungan tempat kerja.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja tersebut banyak faktor yang perlu dipertimbangkan. Berdasarkan pendapat para ahli di atas disimpulkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai antara lain: a) pengawasan, b) imbalan, c) kepemimpinan, d) iklim organisasi, e) kondisi kerja, f) keamanan, g) promosi, h) komunikasi,

Pengawasan merupakan sumber penting yang lain dari kepuasan kerja. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, pengawasan yang berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan kepedulian pada pegawai. Hal ini diperlihatkan melalui penilaian terhadap seberapa baik kerja pegawai; memberikan bimbingan, bantuan dan nasehat kepada pegawai; berkomunikasi dengan rekan kerja tentang pekerjaan secara personal. Dimensi lain adalah partisipasi atau pengaruh, di mana pimpinan memungkinkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka. Partisipasi ini akan membuat

kepuasan kerja menjadi tinggi (Miller & Monge, 1986). Fenomena yang terjadi pimpinan kurang memberikan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai.

Insentif merupakan imbalan yang diterima pegawai, baik materil maupun non materi. Menurut Handoko (1996) bahwa insentif adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka. Selanjutnya Timpe (1993:66) menyatakan insentif yang diberikan dengan benar akan dapat memotivasi seseorang dalam bekerja. Jadi apabila insentif yang diterima pegawai sesuai dengan jasa yang telah diberikan akan memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai dan menimbulkan semangat kerja yang baik dalam melaksanakan tugas, dan begitu juga sebaliknya. Fenomena yang terjadi dilapangan pegawai kurang mendapat perhatian dan penghargaan (*reward*) dari pimpinan, hal ini berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai.

Kepemimpinan kepala kantor merupakan usaha yang dilakukan seorang kepala kantor dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan semua pegawai agar mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan kantor. Bila pimpinan dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik, maka diduga dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Fenomena yang ditemukan pada Sekretariat Daerah (SETDA) Kota Solok masih adanya keluhan dari pegawai bahwa pimpinan kurang memberikan penghargaan atas apa yang telah dicapai pegawai, pimpinan kurang memperlihatkan kepedulian untuk mau terlibat

dengan kesusulitan yang dihadapi pegawai, pimpinan kurang memberikan motivasi kerja pada pegawai, indikasi lain terlihat sikap pimpinan yang tidak peduli terhadap perubahan lingkungan dan merasa puas saja dengan kondisi yang telah ada, pimpinan sebagai atasan seakan tidak mau tahu terhadap pegawai dan kurang memberikan pengawasan dan perhatian kepada pegawainya, padahal dengan memberikan bimbingan, motivasi dan pengendalian dapat menimbulkan kepuasan pada pegawai.

Iklm organisasi menggambarkan situasi kerja yang terjadi pada sebuah organisasi. Iklm organisasi yang kondusif menjadikan hubungan antara pimpinan dengan pegawai dan antara pegawai dengan pegawai yang lain lebih harmonis, dengan demikian pegawai dalam melaksanakan pekerjaan akan merasa senang, tentram, damai, dan bahagia. Salah satu bentuk iklm organisasi di kantor adalah iklm kerjasama. Iklm kerjasama yang baik akan menciptakan iklm organisasi yang baik. Iklm organisasi yang baik secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Fenomena yang teramati pada Sekretariat Daerah Kota Solok adalah 1) kurangnya rasa tanggung jawab pegawai yang bekerja, seperti bekerja asal – asalan, 2) pegawai jarang diberi kebebasan, baik dalam mengemukakan ide-ide, maupun dalam mengemukakan inovasi dalam melakukan pekerjaan, karena terlalu terikat dengan aturan dan petunjuk kerja yang ada, 3) kurang terjalannya semangat kerja yang baik, seperti kurang terjalin kerja sama antar pegawai, sehingga lebih mengutamakan kepentingan masing-masing, 4) kurang terjalannya keakraban diantara pimpinan dengan pegawai dan antar pegawai lain,

seperti memanfaatkan waktu kosong untuk berdiskusi, dan saling bertukar pikiran tentang kendala-kendala yang ditemukan dalam melaksanakan tugas.

Kondisi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kondisi kerja yang bagus, bersih, nyaman, aman dan menyenangkan akan membuat individu merasa mudah untuk melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya, jika kondisi kerja panas, tidak teratur, dan bising akan membuat individu merasa sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan kata lain, efek kondisi kerja terhadap kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika semuanya berjalan baik, maka tidak ada masalah dengan kepuasan kerja, namun jika segalanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan akan muncul.

Keamanan dalam melaksanakan pekerjaan (rasa aman) sangat dibutuhkan oleh pegawai, dengan demikian pegawai akan terhindar dari rasa takut, cemas atau was-was yang akan mempengaruhi perilaku mereka yang akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Promosi jabatan juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, karena setiap pegawai mengharapkan suatu harapan atas pengorbanan yang dilakukannya dalam organisasi. Selain itu juga promosi jabatan menimbulkan rasa kepuasan dalam diri pegawai, karena pegawai merasa pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan mendapat perhatian dan penghargaan dari pimpinan.

Komunikasi yang baik antar pimpinan dengan pegawai dalam memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memahami dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan apa yang didapat dari pekerjaan baik berupa

sanksi atau penghargaan, sehingga pegawai merasa diikut sertakan dan merasa bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, dengan demikian komunikasi diduga ikut menentukan kepuasan kerja pegawai.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, terlihat banyak faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam melakukan pekerjaan. Namun melihat fenomena dilapangan dan segala keterbatasan penulis, maka penelitian ini hanya dibatasi pada aspek kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor SETDA Kota Solok. Pembatasan masalah penelitian ini didasarkan pada keterbatasan peneliti baik terhadap waktu, biaya dan kemampuan yang peneliti miliki dan agar pelaksanaan penelitian ini dapat lebih terarah dengan baik.

Pemilihan faktor kepuasan kerja didorong oleh keunikan faktor tersebut, diduga kepuasan kerja merupakan hal yang abstrak berhubungan dengan perasaan seseorang tetapi sangat berpengaruh terhadap efektivitas dan produktivitas kerja. Hal ini menurut peneliti merupakan sesuatu yang menarik diteliti. Di samping itu pengkajian yang sistematis melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh informasi mengenai faktor yang perlu mendapat perhatian oleh pimpinan sehingga kepuasan kerja pegawai dapat diperbaiki. Dengan demikian motivasi kerja, komitmen dan tanggungjawab pegawai menjadi bertambah baik dan diharapkan pula kualitas pekerjaan dapat meningkat.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah di kemukakan di atas, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan atasan berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Solok?
2. Apakah iklim organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Solok ?
3. Apakah kepemimpinan atasan dan iklim organisasi secara bersama-sama berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Solok?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Kontribusi kepemimpinan atasan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Solok.
2. Kontribusi iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Solok.
3. Kontribusi kepemimpinan atasan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Solok.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Solok dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja.
2. Para pimpinan bagian di Sekretariat Daerah Kota Solok sebagai penentu kebijakan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
3. Peneliti lain sebagai referensi awal kajian untuk memahami persoalan-persoalan dalam pengelolaan organisasi di Sekretariat Daerah Kota Solok.
4. Penulis sendiri yaitu sebagai dasar dalam menerapkan ilmu yang didapatkan secara teroritis selama perkuliahan dalam bentuk nyata.
5. Bagi jurusan Administrasi Pendidikan PPS UNP dalam meningkatkan pelayanan mata kuliah secara umum dan khususnya mata kuliah kepemimpinan dan komunikasi organisasi sebagai bagian dari manajemen.
6. Akademisi lain sebagai referensi, sumber informasi dan inspirasi terkait dengan variabel-variabel yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai yang diteliti dalam penelitian ini untuk melakukan penelitian selanjutnya.