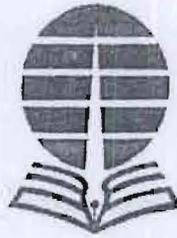


07/40149



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**STUDI KORELASI ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM  
ORGANISASI, DAN KOMPENSASI DENGAN  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA  
SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN KAUR**

**Tesis Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Magister Administrasi Publik**

**Disusun Oleh**

**DEFRIAL  
NIM. 013635928**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
JAKARTA, 2006**



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

Tesis yang berjudul Studi Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan,  
Iklim Organisasi dan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat  
Daerah Kabupaten Kaur. adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang  
dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Bengkulu, Oktober 2006

Yang Menyatakan



**( DEFRIAL )**

NIM.013035928



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : **DEFRIAL**  
NIM : 013635928  
Program Studi : Administrasi Publik  
Judul Tesis : Studi Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 11 Nopember 2006  
W a k t u : 16.00 Wib – 18.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TESIS**

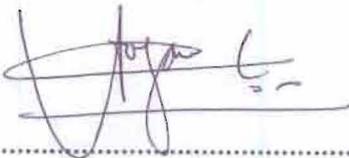
**Ketua Komisi Penguji :**  
**SUCIATI, Ph.D.**

  
: .....

**Penguji Ahli :**  
**PHENI CHALID, SF, MA, Ph.D**

  
: .....

**Pembimbing I :**  
**Dr. TRI DARMAYANTI**

  
: .....

**Pembimbing II :**  
**Prof. Dr. H. RAMBAT NUR SASONGKO**

  
: .....

## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : Studi Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.

Penyusun Tesis : **DEFRIAL**

NIM : 013635928

Program Studi : Administrasi Publik

Hari / Tanggal : Sabtu / 11 Nopember 2006

### Menyetujui :

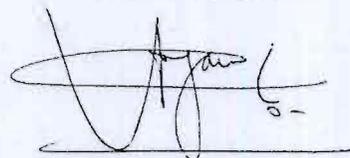
Pembimbing II



**Prof. Dr. H. RAMBAT NUR SASONGKO**

NIP. 131 577 386

Pembimbing I



**Dr. TRI DARMAYANTI**

NIP. 131 866 177

### Mengetahui :

Direktur Program Pascasarjana



**Dr. UDIN S. WINATAPUTRA, MA.**

NIP. 130 867 151



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik, hidayah-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik.

Tesis dengan judul “ Studi Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur”. Ini dibuat berdasarkan pengalaman lapangan yang telah dilaksanakan penulis sebagai syarat untuk menyelesaikan program Pascasarjana MAP Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Bengkulu. Hasil tesis ini diperoleh bahwa gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu hingga proposal ini dapat diselesaikan.

1. Bapak Direktur dan Asisten Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka di Jakarta.
2. Bapak Drs. Rufran Zulkarnain R. M.Pd, selaku kepala UPBJJ Bengkulu.
3. Dr. Tri Darmayanti dan Prof. Dr. H. Rambat Nur Sasongko selaku pembimbing I dan pembimbing II dengan penuh keikhlasan dan kesabaran telah memberikan bimbingan, bantuan dan petunjuk sejak usulan penelitian sampai penyelesaian tesis ini.
4. Dra. Susanti, M.Si., selaku ketua bidang ISIP pada PPS UT.

5. Bapak M. Sil, SE. S.Pd., M.Si. selaku pengelola Program Pascasarjana UPBJJ UT Bengkulu.
6. Yang tercinta istriku Ir. Yenti Paganini dengan penuh keikhlasan dan kesabaran serta perhatian yang cukup besar dalam menyelesaikan Studi ini.
7. Anak-anakku tersayang terimakasih atas pengertian dan perhatianmu, dengan penuh doa penulis memohon supaya Tuhan selalu membimbing mereka agar kelak menjadi orang yang berguna bagi keluarga, nusa, bangsa dan agama.
8. Staf UPBJJ Bengkulu dan Teman-teman mahasiswa program S2 MAP UT

Disamping itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam rangka penulisan Tesis ini. Penulis menyadari dalam tesis ini masih banyak kekurangan untuk itu saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan tesis ini sehingga dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bengkulu, Oktober 2006

Wassalam,

Defrial



## ABSTRAK

### **Studi Korelasi antara Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.**

**Penulis : Defrial, MAP UT, Jakarta, 2006, 63 Halaman**

Adanya ketidakpuasan pegawai dalam melaksanakan tugas, dapat membuat pelayanan yang diberikan terkesan sebagai memenuhi tugas saja, promosi dalam jabatan belum mendapat perhatian, sistem pengawasan belum dilaksanakan secara optimal, penghargaan atas prestasi kerja belum begitu diperhatikan serta kerjasama yang belum begitu tercipta. Kesemuanya ini mengindikasikan pada tingkat kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur. Penelitian ini bertujuan untuk ; (1). mendeskripsikan korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur; (2). mendeskripsikan korelasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja; (3). mendeskripsikan korelasi antara kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai; (4). mendeskripsikan korelasi antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.

Empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ; (1). ada korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur; (2). ada korelasi yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur; (3). ada korelasi yang signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur; (4). ada korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang berjumlah 69 orang dan sampel yang diambil sebanyak 59 orang dengan *Stratified Random Sampling Proposional*. analisa penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis Regresi linear berganda dalam pengolahan data dibantu dengan program SPSS 11 for Window dan uji hipotesis dengan menggunakan uji t dan uji F, semua pengujian menggunakan taraf kepercayaan 95 % atau alpha 0.05.

Hasil penelitian menunjukkan Konstanta sebesar 1,181 menyatakan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 1,181 atau sebesar 11,81 %. Persamaan/Koefisien gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,0548 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 5,48 %, Persamaan/Koefisien iklim organisasi (X2) sebesar 0,495 menyatakan bahwa iklim organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 49,5 %. Persamaan/Koefisien kompensasi (X3) sebesar 0,120 menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 12 %.

Hasil hipotesis penelitian dari analisis uji t ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) 0,984 dan t signifikan untuk sampel 59 orang sebesar 0,033 maka dapat diartikan  $0,033 < 0,05$  artinya t hitung lebih besar dari alpa maka gaya kepemimpinan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, iklim organisasi (X2) 3,749 dan t signifikan untuk sampel 59 orang sebesar 0,001 maka dapat diartikan  $0,001 < 0,05$  artinya t hitung lebih kecil dari alpa maka iklim organisasi signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kompensasi (X3) 1,967 dan t signifikan untuk sampel 59 orang sebesar 0,001 maka dapat diartikan  $0,001 < 0,05$  artinya t hitung lebih kecil dari alpa maka kompensasi signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kompensasi signifikan mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai.**



## DAFTAR ISI

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| HALAMAN JUDUL .....                               | i              |
| PERNYATAAN .....                                  | ii             |
| HALAMAN PENGESAHAN .....                          | iii            |
| HALAMAN PERSETUJUAN .....                         | iv             |
| KATA PENGANTAR .....                              | v              |
| ABSTRAK .....                                     | vii            |
| DAFTAR ISI .....                                  | ix             |
| DAFTAR TABEL .....                                | xi             |
| DAFTAR GAMBAR .....                               | xii            |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                             | xiii           |
| <br>  |                |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN</b>                         |                |
| A. Latar Belakang .....                           | 1              |
| B. Rumusan Permasalahan .....                     | 5              |
| C. Tujuan Penelitian .....                        | 6              |
| D. Manfaat Penelitian .....                       | 6              |
| <br>  |                |
| <b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>                   |                |
| A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ..... | 7              |
| B. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia .....   | 7              |
| C. Pemimpin .....                                 | 8              |
| D. Kepemimpinan .....                             | 9              |
| E. Tipologi Kepemimpinan .....                    | 10             |
| F. Gaya Kepemimpinan .....                        | 11             |
| G. Iklim Organisasi .....                         | 13             |
| H. Kompensasi .....                               | 16             |
| I. Kepuasan Kerja .....                           | 29             |
| J. Pengertian Kepuasan Kerja .....                | 21             |
| K. Faktor-faktor Kepuasan Kerja .....             | 23             |
| L. Kerangka Konseptual .....                      | 25             |
| M. Hipotesis Penelitian .....                     | 28             |
| <br>  |                |
| <b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>                 |                |
| A. Jenis Penelitian .....                         | 29             |
| B. Populasi dan Sampel .....                      | 29             |
| C. Jenis dan Sumber Data .....                    | 30             |
| D. Teknik Pengumpulan Data .....                  | 31             |
| E. Operasional Variabel .....                     | 31             |
| F. Instrumen Penelitian .....                     | 33             |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>   |           |
| A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....  | 39        |
| B. Uji Validitas dan Reliabilitas .....  | 43        |
| C. Diskripsi Data Hasil Penelitian .....   | 45        |
| D. Pembahasan  |           |
| 1. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja  | 50        |
| 2. Hubungan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....                                      | 51        |
| 3. Hubungan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.....  | 52        |
| 4. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan<br>Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja..... | 57        |
| <br><b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>   |           |
| A. Kesimpulan .....  | 59        |
| B. Saran .....   | 60        |
| <br><b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>61</b> |
| <b>LAMPIRAN – LAMPIRAN .....</b>   | <b>64</b> |

## DAFTAR TABEL

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel .....  | 32             |
| Tabel 3.2. Uji Validitas .....  | 35             |
| Tabel 3.3. Uji Reliabilitas .....   | 36             |
| Tabel 4.1. Jumlah dan Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil<br>Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur ..... | 41             |
| Tabel 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....  | 44             |
| Tabel 4.3. Rekapitulasi Hubungan Variabel .....   | 45             |
| Tabel 4.4. Hasil Nilai R Square .....   | 47             |
| Tabel 4.5. Hasil Hubungan Variabel Secara Simultan .....  | 47             |
| Tabel 4.6. Hasil Persamaan Regresi .....  | 48             |

## DAFTAR GAMBAR

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Gambar 2.1. Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja ..... | 20             |
| Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian .....    | 27             |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Lampiran 1. Kisi-kisi Instrumen yang diperlukan untuk Mengukur Kepuasan Kerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kompensasi..... | 69             |
| Lampiran 2. Kuesioner Untuk Pegawai .....  | 70             |
| Lampiran 3. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan .....  | 76             |
| Lampiran 4. Uji Validitas Iklim Organisasi .....   | 78             |
| Lampiran 5. Uji Validitas Kompensasi .....   | 80             |
| Lampiran 6. Uji Validitas Kepuasan Kerja Pegawai .....   | 82             |



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam era globalisasi dan otonomi daerah dimensi perubahan organisasi sangat cepat dan dinamis. Apabila kita tidak dapat mengantisipasi perubahan tersebut, maka organisasi akan menjadi stagnan atau dalam kondisi kurang berkembang, masih tradisional dan kurang efektif. Pengaruh perubahan lingkungan global terhadap perilaku organisasi dapat disebabkan karena tuntutan masyarakat dan tekanan lingkungan tugas yang bersifat nasional, regional, maupun global, baik langsung maupun tidak langsung. Pengaruh perubahan juga berpengaruh terhadap operasional dan kebijakan suatu organisasi termasuk juga organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.

Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur masih memiliki keterbatasan jumlah Pegawai Negeri Sipil hal ini disebabkan karena Kabupaten Kaur baru dimekarkan, pemecahan wilayah dari Kabupaten Bengkulu Selatan. Dalam rangka meningkatkan pelayanan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur berbagai usaha dilakukan antara lain membangun sarana dan prasarana baik fisik maupun non fisik. Salah satu usaha dalam pembangunan dibidang non fisik yang dilakukan adalah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi, karena sumber daya manusia yang berkualitas sangat menentukan dalam membawa arah atau tujuan organisasi. Dalam upaya mempertahankan kualitas pelayanan pada masyarakat Sekretariat Kabupaten Kaur

menekankan pada dua hal pokok yaitu pemantapan sistem administrasi dan menjaga kualitas pelayanan pada masyarakat, usaha yang telah dilakukan adalah dengan penyegaran berupa pelatihan kepada pegawai baik tingkat bawah maupun pejabat struktural.

Krisis ekonomi yang belum berakhir menjadi kendala yang cukup berat bagi Sekretariat Kabupaten Kaur untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini kemungkinan besar karena krisis ekonomi yang berkepanjangan membawa dampak yang langsung dirasakan oleh pegawai. Dampak yang paling menonjol adalah tingginya harga kebutuhan pokok. Akibat dari itu semua adalah adanya kecenderungan menurunnya semangat kerja pegawai menurunnya loyalitas terhadap pimpinan. Untuk menghindari menurunnya kepuasan kerja yang lebih serius, upaya yang dilakukan oleh Sekretariat Kabupaten Kaur adalah dengan menciptakan kebijakan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, diantaranya penerapan kepemimpinan yang lebih efektif dan dinamis; menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan penyesuaian kompensasi yang diberikan kepada pegawai. Menyadari pentingnya kepuasan kerja dan memahami banyaknya faktor yang mempengaruhinya, pimpinan mengambil kebijakan yang dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja pegawai yang baik dari sisi lingkungan organisasi. Kebijakan yang telah diambil diantaranya dengan menerapkan kepemimpinan yang efektif dan dinamis; menciptakan iklim organisasi yang lebih kondusif serta pemberian kompensasi.

Walaupun ketiga kebijakan tersebut telah dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur, namun kenyataan di lapangan terdapat beberapa

masalah yang mengakibatkan kurangnya kepuasan kerja pegawai. Terkait dengan hal di atas tentu saja perilaku individu-individu dalam organisasi baik pegawai staf maupun pimpinan sangat bervariasi, sehingga dapat mempengaruhi sikap atau budaya kerja, motivasi kerja serta sistem organisasi tersebut. Bila hal ini tidak dikelola dengan baik maka akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi terutama dalam pemberian pelayanan, karena bila terdapat ketidakpuasan dari pemberi jasa tentu kualitas pelayanan yang diberikan juga tidak akan memuaskan.

Dalam pelaksanaan aktifitas pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur masih banyak ditemukan kelemahan-kelemahan serta adanya keluhan yang diungkapkan pegawai, terutama terhadap gaya kepemimpinan, iklim kerja organisasi, kompensasi yang diterima serta kurangnya keterlibatan pegawai dalam setiap kebijakan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Hal di atas dapat terlihat antara lain dari masih banyaknya pegawai yang bekerja kurang optimal, lambatnya pelayanan organisasi, perilaku individu dalam kelompok tugas belum sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Permasalahan lain adanya kecenderungan pemberian pelayanan yang lamban sehingga menimbulkan keluhan pada pengguna jasa, kegiatan koordinasi kerja yang belum terlaksana dengan baik, adanya pegawai yang seakan-akan enggan melaksanakan pekerjaannya, rendahnya rasa tanggungjawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu serta asal jadi dan tidak memperhatikan kualitas, seringkali pimpinan mengambil alih pekerjaan yang belum terselesaikan oleh pegawai sehingga sering terjadi ketidak harmonisan hubungan antara pimpinan

dengan bawahannya serta sistim pemberian kompensasi yang kurang baik juga mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Karena dengan adanya kepuasan kerja maka akan terciptanya kinerja pegawai yang efektif dan efisien, Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai maka pimpinan harus bisa memperhatikan faktor-faktor penting yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Kondisi kepuasan kerja pegawai tidak terlepas dari pengaruh gaya kepemimpinan, iklim kerja organisasi dan kompensasi karena bila faktor tersebut berpihak kepada kesejahteraan pegawai tentu akan menimbulkan kepuasan kerja yang secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kualitas jasa pelayanan ataupun sikap kerja yang ditampilkannya. Saat ini Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur mempunyai pegawai sebanyak 69 orang (data kepegawaian Juni 2006). Harapan pada penyelenggaraan pemerintahan adalah memiliki karyawan yang disiplin, cakap, bertanggungjawab serta memiliki daya inovasi yang tinggi. Hal ini tentu akan tercipta bila terdapat kepuasan kerja pegawai. Kondisi ini banyak terkait dengan variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi apakah berpihak pada pegawai atau tidak. Berdasarkan permasalahan di atas, penulis tertarik untuk meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai itu sendiri, yang akan penulis tuangkan dalam judul “ Studi Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Dan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur “.

## **B. Rumusan Permasalahan.**

Kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu faktor lingkungan luar organisasi, lingkungan organisasi, dan perilaku individu dalam organisasi itu sendiri. Permasalahan yang muncul pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur antara lain; gaya kepemimpinan yang diterapkan memberikan kesan yang kurang baik pada bawahan, iklim organisasi yang kurang kondusif dengan fasilitas kerja yang kurang mendukung, serta penerapan pemberian kompensasi yang kurang adil dan tidak proporsional. Berdasarkan pendapat para ahli dan permasalahan yang dikemukakan pada latar belakang masalah, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut. Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi, kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.

Untuk membahas masalah tersebut penulis menetapkan pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Sejauhmana gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur ?
2. Sejauhmana iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur ?
3. Sejauhmana kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur ?
4. Sejauhmana gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun Tujuan dari Penelitian ini adalah

1. Untuk membuktikan korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.
2. Untuk membuktikan korelasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.
3. Untuk membuktikan korelasi antara kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.
4. Untuk membuktikan korelasi antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.

### **D. Manfaat Penelitian.**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan bermanfaat :

1. Untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pengembangan sumberdaya manusia khususnya Pegawai Negeri Sipil, memecahkan berbagai permasalahan dalam pembinaan pegawai serta pengembangan kelembagaan untuk masa yang akan datang.
2. Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur, yaitu sebagai bahan masukan dalam pengambilan kebijakan yang dapat memberikan dorongan untuk terciptanya kepuasan kerja pegawai.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2002:24), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah " ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat".<sup>1</sup>

#### **B. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2002:47), membedakan tenaga kerja atas :

1. Pengusaha  
Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.
2. Karyawan  
Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi.
3. Pimpinan (manajer)

---

<sup>1)</sup> Hasibuan, 2002, Manajemen Sumber Daya Manuis, hal. 24.

Pimpinan adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### C. Pemimpin

Secara etimologis pemimpin dan kepemimpinan itu berasal dari kata *pimpin (to lead)*, setelah mendapat konjugasi, berubah menjadi “pemimpin” (*leader*) dan “kepemimpinan” (*leadership*). Kata “pimpin” sering diartikan atau dikaitkan pengertiannya dengan memelopori, berjalan dimuka, menuntun, membimbing, mendorong, mengambil langkah/prakarsa pertama, berbuat lebih dahulu, memberi contoh, menggerakkan orang lain melalui pengaruh dan lain-lain.

Menurut Hasibuan (2002:59), pemimpin adalah “seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi”.<sup>2</sup>

Menurut Gardner yang dikutip dalam Utomo (2002:37), bahwa “pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya melalui memberi contoh, ia menjadi panutan atau “*role model*” para pengikutnya”.<sup>3</sup>

---

<sup>2)</sup> Hasibuan, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal. 59.

<sup>3)</sup> Utomo, 2002, Pemimpin dan Pengaruhnya Terhadap Cityzenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasi, Hal. 37

Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dan kelebihan untuk mempengaruhi orang lain melalui wewenang yang ia miliki guna mengarahkan orang tersebut untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

#### **D. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu seni tentang cara untuk mempengaruhi orang lain kemudian mengarahkan keinginan, kemampuan dan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan pemimpin.

Sedangkan Noor Fuad (2000:72), mendefinisikan kepemimpinan adalah ” proses atau kegiatan untuk mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang dalam upaya mencapai suatu sasaran yang telah ditetapkan ”. <sup>4</sup>

Kepemimpinan secara umum dapat diartikan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi yang dapat terlepas dari posisi orang di dalam struktur organisasi formal. Kepemimpinan biasanya tidak dapat dilepaskan dari kekuasaan, kemampuan sebab kepemimpinan adanya persamaan dengan kemampuan (Zainun, 1989:35).<sup>5</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana seorang pemimpin dengan segala kemampuan dan kecakapannya untuk mempengaruhi orang lain agar mau mengerahkan semua potensi yang ada untuk menuruti keinginan pemimpin guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>4)</sup> Noor Fuad, 2000, Manajemen Produksi, Hal. 72.

<sup>5)</sup> Zainun, 1989, Manajemen dan Motivasi, Hal. 35.

## E. Tipologi Kepemimpinan

Sondang P. Siagian (2002:24-25), mengategorikan ada 5 tipe kepemimpinan, yaitu :<sup>6</sup>

1. Tipe Otokratik  
Gaya kepemimpinan dalam hal mengambil keputusan, seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada para bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilannya.
2. Tipe Paternalistik  
Gaya kepemimpinan dalam hal mengambil keputusan, kecenderungannya ialah menggunakan cara mengambil keputusan sendiri dan kemudian berusaha "menjual" keputusan itu kepada bawahannya. Hubungan dengan para bawahan lebih bersifat "bapak" dan "anak".
3. Tipe Kharismatik  
Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki daya pikat yang tinggi sehingga kepemimpinannya diterima dan diakui oleh para pengikutnya yang biasanya jumlahnya besar tanpa selalu mampu menjelaskan mengapa mereka menerima dan mengakui kepemimpinan orang yang bersangkutan.
4. Tipe *Laissez-faire*  
Dalam hal mengambil keputusan, seorang pemimpin yang *Laissez-faire* akan mendelegasikan seluruh tugas-tugas kepada para bawahannya, dengan pengarahan yang minimal atau bahkan tanpa pengarahan sama sekali. Dalam hal pemeliharaan hubungan dengan para bawahannya, pada umumnya sangat mementingkan orientasi yang sifatnya *relational*. Pemimpin yang *Laissez-faire* sering dianggap seorang yang kurang memiliki rasa tanggung jawab yang wajar terhadap organisasi yang dipimpinnya.
5. Tipe Demokratik  
Gaya kepemimpinan dalam hal mengambil keputusan mengikutsertakan para bawahan dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Dalam hal pemeliharaan hubungan dengan para bawahan, biasanya memberikan penekanan kuat pada adanya hubungan yang serasi, dalam arti terpeliharanya keseimbangan antara hubungan yang formal dan informal.

---

<sup>6</sup> Sondang P. Siagian, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal. 24-25.

## F. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan membujuk orang lain agar mau melakukan apa yang diinginkan oleh si pemimpin dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Cahayati, 2003:72).<sup>7</sup>

Sedangkan menurut Hasibuan (2001:53), kepemimpinan adalah " cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi . Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi."<sup>8</sup>

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang yang diperlihatkan pada saat mempengaruhi orang seperti yang dipersepsikan orang lain atau pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain ( Hersey dan Blanchard, 1995:77).<sup>9</sup>

Para manajer memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Cara persepsi orang lain tentang perilaku pemimpin itulah gaya seorang pemimpin. Para pemimpin harus mempelajari cara mereka berhubungan dengan orang lain. Ada dua gaya kepemimpinan yaitu; gaya dengan orientasi tugas atau kepemimpinan yang mengendalikan atau menstruktur dan gaya dengan orientasi hubungan antar manusia atau kepemimpinan pasif (Fidler, 1967:103).<sup>10</sup> Pimpinan yang berorientasi tugas lebih mengutamakan pelaksanaan pekerjaan sedangkan pimpinan yang berorientasi pada hubungan lebih mengutamakan hubungan antar manusia.

---

<sup>7)</sup> Cahayati, 2003, Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen, Hal. 72.

<sup>8)</sup> Hasibuan, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal. 53.

<sup>9)</sup> Hersey dan Blanchard, 1995, Manajemen Perilaku Organisasi, Hal. 77.

<sup>10)</sup> Fidler, 1967, A. Theory of Leadership Effectiveness, Hal. 103.

Gaya kepemimpinan lain yang dikemukakan oleh Lippit dan White (dalam Sutarto, 1999:35) berdasarkan pada pendekatan perilaku yaitu; gaya kepemimpinan yang otoriter, demokrasi dan liberal. Gaya kepemimpinan otoriter adalah cara mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan diputuskan oleh pimpinan semata-mata. Penerapan gaya kepemimpinan yang otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak, produktifitas akan naik sementara, berlaku dalam situasi darurat. Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Keuntungan dari gaya kepemimpinan ini antara lain; keputusan serta tindakan lebih efektif, adanya rasa memiliki, terbinanya moral yang tinggi; keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggungjawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik. Gaya kepemimpinan liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Keuntungannya antara lain; para bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Kelemahan adalah sering menimbulkan kekacauan dalam organisasi karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.<sup>11</sup>

Lebih lanjut Hersey dan Blanchard (1995:51) menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses penerapan fungsi untuk mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan melekat pada diri pemimpin dalam wujud kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Kepemimpinan merupakan rangkaian aktivitas pemimpin dengan gaya sesuai dengan kedudukannya; dan merupakan proses interaksi antara pemimpin, yang dipimpin dan situasi.

Bentuk lain dari gaya kepemimpinan dilihat dalam hal pembuatan dan pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1995:84) berdasarkan situasional adalah :<sup>12</sup>

---

<sup>11)</sup> Sutarto, 1999, Dasar – Dasar Kepemimpinan Administrasi, Hal. 35.

<sup>12)</sup> Hersey dan Blanchard, 1995, Manajemen Perilaku Organisasi, Hal. 84.

1. Gaya kepemimpinan instruksi. Gaya ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pimpinan membatasi peranan bawahan, apa bagaimana, kapan, dimana-suatu tugas dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggungjawab pimpinan.
2. Gaya kepemimpinan konsultasi. Gaya ini pemimpin memberikan pengarahan dan membuat suatu keputusan yang diikuti dengan tindakan meningkatkan komunikasi dua arah, berusaha mendengar perasaan bawahan tentang keputusan yang dibuat, menerima saran dan ide dari bawahan.
3. Gaya kepemimpinan yang partisipasif. Pada gaya ini kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlihat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, atasan dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan komunikasi dua arah.
4. Gaya kepemimpinan delegasi. Pemimpin gaya ini mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Selanjutnya, bawahan menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan. Bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri, sebab mereka dianggap telah memiliki kecakapan dan dipercaya untuk memikul tanggungjawab untuk mengarahkan dan mengelola pekerjaan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Gaya kepemimpinan merupakan pola, tatacara pemimpin dalam membimbing, membina dan mengatur bawahannya untuk dapat bekerjasama dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam mencapai visi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

## **G. Iklim Organisasi**

Iklim organisasi atau suasana organisasi menurut pendapat Mill (dalam Timpe 2000:4) berarti "serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut, dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka".<sup>13</sup>

---

<sup>13)</sup> Timpe, 2000, Motivasi Pegawai, Hal. 4.

...lingkungan kerja yang harmonis adalah dengan memanfaatkan sebaik-baiknya sumber daya manusia yang tersedia. Ini dapat terjadi dalam atmosfer saling menghargai, bila semua staf mendapat manfaat dari suatu lingkup pengalaman dan sudut pandang yang lebih luas".<sup>14</sup>

Sedangkan menurut pendapat Lynn (dalam Timpe 2000:96) untuk menciptakan iklim organisasi kerja bercirikan dukungan bersama dan harapan akan keberhasilan terdapat tiga langkah yang harus dilakukan yaitu :<sup>15</sup>

1. Tetapkan sasaran yang jelas dan berikan umpan balik sesering mungkin.
2. Biarkan tiap orang melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri dan jangan menghalang-halangnya.
3. Harapkan sesuatu yang besar dan ketahuilah bahwa staf anda mampu memberikannya.

Sedangkan menurut Sugiyono (2001:101) hal-hal yang diukur dalam iklim organisasi adalah :<sup>16</sup>

1. Otonomi dan fleksibilitas.  
Artinya karyawan diberikan kewenangan untuk mengambil tindakan atau langkah dalam rangka menyelesaikan pekerjaan dan tidak kaku dalam menjalankan peraturan.
2. Menaruh kepercayaan dan terbuka.  
Karyawan diberi kepercayaan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan diberi kebebasan membicarakan hal-hal yang menyangkut masalah pekerjaan kepada rekan kerja maupun kepada pimpinan.
3. Simpati dan memberi dukungan  
Artinya karyawan mendapat perhatian atas masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan kepada rekan kerja maupun kepada pimpinan
4. Jujur dan menghargai  
Pimpinan melaksanakan tugasnya dengan memenuhi perjanjian kerja yang disepakati dan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan.
5. Kejelasan tujuan  
Artinya tujuan pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan telah didefinisikan ( diuraikan ) dengan jelas.
6. Pekerjaan yang beresiko  
Karyawan diberi dorongan untuk tidak merasa takut mempunyai pendapat yang berbeda dengan atasan dalam menerapkan metode kerja yang dianggap lebih efisien.
7. Pertumbuhan kepribadian  
Artinya karyawan diberi kesempatan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan dalam menunjang pelaksanaan tugas.

---

<sup>14</sup>) Ansari dan Jakson, 1996, Mengelola Keragaman Budaya di Lingkungan Kerja, Hal. 10.

<sup>15</sup>) Timpe, 2000, Motivasi Pegawai, Hal. 96.

<sup>16</sup>) Sugiyono, 2001, Metode Penelitian Administrasi, Hal. 101.

Menurut Lynn (dalam Tympe, 2000:4) yang diukur dalam suasana atau iklim organisasi adalah ; tingkat struktur, sentralisasi, pengambilan keputusan serta pengakuan umpan balik. Untuk mengukur suasana organisasi pertanyaan-pertanyaan berikut dapat digunakan untuk mengundang komentar karyawan : <sup>17</sup>

1. Berkaitan tanggung jawab – sejauh mana :
  - a. Kita bergantung pada penilaian individual ?
  - b. Kita mendorong orang untuk memecahkan masalah-masalah mereka sendiri ?
  - c. Para manajer menuntut Anda untuk memeriksa kembali segala sesuatu dengan mereka ?
  - d. Para karyawan terdorong untuk memikirkan diri mereka sendiri ?
2. Keseragaman – sejauh mana :
  - a. Kita menyimpang dari kebijakan dan prosedur yang berlaku ?
  - b. Peraturan berlebihan ?
  - c. Orang dapat mengemukakan pendapat ?
  - d. Gagasan-gagasan baru dan orisinal di dorong ?
3. Semangat kelompok –sejauh mana:
  - a. Sebagian besar orang penuh pertimbangan terhadap orang lain ?
  - b. Adanya semangat kelompok ?
  - c. Adanya sikap kerjasama antara manajemen dan para karyawan ?
  - d. Adanya pertengkaran – pertengkaran diantara anggota staf ?
4. Penghargaan – sejauh mana.
  - a. Orang-orang dipromosikan berdasarkan kinerja mereka ?
  - b. Anda dihargai karena bekerja dengan baik ?
  - c. Anda dihukum karena melakukan kesalahan ?
  - d. Penghargaan dan dorongan menyingkirkan ancaman dan kritik ?
5. Standar – sejauh mana:
  - a. Standar kerja ditetapkan tinggi ?
  - b. Para karyawan merasa bangga dengan kinerja mereka ?
  - c. Para manajer menetapkan sasaran-sasaran yang menantang ?
  - d. Adanya tekanan untuk bekerja ?
6. Kejelasan organisasi – sejauh mana :
  - a. Anda mengetahui apa yang diharapkan dari Anda ?
  - b. Penugasan-penugasan kerja terstruktur dengan logis ?
  - c. Kebijakan-kebijakan perusahaan dijelaskan kepada Anda ?
  - d. Produktivitas terganggu karena perencanaan yang buruk ?.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan kondisi dan situasi dalam suatu organisasi baik itu menyangkut sarana dan

---

<sup>17)</sup> Tympe, 2000, Motivasi Pegawai, Hal. 4

secara tidak langsung berpengaruh pada pencapaian kepuasan kerja.

## **ii. Kompensasi.**

Pengertian kompensasi adalah ” bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi” (Pangabean, 2002:37).

Sedangkan menurut Suad Hasnan (1994:74) pengertian kompensasi adalah imbalan jasa/balas jasa yang diberikan oleh perusahaan pada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.<sup>18</sup>

Kompensasi adalah gaji/upah tetap ditambah fasilitas dan insentif lainnya, baik berupa finansial maupun nonfinansial langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan (Irawan, 2000:213).<sup>19</sup> Menurut Chester I. Barnard (dalam Cahayati, 2003:20) bahwa perusahaan akan dapat tetap bertahan jika dia dapat menjaga keseimbangan antara tujuan organisasi dan tujuan individu yang bekerja di sana.<sup>20</sup>

Wujud dari kompensasi dapat bersifat finansial maupun non finansial. Kompensasi yang bersifat finansial antara lain adalah gaji atau upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi yang bersifat non finansial antara lain;

---

<sup>18)</sup> Suad Husnan, 1994, Manajemen Personalia, Hal. 74.

<sup>19)</sup> Irawan, 2000, Logika dan Prosedur Penelitian, Hal. 213.

<sup>20)</sup> Cahayati, 2003, Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen, Hal. 20.

kenyamanan tempat kerja, pengaturan jam kerja, keamanan karyawan di tempat kerja serta promosi jabatan.

Kompensasi/imbalan dapat berbentuk intrinsik (internal) atau ekstrinsik (eksternal). Imbalan intrinsik antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk penyelesaian suatu kegiatan atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Imbalan ekstrinsik bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun nonmoneter (Mathis dan Jackson, 2002:118).<sup>21</sup>

Tujuan pemberian kompensasi menurut Irawan dkk (2000:215) adalah : <sup>22</sup>

1. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan. Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan dapat dilakukan dengan pemberian sistim kompensasi. Sistim kompensasi yang baik merupakan factor penarik masuknya karyawan yang *qualified*.
2. Mempertahankan karyawan yang ada. Sistim kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi di dalam mempertahankan karyawannya.
3. Menjamin keadilan. Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan, artinya perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan. Besar kecilnya pemberian kompensasi selain menunjukkan prestasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku yang diinginkan. Kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.
5. Mengendalikan biaya-biaya. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong pegawai untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja, sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya yang harus dikeluarkannya dan memperbesar pemasukannya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal. Selain tujuan di atas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal, seperti upah minimum rata-rata (UMR), ketentuan lembur, jaminan sosial tenaga kerja (jamsostek), asuransi tenaga kerja (astek) dan fasilitas lainnya.

---

<sup>21)</sup> Mathis dan Jacson, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal. 118.

<sup>22)</sup> Irawan dkk, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal. 215.

Menurut Martoyo (dalam Irawan, 2000:217) tujuan pemberian kompensasi adalah ; pemenuhan ekonomi pegawai, mendorong agar karyawan bekerja lebih baik, menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan dan merupakan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya.<sup>23</sup>

Hasibuan (2001:122) menyatakan bahwa, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi harus mengandung azas sebagai berikut :<sup>24</sup>

1. Adil  
Artinya besarnya kompensasi yang dibayar pada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pekerjaan.
2. Layak dan Wajar  
Artinya kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum yang ditentukan pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Menurut pendapat Mangkunegara (2001:84) bentuk-bentuk kompensasi terdiri dari :<sup>25</sup>

1. Bentuk langsung artinya kompensasi yang diberikan secara langsung dan nilainya juga telah ditentukan yaitu gaji dan upah. Gaji adalah uang yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayar kepada pegawai secara per jam atau per hari.
2. Bentuk tak langsung yang berupa *benefit* (keuntungan) dan pelayanan. Keuntungan adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan seperti; insentif, uang lembur, penggantian biaya cuti dan pengobatan dll.

Dilihat dari segi manfaatnya, maka sistim kompensasi yang baik adalah kompensasi yang mampu menjamin kepuasan karyawan dan memungkinkan

---

<sup>23)</sup> Irawan, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal. 217.

<sup>24)</sup> Hasibuan, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal. 122.

<sup>25)</sup> Mangkunegara, 2001, Manajemen Sumber Daya Manuasi, 84.

yang berlaku positif, bekerja produktif dan efisien (Irawan, 2000:213). Dalam pemberian kompensasi unsur paling penting yang harus dipertimbangkan adalah kebenaran dan keadilan.

Melihat uraian dari beberapa pengertian dari kepuasan kerja dan beberapa faktor yang mempengaruhinya, maka jelaslah hubungan kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi sangatlah erat, karena suatu kepuasan kerja pegawai tercipta apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan cocok dengan kondisi organisasi dan kompensasi yang memuaskan.

### **I. Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko dan Asa'ad (dalam Umar, 2001:14) dan Siagian (2002:23) kepuasan kerja merupakan "penilaian atau cerminan dari perusahaan atau cara pandang pekerja terhadap pekerjaannya baik yang bersifat positif maupun negatif yang dipengaruhi oleh pekerjaan dan lingkungan kerjanya".<sup>26</sup>

Sedangkan menurut Pangabean (2002:55) kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang diperoleh, kemudian kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap seseorang dari pekerjaannya.<sup>27</sup>

Menurut Utomo (2002:43) bahwa agar pemahaman tentang kepuasan kerja lebih tepat, maka harus dikaitkan dengan *output* yang akan dihasilkan yaitu prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, tingkat jabatan, dan besar

---

<sup>26)</sup> Umar Husein, 2001, Riset Sumber Daya Manuasi Dalam Organisasi, Hal. 14.

<sup>27)</sup> Pangabean, 2002, Manajemen Sumber Daya Manuasia, Hal. 55.

kecilnya organisasi serta lingkungan fisik dan mental yang aman, nyaman, bersih, memiliki tingkat gangguan yang minimal dan dukungan keselarasan untuk melakukan interaksi sosial dengan pegawai lain.<sup>28</sup>

Pendapat lain tentang kepuasan kerja khususnya terhadap gaji yang diterima selain dipengaruhi oleh jumlah gaji juga oleh keadilan dalam cara bagaimana gaji tersebut diterima (keadilan distributif) dan bagaimana gaji tersebut ditentukan (keadilan prosedural). Adanya pendapat bahwa kepuasan kerja yang tinggi timbul karena baiknya iklim kerja organisasi, yang mengakibatkan penghargaan yang tinggi pula dan penghargaan yang tinggi kalau dirasakan adil dan memadai akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja ( Handoko ; 1990:23 ).<sup>29</sup>

Cara mengukur kepuasan kerja adalah cara bagaimana untuk memahami sikap karyawan terhadap perlakuan yang mereka rasakan di tempat kerja, misalnya kepuasan kerja terhadap evaluasi pekerjaan, kompensasi, penilaian

<sup>28)</sup> Utomo, 2002, Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Cityzenship (OCB), Hal 43.  
<sup>29)</sup> Handoko, 1990, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal. 23.

prestasi kerja, pelatihan, promosi jabatan, kondisi kerja, pemutusan hubungan kerja dan pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja merupakan salah satu tolok ukur yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan tidak akan bekerja sebagaimana yang diharapkan, yang akhirnya membuat target dan tujuan organisasi sulit untuk tercapai.

#### **J. Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan keperibadian yang dimilikinya. Keperibadian itu didasarkan pada keinginan-keinginan terhadap faktor-faktor kepuasan kerja. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan begitu juga sebaliknya.

Kepuasan kerja itu penting, manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi yang di pimpinnya. Hal ini dikarenakan sekurangnya tiga alasan (Robbins, 1996:76), yaitu:

1. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tak terpuaskan lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.
2. Telah diperagakan bahwa karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang.
3. Kepuasan pada pekerjaan dibawa ke kehidupan karyawan diluar pekerjaan.

Pengertian mengenai kepuasan kerja telah banyak dikemukakan oleh para ahli dengan berbagai pendapat yang berbeda-beda. Gibson (1991:193) mengartikan kepuasan kerja sebagai “sikap seseorang terhadap pekerjaan

mereka, sikap ini berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya, maksudnya ialah faktor dalam pekerjaannya memenuhi kebutuhan pribadinya”.<sup>30</sup> Lebih jauh, Martoyo (2000: 115) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan ”keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan”.<sup>31</sup>

Menurut Aritonga dan Suryati (1995:62) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja.<sup>32</sup>

Selain itu, Hasibuan (2001:45) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah ” sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sedangkan kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik, dan kepuasan kerja diluar lingkungan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya”.<sup>33</sup>

Dari definisi-definisi tersebut, kepuasan kerja dapat di definisikan sebagai perasaan yang diterima karyawan sehingga merasa senang dan mencintai

---

<sup>30)</sup> Gibson, 1991, Organisasi dan Manajemen (Perilaku, struktur dan Proses ), Hal. 193.

<sup>31)</sup> Martoyo, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal. 115.

<sup>32)</sup> Aritonga dan Suryati, 1995, Manajemen Sumber Daya manusia, Hal. 62.

<sup>33)</sup> Hasibuan, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal. 45.

pekerjaannya serta memberikan prestasi yang baik pada pekerjaan yang dibebankan organisasi/perusahaan.

## **K. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Gilmer (dalam As'ad, 1991:42) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi (baik antara pimpinan dengan bawahan ataupun antara rekan sekerja) dan fasilitas. Disamping itu kepuasan kerja ditimbulkan karena faktor-faktor yang memiliki hubungan dengan pekerjaan, kondisi kerja, teman sekerja, pengawasan, promosi, dan upah (gaji).<sup>34</sup>

Hasibuan (2001:48) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:<sup>35</sup>

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Selain itu, Robbins (1996:89) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

---

<sup>34)</sup> As'ad, 1991, Psikologi Industri, Hal. 42.

<sup>35)</sup> Hasibuan, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal. 48.

1. Kerja yang secara mental menantang.
2. Ganjaran yang pantas.
3. Kondisi kerja yang mendukung.
4. Rekan sekerja yang mendukung
5. Kesesuaian kepribadian pekerjaan.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Luthans dalam Umar (1999:19) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah.
2. Pekerjaan itu sendiri.
3. Promosi pekerjaan.
4. Kepenyeliaan (supervisi)
5. Rekan sekerja.

Sedangkan DeSantis and Durst (dalam Emilisa,2001) menyebutkan empat dimensi kepuasan kerja. Keempat dimensi tersebut adalah:<sup>36</sup>

*1. Monetary and non monetary reward*

yaitu pendapatan/kompensasi finansial dan non finansial yang diterima karyawan atas seluruh pekerjaan yang dilakukan diorganisasi. *Reward* ini terdiri dari *salary-gaji*, *Promotional opportunity*-kesempatan promosi, dan *job security*-keamanan kerja.

*2. Job characteristics*

yaitu karakteristik pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. *job Characteristics* terdiri dari *skill variety*-bentuk/variasi keahlian, *job*

---

<sup>36)</sup> Emillisa, 2001, Hubungan Antara JobSatisfaction dengan Organizational Commitment Pada Dana Pensiun Lembaga Keuangan yang di Kelola oleh Perusahaan Asuransi di Jakarta, Hal. 209-229.

*segnifikan*-pekerjaan yang nyata, *Autonomy*-keinginan menjadi diri sendiri, dan *feed back*-umpan balik.

### 3. *Work environment characteristics*

yaitu karakteristik lingkungan pekerjaan, yang meliputi *office surrounding atmosphere*-keadaan ruangan kantor, *co-workers*-hubungan rekan kerja, dan *supervisor relationship*-hubungan dengan atasan

### 4. *Personal characteristics*

yaitu karakteristik individu karyawan dalam organisasi. Para peneliti mempelajari beberapa atribut dari karakter individu karyawan, seperti *race-ras/suku*, *sex/jenis kelamin*, *age*-umur, *education*-pendidikan dan sebagainya.

Dalam penelitian ini, dimensi kepuasan kerja yang dikembangkan adalah dimensi-dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Desaintis dan Durst (dalam Emilisa 2001:86). Namun dalam penelitian ini hanya mengukur dimensi kepuasan kerja dari lingkungan kerja (*work environment characteristics*), dan karakteristik personal (*personal characteristics*).

## L. **Kerangka Konseptual.**

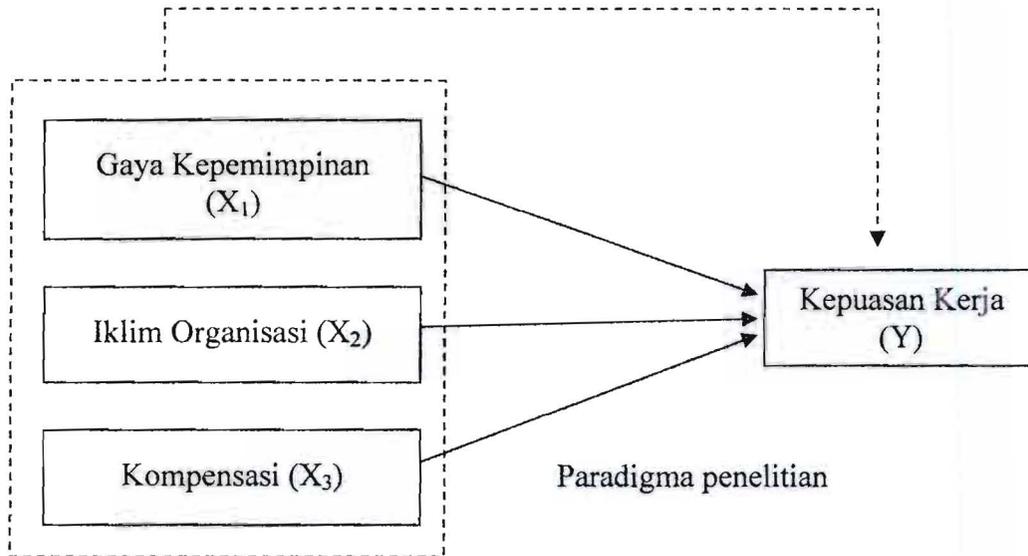
Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor dari luar organisasi, lingkungan organisasi maupun ciri seseorang karyawan.

Dari sisi lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai diantaranya : gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi.

Kepemimpinan yang efektif dan dinamis yang diperlihatkan oleh seorang pimpinan merupakan unsur yang dominan dalam penentuan kemungkinan

dengan gaya sesuai dengan kedudukannya. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa gaya kepemimpinan yang ideal menggunakan semua gaya yang ada sebaik mungkin. Dengan diterapkannya semua gaya kepemimpinan, maka akan mendorong seorang pemimpin untuk mempelajari kemampuan, sifat, motivasi kerja setiap karyawan, yang selanjutnya dapat diterapkannya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter yang dimiliki pegawai. Dengan demikian, usaha untuk mempengaruhi dan mengarahkan pegawai akan lebih mudah sehingga pekerjaan akan dapat diselesaikan sesuai dengan target.

Kebijakan kompensasi baik besarnya maupun ketepatan waktu pembayaran akan dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga menimbulkan suatu kepuasan kerja. Pernyataan ini dapat dijelaskan bahwa jika kompensasi yang diterima karyawan cukup memadai artinya sesuai dengan jasa yang diberikan, maka kepuasan kerja akan tercapai; dan jika kompensasi yang diberikan tepat waktu atau tidak ditunda-tunda maka karyawan akan merasa pekerjaannya telah mendapat imbalan secepatnya. Kondisi tersebut dapat memberikan dorongan bagi pegawai untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi dalam bentuk peningkatan kinerja. Dengan adanya masing-masing faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, maka gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi secara bersama-sama juga akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian.

Keterangan:

- Hubungan Keseluruhan (Simultan) antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $Y$
- Hubungan Sebagian (Partial) antara antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $Y$

Iklim organisasi atau lingkungan kerja yang menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa jika situasi kerja cukup kondusif, akan memberikan kondisi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga pegawai dapat bekerja secara maksimal .

## **M. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan kajian teoritis, maka diajukan hipotesis null dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Tidak ada korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.
2. Tidak ada korelasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur..
3. Tidak ada korelasi antara kompensasi dengan kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.
4. Tidak ada korelasi antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi dengan kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur, dengan sasaran utama sebagai objek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai individu organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan bentuk studi korelasi yang akan mengungkapkan hubungan tiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai.

#### B. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur. Pemilihan sampel dilakukan dengan cara *Proportionate Stratified Random Sampling*. Penarikan sampel dilakukan secara proporsional terhadap tingkat pendidikan pegawai, sedangkan penentuan responden pada masing-masing tingkat pendidikan tersebut dilakukan secara *random* (acak). Adapun untuk menentukan jumlah sampel dihitung dengan rumus yang dikemukakan oleh Hasan (2002:61) :

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

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e. = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sample yang masih ditolerir / diinginkan.

Dari rumus tersebut maka jumlah sampel dengan kesalahan pengambilan sampel 5 % adalah :

$$n = \frac{69}{1 + 69(0.05)^2}$$
$$n = \frac{69}{1,1725} = 58,85$$

Dibulatkan menjadi 59 sampel.

Pengambilan jumlah sampel di atas sebanyak 59 sampel yang terdiri dari berpendidikan S2 sebanyak 1 orang, berpendidikan S1 sebanyak 35 orang, berpendidikan D3 sebanyak 4 orang, dan berpendidikan SLTA sebanyak 19 orang.

## **B. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang diambil dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari lapangan yaitu data yang diambil dari para responden. Data ini merupakan jawaban atas kuesioner yang diberikan kepada responden.

2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan dari kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur. Data ini merupakan gambaran umum dari organisasi.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data.**

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner atau pertanyaan kepada responden yang terdiri dari empat perangkat kuesioner untuk mengukur variabel kepuasan kerja, kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi. Di samping itu juga dilakukan observasi langsung ke Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur untuk mendapatkan data tentang gambaran umum organisasi.

#### **E. Operasionalisasi Variabel**

Dalam penelitian ini ada dua variabel yang akan digunakan yaitu :

1. Variabel Independen ( X ) yang terdiri dari.
  - a. Gaya Kepemimpinan (  $X_1$  ).
  - b. Iklim Organisasi (  $X_2$  )
  - c. Kompensasi (  $X_3$  ).
2. Variabel Dependen ( Y ) yaitu kepuasan kerja pegawai.

Pengukuran yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah skala Ordinal artinya peneliti melakukan pengukuran pada variabel yang akan diteliti yang skala pengukurannya antara satu data ke data lain sama tetapi tidak mempunyai nilai 0 absolut.

**Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel.**

| No | Variabel                       | Konsep Variabel   | Indikator   | Pengukuran   | Skala Ukuran |
|----|--------------------------------|---|---|--|--------------|
| 1  | Kepuasan Kerja (Dependen)      | Adalah Perasaan emosional atau perasaan senang / tidak senang pegawai atas tugas/ pekerjaan yang dibebankan kepadanya | a. Prestasi kerja<br>b. Tingkat kemangkiran<br>c. Keinginan pindah.<br>d. Usia pekerja ?<br>e. Tingkat jabatan<br>f. Besar kecilnya organisasi ?<br>g. Interaksi sosial dengan pegawai lainnya. | a. Sangat memuaskan<br>b. memuaskan<br>c. Cukup memuaskan<br>d. kurang memuaskan<br>e. tidak memuaskan | Ordinal      |
| 2  | Gaya kepemimpinan (Independen) | cara /metode atasan langsung dalam memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi                               | a.kepemimpinan Instruksi<br>b.Kepemimpinan Konsultasi<br>c.Kepemimpinan partisipasi<br>d.Kepemimpinan delegasi  | a. Selalu<br>b. Sering<br>c.Kadang-kadang<br>d. Jarang<br>e.Tidak Pernah                               | Ordinal      |
| 3  | Iklm Organisasi (Independen)   | Adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur di dalam lingkungan organisasi                            | a.Otonomi dan fleksibilitas.<br>b.Kepercayaan dan keterbukaan<br>c.Simpatik dan memberi dukungan<br>d.Jujur dan menghargai<br>e.Kejelasan tujuan  | a. Selalu<br>b. Sering<br>c.Kadang-kadang<br>d. Jarang<br>e.Tidak Pernah                               | Ordinal      |
| 4  | Kompensasi (Independen)        | Adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka dalam bentuk finansial atau non finansial  | a. Gaji dan tunjangan.<br>b. Jasa Pelayanan<br>c. Insentif dan THR  | a. Sangat tinggi<br>b. Tinggi<br>c. Sedang<br>d. Rendah<br>e. Sangat Rendah                            | Ordinal      |

## **F. Instrumen Penelitian.**

Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah angket atau kuesioner yang disebarakan kepada responden. Skala pengukuran yang digunakan pada kuesioner penelitian ini adalah skala ordinal. Setiap pertanyaan terdiri dari 5 (lima) kategori pilihan jawaban. Isian jawaban dengan cara melingkari jawaban yang dirasa sesuai dengan apa yang dialami atau dirasakan oleh responden. Pilihan jawaban dengan tingkat gradasi sebagai berikut :

1. Sangat memuaskan, selalu dan sangat tinggi diberi skor 5
2. Memuaskan, sering dan tinggi diberi skor 4
3. Cukup memuaskan, kadang – kadang dan sedang diberi skor 3
4. Kurang memuaskan, jarang dan rendah diberi skor 2
5. Tidak memuaskan, tidak pernah dan sangat rendah diberi skor 1

Pembobotan di atas adalah untuk pernyataan positif, sedangkan pernyataan negatif pembobotan merupakan kebalikan dari skor di atas.

Agar kuesioner ini mengungkapkan data sesungguhnya maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Untuk mendapatkan instrumen yang baik langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Penyusunan Instrumen.

Langkah pertama yang dilakukan peneliti adalah menyusun instrumen penelitian diawali dengan penyusunan kisi-kisi. Untuk dapat menetapkan indikator setiap variabel peneliti mengacu pada landasan teori yang telah diuraikan di Bab II. Langkah berikutnya adalah pembuatan pernyataan yang mengacu pada indikator yang ditetapkan dalam kisi-kisi. Untuk mengukur

kepuasan kerja pegawai dibuat pernyataan sebanyak 21 (dua puluh satu) item, gaya kepemimpinan sebanyak 27 (dua puluh tujuh) item, iklim organisasi sebanyak 21 ( dua puluh satu ) item dan kompensasi 14 (empat belas) item.

2. Uji coba Instrumen.

Pelaksanaan uji coba instrumen bertujuan untuk mengetahui kualitas data yang akan diperoleh dalam penelitian, kemudian data yang diperoleh tersebut dilakukan :

a. Tes Validitas

Untuk mengetahui valid tidaknya masing-masing item pernyataan dalam instrumen dilakukan tes validitas dengan rumus *Karl Pearson Correlation Product Moment*, dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

dimana :

r = Koefisien korelasi product moment

x = skor masing-masing item pernyataan

y = total skor item-item pernyataan

n = banyak data atau banyak responden

( Hasan : 2004 : 61 ).

Responden 30 orang data uji coba di Kabupaten Bengkulu Selatan dengan alas an kondisi Bengkulu Selatan dengan Kabupaten Kaur dianggap Sama.

Tabel. 3.2. Uji Validitas

|                | Kepuasan<br>Kerja | Gaya<br>Kepemimpinan | Iklim<br>Organisasi | Kompensasi |
|----------------|-------------------|----------------------|---------------------|------------|
| N Valid        | 30                | 30                   | 30                  | 30         |
| Mean           | 3.6965            | 3.7350               | 3.0614              | 2.8959     |
| Percentiles 25 | 3.8095            | 3.9630               | 2.7619              | 2.5700     |
| 50             | 3.5600            | 4.5238               | 3.1905              | 3.0000     |
| 75             | 3.2400            | 4.0000               | 3.9524              | 3.7183     |

b. Tes Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu uji yang menunjukkan sejauh mana pengukuran ini dapat memberikan hasil yang relatif tidak beda bila dilakukan pengulangan pengukuran terhadap subjek yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus alpha atau Cronbach's alpha, instrumen yang mempunyai reliabilitas apabila koefisien Cronbach's alpha lebih besar dari nilai kritisnya.

Rumus :

$$r_H = \left[ \frac{k}{(k - 1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

- $r_H$  = Rehabilitasi instrumen
- $k$  = Banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal
- $\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varian butir
- $\sigma_1^2$  = Jumlah varian total

Dasar Pengambilan keputusan :

- 1). Jika  $r$  Alpha positif dan  $r$  Alpha  $>$   $r$  tabel, maka butir item pertanyaan atau variabel tersebut reliabel.
- 2). Jika  $r$  Alpha positif dan  $r$  Alpha  $<$   $r$  tabel, maka butir item pertanyaan atau variabel tersebut tidak reliabel.

**Tabel. 3.3. Uji Reliabilitas**

| No | Variabel          | Mean   | Std Dev | Cases |
|----|-------------------|--------|---------|-------|
| 1. | Kepuasan Kerja    | 3.7697 | 0.4488  | 30    |
| 2. | Gaya Kepemimpinan | 4.8735 | 0.3467  | 30    |
| 3. | Iklm Organisasi   | 3.2614 | 0.3589  | 30    |
| 4. | Kompensasi        | 2.2109 | 0.4565  | 30    |

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .5600 Standardized item alpha = .5845

### 3. Teknik Analisis Data

Dari data yang telah terkumpul kemudian dilakukan analisis untuk menjawab pertanyaan penelitian, dalam melakukan analisis dilakukan langkah-langkah :

#### a. Estimasi.

Untuk menganalisis data digunakan teknik analisis regresi berganda dengan rumus :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel Kepuasan Kerja Pegawai

X<sub>1</sub> = Variabel Gaya Kepemimpinan.

X<sub>2</sub> = Variabel Iklim Organisasi.

X<sub>3</sub> = Variabel Kompensasi

a = Intersep atau konstanta.

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = koefisien Regresi X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>

e = Kesalahan pengganggu.

b. Uji Hipotesis

1). Untuk menguji hipotesis secara parsial digunakan uji t, dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan :

t = t hitung ( selanjutnya dibandingkan dengan t tabel )

b<sub>i</sub> = Nilai Koefisien Regresi.

S<sub>b<sub>i</sub></sub> = Standar error koefisien regresi

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

Jika  $t_0 \geq t_{\text{tabel}} (\alpha = 0,05)$  atau  $-t_0 < -t_{\text{tabel}}$  ..... Ho ditolak

Jika  $t_0 < t_{\text{tabel}} (\alpha = 0,05)$  atau  $-t_0 \leq -t_{\text{tabel}}$  ..... Ho diterima

2). Untuk menguji hipotesis secara serentak digunakan uji F.

$$\text{Rumus : } F = \frac{\text{RKreg}}{\text{RKres}}$$

Keterangan :

F = F hitung ( selanjutnya dibandingkan dengan F tabel )

RKreg = Nilai rata-rata kuadrat regresi.

RKres = Nilai rata-rata kuadrat residu ( error )

Dengan kriteria pengujian sbb :

Jika  $F_0 \geq F_{\text{tabel}(\alpha = 0,05)}$  .....  $H_0$  ditolak.

Jika  $F_0 < F_{\text{tabel}(\alpha = 0,05)}$  .....  $H_0$  diterima

Untuk pengolahan dan analisis data dilakukan melalui program komputer SPSS ( *Statistical Program for Social Science* ).

Kriteria penerimaan :

$H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak jika  $F_{\text{hit}} < F_{\text{tab}} (\alpha = 0,05)$

$H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima jika  $F_{\text{hit}} \geq F_{\text{tab}} (\alpha = 0,05)$

Penafsiran terhadap besarnya koefisien korelasi berpedoman pada penggolongan koefisien yang dikemukakan oleh Sugiyono (2003:23) yaitu :

0,00-0,19 = Korelasi sangat rendah

0,20-0,39 = Korelasi rendah

0,40-0,59 = Korelasi sedang

0,60-0,79 = Korelasi kuat

0,80-1,00 = Korelasi sangat kuat



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur adalah merupakan unsur pembantu Bupati dalam menyelenggarakan urusan rumah tangga daerah yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berada dan bertanggung jawab kepada Bupati. Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur terletak di Jalan Merdeka Barat No.1 Bintuhan.

Dalam melaksanakan kegiatannya Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah Kabupaten Kaur seperti ; pengkoordinasian, perumusan kebijakan pemerintah daerah, penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pengelolaan sumberdaya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintah daerah.

Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kaur Nomor : 02 Tahun 2005 tentang susunan organisasi dan tata kerja sekretariat daerah Kabupaten Kaur, yang terdiri dari pejabat eselon II a satu orang, pejabat eselon II b 2 orang, pejabat eselon III 8 orang, dan pejabat eselon IV 24 orang, dengan struktur organisasi sebagai berikut :

1. Sekretaris Daerah
2. Asisten Pemerintahan, membawahi :
  - a. Bagian tata pemerintahan, terdiri dari :

- 1). Subbag umum dan otonomi daerah
  - 2). Subbag satpol PP dan ketertiban
  - 3). Subbag pemerintahan desa dan kelurahan
- b. Bagian hukum dan organisasi, terdiri dari :
- 1). Subbag bantuan hukum kontrak dan legitasi
  - 2). Subbag perundang-undangan dan dokumentasi hukum
  - 3). Subbag ortala
- c. Bagian ekonomi dan lingkungan hidup, terdiri dari
- 1). Subbag ekonomi perindag dan industri kecil daerah
  - 2). Subbag lingkungan hidup
  - 3). Subbag penanaman modal
- d. Bagian pembangunan, terdiri dari :
- 1). Subbag penyusunan program
  - 2). Subbag pengendalian pembangunan
  - 3). Subbag evaluasi dan pelaporan
3. Asisten Administrasi, membawahi :
- a. Bagian Umum, terdiri dari :
- 1). Subbag rumah tangga dan perlengkapan
  - 2). Subbag tatausaha dan kearsipan
  - 3). Subbag protocol sanditelkom dan humas
- b. Bagian keuangan, terdiri dari
- 1). Subbag penyusunan anggaran
  - 2). Subbag verifikasi pembukuan

- 3). Subbag perbendaharaan
- c. Bagian Kepegawaian, terdiri dari :
- 1). Subbag kesejahteraan rakyat
  - 2). Subbag keagamaan pendidikan dan kebudayaan
  - 3). Subbag pemuda, olah raga dan kemasyarakatan
- d. Bagian kesejahteraan rakyat, terdiri dari :
- 1). Subbag pengembangan karier
  - 2). Subbag umum mutasi pegawai
  - 3). Subbag jabatan fungsional

Objek penelitian ini adalah pegawai yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil. Secara lebih detail jelasnya jumlah pegawai negeri sipil yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur dapat dilihat dalam tabel 1. di bawah ini ;

**Tabel 4.1. Jumlah dan Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur Juni 2006.**

| No | Bagian                              | Tingkat Pendidikan |     |     |      |      |    | Jumlah |
|----|-------------------------------------|--------------------|-----|-----|------|------|----|--------|
|    |                                     | S-2                | S-1 | D-3 | SLTA | SLTP | SD |        |
| 1  | Tata Pemerintahan                   | -                  | 6   | 1   | 1    | -    | -  | 8      |
| 2  | Hukum dan                           | -                  | 5   | -   | 3    | -    | -  | 8      |
| 3  | organisasi                          | -                  | 4   | -   | 1    | -    | -  | 5      |
| 4  | Ekonomi dan LH.                     | 1                  | 2   | -   | 1    | -    | -  | 4      |
| 5  | Pembangunan                         | -                  | 5   | 2   | 4    | -    | -  | 11     |
| 6  | Umum                                | -                  | 9   | 2   | 5    | -    | -  | 16     |
| 7  | Keuangan                            | -                  | 3   | -   | 1    | -    | -  | 4      |
| 8  | Kesejahteraan rakyat<br>Kepegawaian | -                  | 7   | -   | 6    | -    | -  | 13     |
|    | Jumlah ( orang )                    | 1                  | 41  | 5   | 22   | -    | -  | 69     |

Sumber : Bagian Kepegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur, Juni 2006.

Kalau dilihat keadaan pendidikan responden Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur Seperti tabel 4.1. di atas lebih banyak berpendidikan strata satu atau S1 dengan jumlah 41 orang (59,42%), dan diikuti berpendidikan tingkat SLTA sebanyak 22 orang (31,88%), Diploma 3 Sebanyak lima orang (7,25%) dan berpendidikan strata dua hanya 1 orang (1,45%).

Lebih lanjut PNS jurusan pendidikan strata satu lebih beragam yakni sarjana ekonomi sebanyak 14 orang, diikuti sarjana sosial sebanyak 10 orang, sarjana hukum 8 orang, sarjana pendidikan 4 orang, sarjana ilmu politik 3 orang, sarjana administrasi negara sebanyak 1 orang dan sarjana STPDN 1 orang, berpendidikan S2 jurusan pendidikan 1 orang, jenjang pendidikan Diploma III sebanyak 5 orang, yang terdiri dari Perbankan 3 orang, APMD 1 orang dan pendidikan 1 orang, pendidikan SLTA sebanyak 21 orang, dimana terdiri dari SMU 19 orang, SMEA 1 orang dan SPMA sebanyak 1 orang.

Latar belakang pendidikan dengan tugas kerja yakni bagian tata pemerintahan dengan pegawai sebanyak 8 orang, yang terdiri dari sarjana sosial 3 orang; sarjana ilmu politik 2 orang; dan sarjana pendidikan 1 orang; D III APMD satu Orang dan SMP satu orang, bagian hukum dan organisasi dengan jumlah pegawai sebanyak 8 orang, yang terdiri dari sarjana hukum 5 orang dan SMU 3 orang, Bidang Ekonomi dan lingkungan hidup dengan jumlah pegawai 5 orang, yang terdiri dari sarjana ekonomi dan sosial; masing-masing 2 orang dan lulusan SMU 1 orang, bagian pembangunan dan umum dengan jumlah pegawai 15 orang, yang terdiri dari S-2 pendidikan 1 orang, sarjana ekonomi 3 orang; sarjana sosial dua orang, sarjana pendidikan 1 orang dan 8 orang lulusan diploma III dan SLTA,

begitu juga bagian pegawai banyak pada bagian keuangan dan kesra yakni 20 orang pegawai, dengan tingkat pendidikan Sarjana Ekonomi 7 orang, Sarjana Sosial 2 orang, Sarjana Pendidikan 1 orang, Sarjana Ilmu Politik 1 orang, sarjana Administrasi Negara satu orang, D III Perbankan 2 orang dan 6 orang lulusan SLTA; bagian kepegawaian terdiri dari tingkat pendidikan Sarjana 7 orang dan SLTA 6 orang pegawai.

Dengan demikian secara umum komposisi pegawai pada bagian Sekretariat Daerah di lihat dari tingkat pendidikan sebagian besar atau 59,42 % lulusan Strata I, dan 1 orang Strata II, dilihat dari segi umur dimana lebih dominan pada level umur 19 sampai 45 tahun sebanyak 63 orang atau 91,30 persen, dan selebihnya berumur 46 sampai dengan 53 tahun hanya 6 orang. Ini berarti bahwa pegawai pada Sekretariat Daerah masih sangat potensial dan produktif untuk melaksanakan tugas yang diemban di masa yang akan datang, seiring dengan umur Kabupaten Kaur yang relatif muda dari Pemekaran Kabupaten Bengkulu Selatan Propinsi Bengkulu, serta menunjang pembangunan di Kabupaten Kaur khususnya dan Propinsi Bengkulu pada umumnya.

#### **B. Uji Validitas dan Reliabilitas.**

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data dari penelitian ini peneliti menggunakan program SPSS dengan cara analisis deskriptif statistik dengan metode frekuensi sedangkan untuk mengetahui reliabilitas data peneliti dengan cara menggunakan skala reliabilitas analisis.

Dengan metode tersebut maka dapat diperoleh hasil validitas dan reliabilitas data Pada tabel 4.2. sebagai berikut:

**Tabel. 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Data**

|                | <b>Kepuasan<br/>Kerja</b> | <b>Gaya<br/>Kepemimpinan</b> | <b>Iklm<br/>Organisasi</b> | <b>Kompensasi</b> |
|----------------|---------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------|
| N Valid        | 59                        | 59                           | 59                         | 59                |
| Mean           | 3.3697                    | 4.4735                       | 3.1614                     | 3.0109            |
| Percentiles 25 | 3.2381                    | 3.9630                       | 2.9048                     | 2.5000            |
| 50             | 3.3333                    | 4.5238                       | 3.1905                     | 3.0000            |
| 75             | 3.5238                    | 5.0000                       | 3.3810                     | 3.7143            |

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

1. K.KERJA
2. GAYA
3. IKLIM
4. KOMPENS

|            | Mean   | Std Dev | Cases |
|------------|--------|---------|-------|
| 1. K.KERJA | 3.3697 | .3488   | 59.0  |
| 2. GAYA    | 4.4735 | .7267   | 59.0  |
| 3. IKLIM   | 3.1614 | .3189   | 59.0  |
| 4. KOMPENS | 3.0109 | .6365   | 59.0  |

N of Cases = 59.0

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .6200 Standardized item alpha = .6979

Hasil analisis menunjukkan bahwa instrumen kuesioner yang disebarkan kepada sampel penelitian valid dan tidak ada data yang hilang atau dengan kata lain semua pertanyaan instrumen penelitian dapat dijawab dengan baik oleh sampel.

Hasil persamaan reliabilitas diperoleh alfa 0,62, karena nilai reliabilitas alfa diperoleh 0,62 lebih besar dari standar validitas data yakni 0,3 maka data penelitian ini dinyatakan reliabel, (Sugiono: 2003:109). Artinya data penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan validitasnya dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

### C. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Setelah dilakukan penelitian diperoleh data dari masing – masing variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.3. Rekapitulasi Hubungan Variabel.**

|          |                     | K. KERJA | GAYA   | IKLIM  | KOMPEN |
|----------|---------------------|----------|--------|--------|--------|
| K. KERJA | Pearson Correlation | 1        | .388** | .552** | .339** |
|          | Sig. (2-tailed)     | -        | .002   | .000   | .009   |
|          | N                   | 59       | 59     | 59     | 59     |
| GAYA     | Pearson Correlation | .388**   | 1      | .462** | .262*  |
|          | Sig. (2-tailed)     | .002     | -      | .000   | .045   |
|          | N                   | 59       | 59     | 59     | 59     |
| IKLIM    | Pearson Correlation | .552**   | .462** | 1      | .194   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .001     | .003   | -      | .140   |
|          | N                   | 59       | 59     | 59     | 59     |
| KOMPEN   | Pearson Correlation | .339**   | .262*  | .194   | 1      |
|          | Sig. (2-tailed)     | .009     | .045   | .140   | -      |
|          | N                   | 59       | 59     | 59     | 59     |

Keterangan \*\* P < 0.01

\* P < 0.05

Tabel diatas menunjukkan hubungan antara masing-masing variabel independen (persepsi dan motivasi dengan variabel dependen menggunakan Uji Statistik *Pearson Correlation*. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa :

1. Korelasi (hubungan) antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,388 dengan nilai sebesar 0,002. Karena nilai  $p < 0,01$  berarti ada hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara Gaya kepemimpinan dengan Kepuasan kerja. Nilai korelasi sebesar 0,388 berada antara 0,20-0,39 maka menurut Sugiyono (1999 : 183) hubungan ini dikatakan **Rendah**.
2. Korelasi (hubungan) antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,552 dengan nilai sebesar 0,001. Karena nilai  $p < 0,01$  berarti ada hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerj. Nilai korelasi sebesar 0,552 berada antara 0,40-0,59 maka menurut Sugiyono (1999 : 183) hubungan ini dikatakan **Sedang**.
3. Korelasi (hubungan) antara kompensasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,339 dengan nilai sebesar 0,009. Karena nilai  $p < 0,01$  berarti ada hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerj. Nilai korelasi sebesar 0,409 berada antara 0,40-0,59 maka menurut Sugiyono (1999 : 183) hubungan ini dikatakan **Sedang**.

TABEL.4.4. HASIL NILAI R SQUARE

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .609 <sup>a</sup> | .371     | .337              | .28405                     | .371              | 10.826   | 3   | 55  | .000          |

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI, IKLIM ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN

Dari tabel di atas dapat diketahui nilai Korelasi berganda (R) atau korelasi secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi dengan kepuasan kerja. Diperoleh nilai R sebesar 0,609 artinya hubungan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,609. Dari tabel di atas juga diperoleh nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,371 artinya kontribusi variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 37,1%, sementara 53,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel. 4.5. HASIL HUBUNGAN VARIABEL SECARA SIMULTAN

b

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2.620          | 3  | .873        | 10.826 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 4.438          | 55 | .081        |        |                   |
|       | Total      | 7.058          | 58 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI, IKLIM ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Dari uji ANOVA didapat F hitung sebesar 10,826 dengan nilai  $p$  sebesar 0,000. Karena nilai- $p$  jauh lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak atau model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kepuasan kerja. Atau dapat juga dikatakan, gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi *secara bersama-sama* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dari tabel koefisien diatas di peroleh persamaan:

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4$$

$$Y = 1,181 + 0,058 X_1 + 0,496 X_2 + 0,120 X_3$$

**Tabel 4.6. Hasil Persamaan Regresi <sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1.181                       | .389       |                           | 3.032 | .037 |
|       | GAYA       | .058                        | .059       | .121                      | .984  | .033 |
|       | IKLIM      | .496                        | .132       | .454                      | 3.749 | .014 |
|       | KOMPENS    | .120                        | .061       | .219                      | 1.967 | .022 |

a. Dependent Variable: K.KERJA

Diartikan bahwa:

1. Konstanta sebesar 1,181 menyatakan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 1,181 atau sebesar 11,81 %.
2. Persamaan/koefisien gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,0548 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 5,48 %.
3. Persamaan/koefisien iklim organisasi (X2) sebesar 0,495 menyatakan bahwa iklim organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 49,5 %.
4. Persamaan/koefisien kompensasi (X3) sebesar 0,120 menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 12 %.

**Dalam penelitian ini ada beberapa hipotesis sebagai berikut:**

1. Ada korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.
2. Ada korelasi yang signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja.

3. Ada korelasi yang signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja.
4. Ada korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi dengan kepuasan kerja.

Untuk mengetahui hasil hipotesis penelitian ini maka akan di analisis uji t, yakni antara hasil uji t hitung yang diperoleh dan t signifikan dari masing-masing variabel independent. Hipotesis bisa diterima apa bila t hitung lebih kecil dari Alpa ( $\alpha = 95 \% = 0,05$ ), Singgih (2003:203).

Dari tabel koefisien di atas diperoleh:

1. t hitung variabel gaya kepemimpinan (X1) 0,584 dan t signifikan untuk sampel 59 orang sebesar 0,033, maka dapat diartikan  $0,033 < 0,05$  artinya t hitung lebih besar dari alpa. Hal ini berarti gaya kepemimpinan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.
2. t hitung variabel iklim organisasi (X2) 0,496 dan t signifikan untuk sampel 59 orang sebesar 0,01, maka dapat diartikan  $0,01 < 0,05$  artinya t hitung lebih kecil dari alpa. Hal ini berarti iklim organisasi signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.
3. t hitung variabel kompensasi (X3) 0,120 dan t signifikan untuk sampel 59 orang sebesar 0,02, maka dapat diartikan  $0,02 < 0,05$  artinya t hitung lebih kecil dari alpa. Hal ini berarti kompensasi signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

## D. Pembahasan

### 1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.

Dalam pembahasan analisis korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan diperoleh hasil bahwa ada hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Nilai korelasi sebesar 0,388 berada antara 0,20-0,39 Menurut Sugiyono (1999 : 183) hubungan ini dikatakan **Rendah**. Gaya kepemimpinan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,0548 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 5,48 %. Artinya walaupun gaya kepemimpinan hubungannya rendah dan kecil persentase pengaruh akan tetapi gaya kepemimpinan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Dari hasil penelitian sesuai dengan teori yang ada gaya kepemimpinan oleh Sondang P. Siagian (2002), mengkatégorikan ada 5 tipe kepemimpinan, yaitu :

1. Tipe Otokratik
2. Tipe Paternalistik
3. Tipe Kharismatik
4. Tipe *Laissez-faire*
5. Tipe Demokratik

## 2. Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Korelasi (hubungan) antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja dalam hasil penelitian memiliki hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja, hubungan yang ada dikategorikan sedang. Disamping iklim organisasi memiliki hubungan juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 49,5 % dan tingkat pengaruh yang ada sangatlah signifikan.

Dari analisis studi korelasional antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dapat diartikan bahwa dalam penerapan di lapangan guna pencapaian kepuasan kerja harus juga dibangun dengan iklim organisasi yang kondusif dan secara teoritis bahwa iklim organisasi atau suasana organisasi sebagaimana pendapat Mill (dalam Timpe 2000:4) berarti serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut, dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka.

Ansari dan Jackson (1996:10) menyatakan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis adalah dengan memanfaatkan sebaik-baiknya sumber daya manusia yang tersedia. Ini dapat terjadi dalam atmosfer saling menghargai, bila semua staf mendapat manfaat dari suatu lingkup pengalaman dan sudut pandang yang lebih luas.

Seiring pendapat Lynn (dalam Timpe 2000:96) menyatakan untuk menciptakan iklim organisasi kerja bercirikan dukungan bersama dan harapan akan keberhasilan terdapat tiga langkah yang harus dilakukan yaitu :

1. Tetapkan sasaran yang jelas dan berikan umpan balik sesering mungkin.
2. Biarkan tiap orang melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri dan jangan menghalang-halangnya.
3. Harapkan sesuatu yang besar dan ketahuilah bahwa staf anda mampu memberikannya.

Lynn (dalam Tympe, 2000:4) menyatakan yang diukur dalam suasana atau iklim organisasi adalah ; tingkat struktur, sentralisasi, pengambilan keputusan serta pengakuan umpan balik. Di samping itu menurut Sugiyono (2001:101) hal-hal yang diukur dalam iklim organisasi adalah :

1. Otonomi dan fleksibilitas.
2. Menaruh kepercayaan dan terbuka.
3. Simpati dan memberi dukungan
4. Jujur dan menghargai
5. Kejelasan tujuan
6. Pekerjaan yang beresiko
7. Pertumbuhan kepribadian

### **3. Hubungan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja.**

Korelasi (hubungan) antara kompensasi dengan kepuasan kerja ada hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. hubungan yang ada dikatakan **Sedang**, disamping memiliki hubungan kompensasi (X3) juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,120 atau sebesar 12 %. Tingkat pengaruh yang ada sangatlah signifikan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat diartikan bahwa faktor kompensasi memiliki hubungan dan pengaruh yang sangat signifikan bagi pegawai dalam mencapai kepuasan kerja, mau tidak mau faktor kompensasi merupakan faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, merujuk pada teori yang ada dalam praktek kerja yang ada dilapangan suatu instansi perlu memperhatikan faktor kompensasi dikarenakan bahwa Pengertian kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Pangabean. Sedangkan Suad Hasnan (1994) menyatakan kompensasi adalah imbalan jasa/balas jasa yang diberikan oleh perusahaan pada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Kompensasi adalah gaji/upah tetap ditambah fasilitas dan insentif lainnya, baik berupa finansial maupun nonfinansial langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan ( Irawan, 2000:213). Chester I. Barnard ( dalam Cahayati, 2003:20) menyatakan bahwa perusahaan akan dapat tetap bertahan jika dia dapat menjaga keseimbangan antara tujuan organisasi dan tujuan individu yang bekerja di sana.

Wujud dari kompensasi dapat bersifat finansial maupun non finansial. Kompensasi yang bersifat finansial antara lain adalah gaji atau upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi yang bersifat non finansial antara lain ; kenyamanan tempat kerja, pengaturan jam kerja, keamanan karyawan di tempat kerja serta promosi jabatan.

Kompensasi/imbalan dapat berbentuk intrinsik (internal) atau ekstrinsik (eksternal). Imbalan intrinsik antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk penyelesaian suatu kegiatan atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Imbalan ekstrinsik bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun nonmoneter (Mathis dan Jackson, 2002).

Tujuan pemberian kompensasi menurut Irawan (2000:215) adalah :

- a. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan. Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (qualified) dapat dilakukan dengan pemberian sistim kompensasi. Sistim kompensasi yang baik merupakan factor penarik masuknya karyawan yang *qualified*.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada. Sistim kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi di dalam mempertahankan karyawannya.
- c. Menjamin keadilan. Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan, artinya perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.

- d. Menghargai perilaku yang diinginkan. Besar kecilnya pemberian kompensasi selain menunjukkan prestasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku yang diinginkan. Kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.
- e. Mengendalikan biaya-biaya. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong pegawai untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja, sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya yang harus dikeluarkannya dan memperbesar pemasukannya.
- f. Memenuhi peraturan-peraturan legal. Selain tujuan di atas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal, seperti upah minimum rata-rata (UMR), ketentuan lembur, jaminan sosial tenaga kerja (jamsostek), asuransi tenaga kerja (astek) dan fasilitas lainnya.

Martoyo (dalam Irawan, 2000) menyatakan tujuan pemberian kompensasi adalah pemenuhan ekonomi pegawai, mendorong agar karyawan bekerja lebih baik, menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan dan merupakan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya. Hal senada Hasibuan (2001:122) menyatakan bahwa, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi harus mengandung azas sebagai berikut :

a. Adil

Artinya besarnya kompensasi yang dibayar pada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pekerjaan.

b. Layak dan Wajar

Artinya kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum yang ditentukan pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku

Mangkunegara (2001) menyatakan bentuk-bentuk kompensasi terdiri dari :

- a. Bentuk langsung artinya kompensasi yang diberikan secara langsung dan nilainya juga telah ditentukan yaitu gaji dan upah. Gaji adalah uang yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayar kepada pegawai secara per jam atau per hari.
- b. Bentuk tak langsung yang berupa benefit ( keuntungan ) dan pelayanan. Keuntungan adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan seperti; insentif, uang lembur, penggantian biaya cuti dan pengobatan dll.

Dilihat dari segi manfaatnya, maka sistim kompensasi yang baik adalah kompensasi yang mampu menjamin kepuasan karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara serta memperkerjakan sejumlah karyawan yang berlaku positif, bekerja produktif dan efisien ( Irawan, 2000 ). Dalam pemberian kompensasi unsur paling penting yang harus dipertimbangkan adalah kebenaran dan keadilan.

Melihat uraian dari beberapa pengertian dari kepuasan kerja dan beberapa faktor yang mempengaruhinya, maka jelaslah hubungan kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi sangatlah erat, karena suatu kepuasan kerja pegawai tercipta apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan cocok dengan kondisi organisasi dan kompensasi yang memuaskan.

#### **4. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja.**

Dari hasil analisis diperoleh nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,371 artinya kontribusi variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 37,1% dan Dari uji ANOVA didapat F hitung maka  $H_0$  ditolak atau model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kepuasan kerja. Atau dapat juga dikatakan, gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi *secara bersama-sama* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hubungan antara masing-masing variabel yang ada dikorelasikan terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Korelasi (hubungan) antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kepuasan Kerja dikatakan **Rendah**.
- b. Korelasi (hubungan) antara iklim organisasi (X2) dengan kepuasan kerja dikatakan **Sedang**.
- c. Korelasi (hubungan) antara kompensasi (X3) dengan kepuasan kerja dikatakan **Sedang**.

Dari analisis hubungan tersebut dapat diartikan bahwa masing-masing variabel X memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja (Y). Dan variabel hubungan yang paling rendah atau kecil adalah variabel (X1) Gaya Kepemimpinan.

Dan secara persentase pengaruh dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,0548 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 5,48 %.
- b. Iklim organisasi (X2) sebesar 0,495 menyatakan bahwa iklim organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 49,5 %.
- c. Kompensasi (X3) sebesar 0,120 menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 12 %.

Dari persentase hubungan pengaruh nilai persentase paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja adalah Iklim organisasi sebesar 49,5 %, Kompensasi 12 % dan yang terakhir gaya kepemimpinan sebesar 5,48 %.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis yang ada sesuai dengan hasil pembahasan yang telah dianalisis maka dalam penelitian kali ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat korelasi yang rendah antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan yang ada di Sekretariat Kabupaten Kaur hubungannya terhadap kepuasan kerja pegawai sangat kecil.
2. Terdapat korelasi yang sedang antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti iklim organisasi yang ada di Sekretariat Kabupaten Kaur mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.
3. Terdapat korelasi yang sedang antara kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti kompensasi yang ada di Sekretariat Kabupaten Kaur mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.
4. Terdapat korelasi antara gaya kepemimpinan, Iklim organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas peneliti memberikan saran dalam praktek kerja institusional dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur sebagai berikut:

1. Perlu adanya penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai.
2. Menciptakan iklim organisasi yang kondusif merupakan prioritas utama dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.
3. Pemberian kompensasi dilaksanakan secara proporsional dengan memperhatikan besar kecilnya beban dan tanggungjawab pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, Khizar Humayun dan Jackson. ( 1996 ). Mengelola keragaman budaya di lingkungan kerja. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Aritonga, P. dan Suryati, S. (1995). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPFE.
- As'ad. (1991). Psikologi Industri ( Seri Ilmu Sumber Daya Manusia ). Yogyakarta: Liberty, 63:1-18.
- Cahayati, A. (2003). Dasar-dasar organisasi dan manajemen. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Emilisa, N. (2001). Hubungan antara Job Satisfaction dengan Organizational Commitment Pada Dana Pensiun Lembaga Keuangan yang dikelola oleh Perusahaan Asuransi di Jakarta. Media Riset Bisnis dan Manajemen, 1(3):209-229.
- Fidler, F.E. (1967). A. Theory of leadership effectiveness. New York, MC. Graw Hill.
- Gibson. (1991). Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur dan Proses. Jakarta Erlangga.
- Gibson, Ivoncevich dan Danelly. (1997). Organisasi, perilaku, struktur dan proses, Jilid I Edisi ke Lima Penerjemah Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Handoko T. Hani. (1990). .Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta, BPFE.
- Haryanto. (1994). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta : Pustaka Dian.
- Hasan, M.Iqbal. (2002). Metodologi penelitian. Jakarta : Galia Indonesia.
- Hasan.I. (2004). Analisis data penelitian dengan statistik. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2001). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2002). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta : Bumi Aksara.

- Hersey, P. Blanchard. K. (1995). Manajemen perilaku organisasi : Pendayagunaan sumber daya manusia, Edisi ke empat, Penerjemah Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Husnan, Su'ad (1994). Manajemen personalia, Yogyakarta BPFE.
- Irawan, P. Motik, Suryani, S.F. dan Sakti Sri, W.K. (2000). Manajemen sumberdaya manusia. STIA LAN, Press.
- Irawan, P. (2003). Logika dan prosedur penelitian. STIA LAN, Press.
- Kuntjoro. (2000). Komitmen Organisasi. Media Internet Psikologi. Com. All rights reserved. Jakarta.
- Kountur, R. (2003). Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis. Jakarta: CV. Terums Grafika, PPM.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2001). Manajemen sumber daya manusia. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathis Robert, L, Jackson Jhon, H. (2002). Manajemen sumberdaya manusia, edisi pertama buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Martoyo, S. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Noor Fuad. (2000). Manajemen Produksi. Bandung : Alfabeta.
- Pangabean, M.S. (2002). Manajemen sumber daya manusia, Jakarta : Chalia Indonesia.
- Robin, P. Stephen (1996). Perilaku organisasi : konsep, kontroversi dan aplikasi, Jilid II, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Prehallindo.
- Siagian, S.P. (1995). Teori motivasi dan aplikasi. Jakarta : PT. Rhineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2002). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (1999). Metode penelitian bisnis. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2001). Metode penelitian administrasi. Bandung : Alfabeta.
- Sutarto. (1999). Dasar – dasar kepemimpinan administrasi. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Timpe, A. Dale. (2000). Memotivasi pegawai. Jakarta : Elex Media Komputindo.

Umar Husein. (2001). Riset sumber daya manusia dalam organisasi. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Utomo, W.K. (2002). Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Cityzenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasi. Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen, 2(4): 221-223.

Zainun, Buchari. (1989). Manajemen dan motivasi. Jakarta : Balai Aksara.



Lampiran 1.

**KISI-KISI INSTRUMEN YANG DIPERLUKAN UNTUK MENGGUR  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM  
ORGANISASI DAN KOMPENSASI**

| <b>Variabel Penelitian</b>           | <b>Indikator</b>   | <b>No.Item Instrumen</b>  | <b>Ket</b> |
|--------------------------------------|--|---|------------|
| Kepuasan Kerja<br>Pegawai (Dependen) | 1.Prestasi Kerja<br>2.Tingkat Kemangkiran<br>3. Keinginan Pindah<br>4. Usia Pekerja<br>5. Tingkat Jabatan<br>6. Besar Kecilnya Organisasi<br>7. Interaksi Sosial dengan pegawai lainnya                                | 1,2,3<br>4,5,6<br>7,8,9<br>10,11,12<br>13,14,15<br>16,17,18<br>19,20,21           | 21         |
| Gaya Kepemimpinan<br>(Independen)    | 1. Kepemimpinan Instruksi<br>2. Kepemimpinan Konsultasi<br>3. Kepemimpinan Partisipasi<br>4. Kepemimpinan Delegasi   | 1,2,3,4,5,6,7<br>8,9,10,11,12,13,14,<br>15,16,17,18,19,20,21<br>22,23,24,25,26,27 | 27         |
| Iklm Organisasi<br>(Independen)      | 1. Otonomi dan Fleksibilitas<br>2. Menaruh Kepercayaan & Keterbukaan<br>3. Simpatik dan Memberi Dukungan<br>4. Jujur dan Menghargai<br>5. Kejelasan Tujuan<br>6. Pekerjaan yang Beresiko<br>7. Pertumbuhan Kepribadian | 1,2,3<br>4,5,6<br>7,8,9<br>10,11,12<br>13,14,15<br>16,17,18<br>19,20,21           | 21         |
| Kompensasi<br>(Independen)           | 1. Gaji dan Tunjangan<br>2. Jasa Pelayanan<br>3. Insentif dan THR  | 1,2,3,4,5<br>6,7,8,9,10<br>11,12,13,14  | 14         |

## Lampiran 2.

### KUESIONER UNTUK PEGAWAI

#### Petunjuk Umum

Mohon menjawab sejujurnya karena jawaban Anda dirahasiakan dan pimpinan Anda tidak akan mengetahuinya.

#### Petunjuk Pengisian :

Lingkarilah jawaban yang sesuai dengan yang anda rasakan atau alami

| No. Item | Pernyataan Tentang Kepuasan Kerja              | Sangat memuaskan | Memuaskan | Cukup Memuaskan | Kurang Memuaskan | Tidak Memuaskan |
|----------|--|------------------|-----------|-----------------|------------------|-----------------|
| 01       | Penghargaan yang diperoleh atas prestasi kerja | 5                | 4         | 3               | 2                | 1               |
| 02       | Kesempatan untuk mengikuti pelatihan           | 5                | 4         | 3               | 2                | 1               |
| 03       | Perasaan anda terhadap beban tugas             | 5                | 4         | 3               | 2                | 1               |
| 04       | Tingkat pengawasan yang diterapkan atasan      | 5                | 4         | 3               | 2                | 1               |
| 05       | Tingkat kehadiran anda dalam tugas             | 5                | 4         | 3               | 2                | 1               |
| 06       | Loyalitas anda terhadap pimpinan               | 5                | 4         | 3               | 2                | 1               |
| 07       | Tempat tinggal anda dengan lokasi kerja        | 5                | 4         | 3               | 2                | 1               |
| 08       | Pekerjaan anda dibanding profesi yang dimiliki | 5                | 4         | 3               | 2                | 1               |
| 09       | Sarana dan prasarana yang mendukung tugas anda | 5                | 4         | 3               | 2                | 1               |
| 10       | Usia anda jika dibandingkan dengan beban kerja | 5                | 4         | 3               | 2                | 1               |

|                 |  |                      |               |                      |                     |                            |
|-----------------|--|----------------------|---------------|----------------------|---------------------|----------------------------|
| 11              | Usia anda di bandingkan dengan tingkat jabatan                 | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 12              | Ikatan bathin anda dengan rekan kerja                          | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 13              | Kesempatan promosi jabatan yang diberikan                      | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 14              | Penempatan anda di banding disiplin ilmu                       | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 15              | Jabatan anda dengan beban tugas                                | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 16              | Perhatian atasan ke pada anda                                  | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 17              | Arahan yang diberikan oleh atasan                              | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 18              | Bantuan rekan kerja dalam penyelesaian tugas                   | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 19              | Hubungan atasan dengan anda dalam bekerja                      | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 20              | Hubungan anda dengan sesama rekan kerja                        | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 21              | Dorongan rekan kerja terhadap tugas anda                       | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| <b>No. Item</b> | <b>Pernyataan tentang gaya kepemimpinan</b>                    | <b>Sangat Sering</b> | <b>Sering</b> | <b>Kadang-kadang</b> | <b>Tidak Pernah</b> | <b>Sangat Tidak Pernah</b> |
| 01              | Pimpinan anda menetapkan garis perintah dengan jelas dan tegas | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 02              | Pimpinan memberitahu tentang yang harus anda kerjakan.         | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 03              | Pimpinan menetapkan metode kerja yang baku                     | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 04              | Pimpinan menunjukkan hal-hal yang menarik perhatian pegawai    | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 05              | Pimpinan menetapkan garis komando yang jelas                   | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 06 | Pimpinan melakukan instruksi pada bawahan.                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 07 | Pimpinan memberikan hadiah dan hukuman untuk mengontrol pegawai.     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 08 | Pimpinan anda membicarakan rencana kegiatan yang akan diputuskan     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 09 | Pimpinan memberikan kesempatan untuk menyampaikan masalah            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Pimpinan memberi kesempatan untuk mengusulkan metode kerja.          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Pimpinan anda mempunyai sifat bersahabat                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | Pimpinan memperhatikan konflik pada pegawai                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | Pimpinan memberikan hadiah untuk memotivasi pegawai.                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | Pimpinan menekankan hubungan pribadi pada pegawai.                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | Pimpinan mengajak merumuskan tujuan yang harus dicapai               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16 | Pimpinan mengajak merumuskan pembagian tugas dan tanggung jawab.     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | Pimpinan memberikan kesempatan untuk mendiskusikan masalah           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | Pimpinan memberikan kesempatan untuk menyampaikan perasaan           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | Pimpinan menggunakan partisipasi dari anggota dalam berkomunikasi    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 | Pimpinan lebih memperhatikan kerja kelompok dari kompetisi individu. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21 | Pimpinan memberikan perhatian pada kelompok yang tidak sukses kerja. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|                 |   |                      |               |                      |                     |                            |
|-----------------|---|----------------------|---------------|----------------------|---------------------|----------------------------|
| 22              | Pimpinan ikut campur dalam pengambilan keputusan.               | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 23              | Pimpinan memberi kewenangan untuk menyelesaikan pekerjaan anda. | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 24              | Anda bekerja tergantung dengan pengawasan pimpinan ?            | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 25              | Pimpinan Mengambil alih pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 26              | Pimpinan mendelegasikan tugas-tugas.                            | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 27              | Pimpinan sering mendelegasikan tugas yang bukan tupoksi anda    | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| <b>No. Item</b> | <b>Pernyataan Tentang Iklim organisasi</b>                      | <b>Sangat Sering</b> | <b>Sering</b> | <b>Kadang-kadang</b> | <b>Tidak Pernah</b> | <b>Sangat Tidak Pernah</b> |
| 01              | Pekerjaan tumpang tindih dengan yang dilakukan rekan kerja      | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 02              | Peraturan kepegawaian diterapkan dengan kaku.                   | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 03              | Adanya fleksibilitas dalam menggunakan waktu dan sumber daya.   | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 04              | Terjadi kecurigaan antar pegawai dalam organisasi               | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 05              | Adanya kebebasan dalam membicarakan masalah n pekerjaan         | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 06              | Adanya penghargaan dengan hasil kerja.                          | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 07              | Pimpinan memperhatikan tentang permasalahan yang anda hadapi.   | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 08              | Adanya dukungan untuk mnyelesaikan tugas dengan baik            | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |
| 09              | Apakah pimpinan memperhatikan problem yang anda hadapi.         | 5                    | 4             | 3                    | 2                   | 1                          |

|                 |   |                      |               |                     |               |                      |
|-----------------|---|----------------------|---------------|---------------------|---------------|----------------------|
| 10              | Pimpinan menepati keten-tuan dalam tupoksi setiap pegawai           | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 11              | Pimpinan memberikan kesempatan untuk mendiskusikan masalah          | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 12              | Kontribusi anda dalam organisasi mendapat tang-gapan menyenangkan   | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 13              | Tujuan organisasi telah diuraikan dengan jelas                      | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 14              | Anda mengetahui aktivi-tas anda berkaitan dengan tujuan organisasi. | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 15              | Sertiap pekerjaan didefe-nisikan dengan jelas.                      | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 16              | Adanya sangsi jika mem-punyai pendapat berbeda dengan pimpinan.     | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 17              | Adanya kebebasan dalam menggunakan metoda kerja yang efisien.       | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 18              | Apakah anda merasa ta-kut bila tidak sependapat dengan pimpinan.    | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 19              | Kesempatan untuk mengi-kuti pelatihan.                              | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 20              | Kesempatan yang di beri-kan untuk menanggapi kebijakan pimpinan.    | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 21              | Apakah anda menekan-kan pada kinerja yang berkualitas.              | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| <b>No. Item</b> | <b>Pernyataan tentang Kompensasi</b>                                | <b>Sangat Tinggi</b> | <b>Tinggi</b> | <b>Cukup Tinggi</b> | <b>Rendah</b> | <b>Sangat rendah</b> |
| 01              | Gaji dan tunjangan disban-dingkan dengan pendidi-kan anda.          | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 02              | Gaji / tunjangan dilihat dari pengalaman yang anda miliki.          | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |
| 03              | Gaji/ upah jika dilihat da-ri beban kerja anda.                     | 5                    | 4             | 3                   | 2             | 1                    |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 04 | Gaji/ tunjangan dibanding dengan resiko kerja                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 05 | Gaji/ tunjangan dibanding dengan prestasi kerja yang dihasilkan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 06 | Kesempatan cuti yang diberikan pimpinan.                         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 07 | Jaminan kesehatan yang anda terima dalam organisasi.             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 08 | Kenyamanan dan ketenteraman dalam melaksanakan tugas.            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 09 | Ketepatan waktu dalam pembayaran kompensasi                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Kemudahan yang diperoleh dalam urusan administrasi keuangan.     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Insentif dan THR, dibandingkan dengan pengalaman anda.           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | Insentif dan THR dibanding dengan tingkat pengalaman anda.       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | Insentif dan THR jika dilihat dari beban tugas anda              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | Insentif dan THR dibandingkan dengan prestasi kerja anda.        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**TERIMA KASIH ATAS KESEDIAANNYA MENGGISI KUESIONER INI**

Lampiran 3.

DATA : PENELITIAN  
 VARIABEL : GAYA KEPEMIMPINAN  
 JUMLAH SAMPEL : 59  
 JUMLAH ITEM INSTRUMEN : 27

| No<br>Resp. | Skor untuk Item Nomor |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Total   | Rata    |
|-------------|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|---------|
|             | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | Skor    | Rata    |
| 1           | 3                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 1  | 3  | 2  | 75      | 2,77778 |
| 2           | 3                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 1  | 3  | 2  | 77      | 2,85185 |
| 3           | 3                     | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 85      | 3,14815 |
| 4           | 3                     | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 1  | 3  | 1  | 2  | 4  | 4  | 90 | 3,33333 |         |
| 5           | 3                     | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3  | 3  | 1  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 3  | 1  | 87      | 3,22222 |
| 6           | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3  | 4  | 1  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 1  | 2  | 1  | 3  | 95      | 4,52381 |
| 7           | 3                     | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 95      | 4,52381 |
| 8           | 3                     | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 103     | 3,81481 |
| 9           | 4                     | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4  | 2  | 1  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 2  | 1  | 4  | 3  | 3  | 2  | 95      | 3,51852 |
| 10          | 4                     | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1  | 4  | 2  | 1  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 2  | 2  | 4  | 97      | 3,59259 |
| 11          | 4                     | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 5  | 4  | 3  | 3  | 111     | 4,11111 |
| 12          | 3                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 105     | 3,88889 |
| 13          | 3                     | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 91      | 3,37037 |
| 14          | 4                     | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3  | 3  | 1  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 100     | 3,7037  |
| 15          | 5                     | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 1  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 4  | 1  | 1  | 5  | 2  | 127     | 4,7037  |
| 16          | 4                     | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4  | 5  | 2  | 2  | 5  | 5  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 116     | 4,2963  |
| 17          | 4                     | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3  | 4  | 1  | 2  | 5  | 4  | 1  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 2  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 107     | 3,96296 |
| 18          | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 108     | 4       |
| 19          | 4                     | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 1  | 1  | 2  | 3  | 115     | 4,25926 |
| 20          | 5                     | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 5  | 3  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 114     | 4,22222 |
| 21          | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 115     | 4,25926 |
| 22          | 3                     | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3  | 4  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 1  | 3  | 4  | 2  | 3  | 1  | 94      | 3,48148 |
| 23          | 3                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3  | 3  | 1  | 1  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  | 107     | 3,96296 |
| 24          | 3                     | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 2  | 4  | 3  | 113     | 4,18519 |
| 25          | 3                     | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 124     | 4,59259 |
| 26          | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 126     | 4,66667 |
| 27          | 4                     | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 114     | 4,22222 |
| 28          | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 118     | 4,37037 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |     |         |         |         |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|---------|---------|---------|
| 29 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 125 | 4,62963 |         |         |
| 30 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3   | 122     | 4,51852 |         |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3   | 3       | 125     | 4,62963 |
| 32 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3   | 1       | 105     | 3,88889 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2   | 1       | 118     | 4,37037 |
| 34 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4   | 3       | 124     | 4,59259 |
| 35 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3   | 3       | 133     | 4,92593 |
| 36 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 4       | 134     | 4,96296 |
| 37 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 4       | 122     | 4,51852 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3   | 3       | 128     | 4,74074 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2   | 3       | 135     | 5       |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2   | 3       | 133     | 4,92593 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3   | 3       | 135     | 5       |
| 42 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3   | 1       | 113     | 4,18519 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2   | 1       | 128     | 4,74074 |
| 44 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4   | 3       | 134     | 4,96296 |
| 45 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3   | 3       | 145     | 5,37037 |
| 46 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 4       | 145     | 5,37037 |
| 47 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 4       | 134     | 4,96296 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3   | 3       | 138     | 5,11111 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2   | 3       | 145     | 5,37037 |
| 50 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 4       | 148     | 5,48148 |
| 51 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4   | 4       | 136     | 5,03704 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3   | 3       | 142     | 5,25926 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2   | 3       | 149     | 5,51852 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2   | 3       | 147     | 5,44444 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3   | 3       | 149     | 5,51852 |
| 56 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3   | 1       | 127     | 4,7037  |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2   | 1       | 142     | 5,25926 |
| 58 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4   | 3       | 148     | 5,48148 |
| 59 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3   | 3       | 159     | 5,88889 |

Lampiran 4.

DATA : PENELITIAN  
 VARIABEL : IKLIM ORGANISASI  
 JUMLAH SAMPEL : 59  
 JUMLAH ITEM INSTRUMEN : 21

| No    | Skor untuk Item Nomor |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Total | Rata-rata |
|-------|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-----------|
| Resp. | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | Skor  |           |
| 1     | 3                     | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 57    | 2,71429   |
| 2     | 3                     | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 57    | 2,71429   |
| 3     | 1                     | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 1  | 4  | 61    | 2,90476   |
| 4     | 1                     | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4  | 2  | 4  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 1  | 1  | 57    | 2,71429   |
| 5     | 2                     | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4  | 1  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 63    | 3         |
| 6     | 2                     | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 1  | 4  | 60    | 2,85714   |
| 7     | 3                     | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3  | 1  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 1  | 4  | 66    | 3,14286   |
| 8     | 4                     | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 2  | 4  | 3  | 3  | 68    | 3,2381    |
| 9     | 4                     | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 59    | 2,80952   |
| 10    | 4                     | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 3  | 54    | 2,57143   |
| 11    | 4                     | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 80    | 3,80952   |
| 12    | 2                     | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3  | 1  | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 1  | 2  | 4  | 1  | 4  | 52    | 2,47619   |
| 13    | 2                     | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 68    | 3,2381    |
| 14    | 2                     | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 61    | 2,90476   |
| 15    | 4                     | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 79    | 3,7619    |
| 16    | 3                     | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 4  | 68    | 3,2381    |
| 17    | 3                     | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 1  | 4  | 68    | 3,2381    |
| 18    | 4                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 4  | 61    | 2,90476   |
| 19    | 2                     | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 4  | 69    | 3,28571   |
| 20    | 2                     | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 4  | 68    | 3,2381    |
| 21    | 2                     | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 67    | 3,19048   |
| 22    | 2                     | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 1  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 63    | 3         |
| 23    | 3                     | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 1  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 5  | 4  | 59    | 3         |
| 24    | 4                     | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 1  | 4  | 74    | 2,80952   |
| 25    | 2                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 1  | 4  | 70    | 3,33333   |
| 26    | 4                     | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 81    | 3,85714   |
| 27    | 2                     | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 4  | 1  | 4  | 58    | 2,7619    |
| 28    | 2                     | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 70    | 3,33333   |
| 29    | 2                     | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 65    | 3,09524   |
| 30    | 4                     | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 78    | 3,71429   |
| 31    | 3                     | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 4  | 68    | 3,2381    |
| 32    | 3                     | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 71    | 3,38095   |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |         |         |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------|---------|
| 33 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 61 | 2,90476 |         |
| 34 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 72 | 3,42857 |         |
| 35 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 68 | 3,2381  |         |
| 36 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4  | 67      | 3,19048 |
| 37 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 64      | 3,04762 |
| 38 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5  | 60      | 2,85714 |
| 39 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5  | 75      | 3,57143 |
| 40 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5  | 72      | 3,42857 |
| 41 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 63      | 3       |
| 42 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4  | 59      | 2,80952 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4  | 74      | 3,52381 |
| 44 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4  | 70      | 3,33333 |
| 45 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 81      | 3,52174 |
| 46 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4  | 58      | 2,7619  |
| 47 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4  | 70      | 3,33333 |
| 48 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3  | 65      | 3,09524 |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 78      | 3,71429 |
| 50 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4  | 68      | 3,2381  |
| 51 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4  | 71      | 3,38095 |
| 52 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4  | 61      | 2,90476 |
| 53 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 72      | 3,42857 |
| 54 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 68 | 3,2381  |         |
| 55 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4  | 67      | 3,19048 |
| 56 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 64      | 3,04762 |
| 57 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5  | 60      | 2,85714 |
| 58 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5  | 75      | 3,57143 |
| 59 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5  | 72      | 3,42857 |

Lampiran 5.

DATA : PENELITIAN  
 VARIABEL : KOMPENSASI  
 JUMLAH SAMPEL : 59  
 JUMLAH ITEM INSTRUMEN : 14

| No    | Skor Untuk Item Nomor |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | Total | Rata    |
|-------|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|-------|---------|
| Resp. | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | Skor  | Rata    |
| 1     | 2                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 42    | 3       |
| 2     | 3                     | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 43    | 3,07143 |
| 3     | 3                     | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 42    | 3       |
| 4     | 2                     | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1  | 3  | 2  | 1  | 3  | 30    | 2,14286 |
| 5     | 3                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 42    | 3       |
| 6     | 2                     | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 30    | 2,14286 |
| 7     | 2                     | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 24    | 1,71429 |
| 8     | 3                     | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 44    | 3,14286 |
| 9     | 3                     | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 47    | 3,35714 |
| 10    | 3                     | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 36    | 2,57143 |
| 11    | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 54    | 3,85714 |
| 12    | 2                     | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 42    | 3       |
| 13    | 3                     | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 37    | 2,64286 |
| 14    | 3                     | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 39    | 2,78571 |
| 15    | 3                     | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 39    | 2,78571 |
| 16    | 3                     | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 33    | 2,35714 |
| 17    | 3                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 41    | 2,92857 |
| 18    | 3                     | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 35    | 2,5     |
| 19    | 4                     | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 44    | 3,14286 |
| 20    | 3                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 54    | 3,85714 |
| 21    | 3                     | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 38    | 2,71429 |
| 22    | 2                     | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 31    | 2,21429 |
| 23    | 1                     | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2  | 3  | 1  | 2  | 2  | 26    | 1,85714 |
| 24    | 2                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 47    | 3,35714 |
| 25    | 4                     | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 53    | 3,78571 |
| 26    | 4                     | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 52    | 3,71429 |
| 27    | 3                     | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 39    | 2,78571 |
| 28    | 3                     | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 33    | 2,35714 |
| 29    | 3                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 41    | 2,92857 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |         |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------|
| 30 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 35 | 2,5     |
| 31 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 44 | 3,14286 |
| 32 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 54 | 3,85714 |
| 33 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 38 | 2,71429 |
| 34 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 31 | 2,21429 |
| 35 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 26 | 1,85714 |
| 36 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 47 | 3,35714 |
| 37 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 53 | 3,78571 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 | 3,71429 |
| 39 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 39 | 2,78571 |
| 40 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 33 | 2,35714 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 41 | 2,92857 |
| 42 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 35 | 2,5     |
| 43 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 44 | 3,14286 |
| 44 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 54 | 3,85714 |
| 45 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 38 | 2,71429 |
| 46 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 31 | 2,21429 |
| 47 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 26 | 1,85714 |
| 48 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 47 | 3,35714 |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 53 | 3,78571 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 | 3,71429 |
| 51 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 55 | 3,92857 |
| 52 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 53 | 3,78571 |
| 53 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 49 | 3,5     |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 51 | 3,64286 |
| 55 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 43 | 3,07143 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4       |
| 57 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 51 | 3,64286 |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 52 | 3,71429 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 | 3,71429 |

Lampiran 6.

DATA : PENELITIAN  
 VARIABEL : KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
 JUMLAH SAMPEL : 59  
 JUMLAH ITEM INSTRUMEN : 21

| No | Skor untuk Item Nomor |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Total | Rata    |        |
|----|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|---------|--------|
|    | Resp.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |       |         | 21     |
| 1  | 2                     | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3     | 58      | 2,7619 |
| 2  | 2                     | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3     | 58      | 2,7619 |
| 3  | 3                     | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 67    | 3,19048 |        |
| 4  | 3                     | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 59    | 2,80952 |        |
| 5  | 2                     | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 61    | 2,90476 |        |
| 6  | 2                     | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 69    | 3,28571 |        |
| 7  | 4                     | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 1  | 1  | 4  | 4  | 1  | 4  | 4  | 4  | 1  | 4  | 4  | 60    | 2,85714 |        |
| 8  | 2                     | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 74    | 3,52381 |        |
| 9  | 3                     | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 2  | 2  | 1  | 3  | 1  | 65    | 3,09524 |        |
| 10 | 4                     | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 2  | 1  | 4  | 3  | 5  | 3  | 65    | 3,09524 |        |
| 11 | 4                     | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 97    | 4,61905 |        |
| 12 | 3                     | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 3  | 1  | 55    | 2,61905 |        |
| 13 | 3                     | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 69    | 3,28571 |        |
| 14 | 3                     | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2  | 4  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 68    | 3,2381  |        |
| 15 | 2                     | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 85    | 4,04762 |        |
| 16 | 2                     | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 70    | 3,33333 |        |
| 17 | 4                     | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 81    | 3,85714 |        |
| 18 | 3                     | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 70    | 3,33333 |        |
| 19 | 3                     | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 71    | 3,38095 |        |
| 20 | 3                     | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 78    | 3,71429 |        |
| 21 | 3                     | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 72    | 3,42857 |        |
| 22 | 2                     | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2  | 4  | 2  | 3  | 2  | 4  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 59    | 2,80952 |        |
| 23 | 3                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3  | 1  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 60    | 2,85714 |        |
| 24 | 4                     | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2  | 4  | 4  | 74    | 3,52381 |        |
| 25 | 4                     | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 3  | 4  | 80    | 3,80952 |        |
| 26 | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 67    | 3,19048 |        |
| 27 | 3                     | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 68    | 3,2381  |        |
| 28 | 3                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3  | 2  | 1  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 74    | 3,52381 |        |
| 29 | 3                     | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 77    | 3,66667 |        |
| 30 | 2                     | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 1  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 68    | 3,2381  |        |
| 31 | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 73    | 3,47619 |        |
| 32 | 3                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 4  | 4  | 72    | 3,42857 |        |
| 33 | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 69    | 3,28571 |        |
| 34 | 4                     | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 82    | 3,90476 |        |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |         |         |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------|---------|
| 35 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 74      | 3,52381 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2  | 67      | 3,19048 |
| 37 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 68 | 3,2381  |         |
| 38 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 74      | 3,52381 |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 77 | 3,66667 |         |
| 40 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 68      | 3,2381  |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 73      | 3,47619 |
| 42 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4  | 72      | 3,42857 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 69      | 3,28571 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 82      | 3,90476 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 72      | 3,42857 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2  | 67      | 3,19048 |
| 47 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3  | 68      | 3,2381  |
| 48 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 74      | 3,52381 |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4  | 77      | 3,66667 |
| 50 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 68      | 3,2381  |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 73      | 3,47619 |
| 52 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4  | 72      | 3,42857 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 69      | 3,28571 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 82      | 3,90476 |
| 55 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 68      | 3,2381  |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 73      | 3,47619 |
| 57 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4  | 72      | 3,42857 |
| 58 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4  | 68      | 3,2381  |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 73      | 3,47619 |

## Frequencies

### Statistics

|             |         | K.KERJA | GAYA<br>KEPEMIMPINAN | IKLIM<br>ORGANISASI | KOMPENSASI |
|-------------|---------|---------|----------------------|---------------------|------------|
| N           | Valid   | 59      | 59                   | 59                  | 59         |
|             | Missing | 0       | 0                    | 0                   | 0          |
| Mean        |         | 3.3697  | 4.4735               | 3.1614              | 3.0109     |
| Percentiles | 25      | 3.2381  | 3.9630               | 2.9048              | 2.5000     |
|             | 50      | 3.3333  | 4.5238               | 3.1905              | 3.0000     |
|             | 75      | 3.5238  | 5.0000               | 3.3810              | 3.7143     |

## Frequency Table

### K.KERJA

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | 2.62 | 1         | 1.7     | 1.7           | 1.7                   |
|       | 2.76 | 2         | 3.4     | 3.4           | 5.1                   |
|       | 2.81 | 2         | 3.4     | 3.4           | 8.5                   |
|       | 2.86 | 2         | 3.4     | 3.4           | 11.9                  |
|       | 2.90 | 1         | 1.7     | 1.7           | 13.6                  |
|       | 3.10 | 2         | 3.4     | 3.4           | 16.9                  |
|       | 3.19 | 4         | 6.8     | 6.8           | 23.7                  |
|       | 3.24 | 9         | 15.3    | 15.3          | 39.0                  |
|       | 3.29 | 5         | 8.5     | 8.5           | 47.5                  |
|       | 3.33 | 2         | 3.4     | 3.4           | 50.8                  |
|       | 3.38 | 1         | 1.7     | 1.7           | 52.5                  |
|       | 3.43 | 6         | 10.2    | 10.2          | 62.7                  |
|       | 3.48 | 5         | 8.5     | 8.5           | 71.2                  |
|       | 3.52 | 6         | 10.2    | 10.2          | 81.4                  |
|       | 3.67 | 3         | 5.1     | 5.1           | 86.4                  |
|       | 3.71 | 1         | 1.7     | 1.7           | 88.1                  |
|       | 3.81 | 1         | 1.7     | 1.7           | 89.8                  |
|       | 3.86 | 1         | 1.7     | 1.7           | 91.5                  |
|       | 3.90 | 3         | 5.1     | 5.1           | 96.6                  |
|       | 4.05 | 1         | 1.7     | 1.7           | 98.3                  |
| 4.62  | 1    | 1.7       | 1.7     | 100.0         |                       |
| Total |      | 59        | 100.0   | 100.0         |                       |

GAYA KEPEMIMPINAN

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2.78 | 1         | 1.7     | 1.7           | 1.7                |
| 2.85       | 1         | 1.7     | 1.7           | 3.4                |
| 3.15       | 1         | 1.7     | 1.7           | 5.1                |
| 3.22       | 1         | 1.7     | 1.7           | 6.8                |
| 3.33       | 1         | 1.7     | 1.7           | 8.5                |
| 3.37       | 1         | 1.7     | 1.7           | 10.2               |
| 3.48       | 1         | 1.7     | 1.7           | 11.9               |
| 3.52       | 1         | 1.7     | 1.7           | 13.6               |
| 3.59       | 1         | 1.7     | 1.7           | 15.3               |
| 3.70       | 1         | 1.7     | 1.7           | 16.9               |
| 3.81       | 1         | 1.7     | 1.7           | 18.6               |
| 3.89       | 2         | 3.4     | 3.4           | 22.0               |
| 3.96       | 2         | 3.4     | 3.4           | 25.4               |
| 4.00       | 1         | 1.7     | 1.7           | 27.1               |
| 4.11       | 1         | 1.7     | 1.7           | 28.8               |
| 4.19       | 2         | 3.4     | 3.4           | 32.2               |
| 4.22       | 2         | 3.4     | 3.4           | 35.6               |
| 4.26       | 2         | 3.4     | 3.4           | 39.0               |
| 4.30       | 1         | 1.7     | 1.7           | 40.7               |
| 4.37       | 2         | 3.4     | 3.4           | 44.1               |
| 4.52       | 2         | 3.4     | 3.4           | 47.5               |
| 4.52       | 2         | 3.4     | 3.4           | 50.8               |
| 4.59       | 2         | 3.4     | 3.4           | 54.2               |
| 4.63       | 2         | 3.4     | 3.4           | 57.6               |
| 4.67       | 1         | 1.7     | 1.7           | 59.3               |
| 4.70       | 2         | 3.4     | 3.4           | 62.7               |
| 4.74       | 2         | 3.4     | 3.4           | 66.1               |
| 4.93       | 2         | 3.4     | 3.4           | 69.5               |
| 4.96       | 3         | 5.1     | 5.1           | 74.6               |
| 5.00       | 2         | 3.4     | 3.4           | 78.0               |
| 5.04       | 1         | 1.7     | 1.7           | 79.7               |
| 5.11       | 1         | 1.7     | 1.7           | 81.4               |
| 5.26       | 2         | 3.4     | 3.4           | 84.7               |
| 5.37       | 3         | 5.1     | 5.1           | 89.8               |
| 5.44       | 1         | 1.7     | 1.7           | 91.5               |
| 5.48       | 2         | 3.4     | 3.4           | 94.9               |
| 5.52       | 2         | 3.4     | 3.4           | 98.3               |
| 5.89       | 1         | 1.7     | 1.7           | 100.0              |
| Total      | 59        | 100.0   | 100.0         |                    |

IKLIM ORGANISASI

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2.48 | 1         | 1.7     | 1.7           | 1.7                |
| 2.57       | 1         | 1.7     | 1.7           | 3.4                |
| 2.71       | 3         | 5.1     | 5.1           | 8.5                |
| 2.76       | 2         | 3.4     | 3.4           | 11.9               |
| 2.81       | 3         | 5.1     | 5.1           | 16.9               |
| 2.86       | 3         | 5.1     | 5.1           | 22.0               |
| 2.90       | 5         | 8.5     | 8.5           | 30.5               |
| 3.00       | 4         | 6.8     | 6.8           | 37.3               |
| 3.05       | 2         | 3.4     | 3.4           | 40.7               |
| 3.10       | 2         | 3.4     | 3.4           | 44.1               |
| 3.14       | 1         | 1.7     | 1.7           | 45.8               |
| 3.19       | 3         | 5.1     | 5.1           | 50.8               |
| 3.24       | 9         | 15.3    | 15.3          | 66.1               |
| 3.29       | 1         | 1.7     | 1.7           | 67.8               |
| 3.33       | 4         | 6.8     | 6.8           | 74.6               |
| 3.38       | 2         | 3.4     | 3.4           | 78.0               |
| 3.43       | 4         | 6.8     | 6.8           | 84.7               |
| 3.52       | 1         | 1.7     | 1.7           | 86.4               |
| 3.52       | 1         | 1.7     | 1.7           | 88.1               |
| 3.57       | 2         | 3.4     | 3.4           | 91.5               |
| 3.71       | 2         | 3.4     | 3.4           | 94.9               |
| 3.76       | 1         | 1.7     | 1.7           | 96.6               |
| 3.81       | 1         | 1.7     | 1.7           | 98.3               |
| 3.86       | 1         | 1.7     | 1.7           | 100.0              |
| Total      | 59        | 100.0   | 100.0         |                    |

KOMPENSASI

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1.71 | 1         | 1.7     | 1.7           | 1.7                |
| 1.86       | 3         | 5.1     | 5.1           | 6.8                |
| 2.14       | 2         | 3.4     | 3.4           | 10.2               |
| 2.21       | 3         | 5.1     | 5.1           | 15.3               |
| 2.36       | 4         | 6.8     | 6.8           | 22.0               |
| 2.50       | 3         | 5.1     | 5.1           | 27.1               |
| 2.57       | 1         | 1.7     | 1.7           | 28.8               |
| 2.64       | 1         | 1.7     | 1.7           | 30.5               |
| 2.71       | 3         | 5.1     | 5.1           | 35.6               |
| 2.79       | 3         | 5.1     | 5.1           | 40.7               |
| 2.93       | 3         | 5.1     | 5.1           | 45.8               |
| 3.00       | 4         | 6.8     | 6.8           | 52.5               |
| 3.07       | 2         | 3.4     | 3.4           | 55.9               |
| 3.14       | 4         | 6.8     | 6.8           | 62.7               |
| 3.36       | 4         | 6.8     | 6.8           | 69.5               |
| 3.50       | 1         | 1.7     | 1.7           | 71.2               |
| 3.64       | 2         | 3.4     | 3.4           | 74.6               |
| 3.71       | 5         | 8.5     | 8.5           | 83.1               |
| 3.79       | 4         | 6.8     | 6.8           | 89.8               |
| 3.86       | 4         | 6.8     | 6.8           | 96.6               |
| 3.93       | 1         | 1.7     | 1.7           | 98.3               |
| 4.00       | 1         | 1.7     | 1.7           | 100.0              |
| Total      | 59        | 100.0   | 100.0         |                    |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- 1. K.KERJA
- 2. GAYA
- 3. IKLIM
- 4. KOMPENS

|    |         | Mean   | Std Dev | Cases |
|----|---------|--------|---------|-------|
| 1. | K.KERJA | 3.3697 | .3488   | 59.0  |
| 2. | GAYA    | 4.4735 | .7267   | 59.0  |
| 3. | IKLIM   | 3.1614 | .3189   | 59.0  |
| 4. | KOMPENS | 3.0109 | .6365   | 59.0  |

Correlation Matrix

|         | K.KERJA | GAYA   | IKLIM  | KOMPENS |
|---------|---------|--------|--------|---------|
| K.KERJA | 1.0000  |        |        |         |
| GAYA    | .3877   | 1.0000 |        |         |
| IKLIM   | .5519   | .4616  | 1.0000 |         |
| KOMPENS | .3386   | .2624  | .1943  | 1.0000  |

N of Cases = 59.0

| Item Means | Mean   | Minimum | Maximum | Range  | Max/Min | Variance |
|------------|--------|---------|---------|--------|---------|----------|
|            | 3.5039 | 3.0109  | 4.4735  | 1.4626 | 1.4858  | .4395    |

Analysis of Variance

| Source of Variation | Sum of Sq. | DF  | Mean Square | F        | Prob. |
|---------------------|------------|-----|-------------|----------|-------|
| Between People      | 31.3481    | 58  | .5405       |          |       |
| Within People       | 113.5290   | 177 | .6414       |          |       |
| Between Measures    | 77.7924    | 3   | 25.9308     | 126.2563 | .0000 |
| Residual            | 35.7365    | 174 | .2054       |          |       |
| Total               | 144.8770   | 235 | .6165       |          |       |
| Grand Mean          | 3.5039     |     |             |          |       |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients      4 items

Alpha =    .6200

Standardized item alpha =    .6979

# Ouput Regressi Hubungan Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered                  | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | KOMPENS, IKLIM <sub>a</sub> , GAYA |                   | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: K.KERJA

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .609 <sup>a</sup> | .371     | .337              | .28405                     |

Model Summary

| Model | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .371              | 10.826   | 3   | 55  | .000          |

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI, IKLIM ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN

ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2.620          | 3  | .873        | 10.826 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 4.438          | 55 | .081        |        |                   |
|       | Total      | 7.058          | 58 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI, IKLIM ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1.181                       | .389       |                           | 3.032 | .004 |
|       | GAYA       | .058                        | .059       | .121                      | .984  | .033 |
|       | IKLIM      | .496                        | .132       | .454                      | 3.749 | .000 |
|       | KOMPENS    | .120                        | .061       | .219                      | 1.967 | .001 |

a. Dependent Variable: K.KERJA

Correlations

|         |                     | K.KERJA | GAYA<br>KEPEMIMPINA<br>N | IKLIM<br>ORGANISAS<br>I | KOMPENSAS<br>I |
|---------|---------------------|---------|--------------------------|-------------------------|----------------|
| K.KERJA | Pearson Correlation | 1       | .388**                   | .552**                  | .339**         |
|         | Sig. (2-tailed)     | .       | .002                     | .000                    | .009           |
|         | N                   | 59      | 59                       | 59                      | 59             |
| GAYA    | Pearson Correlation | .388**  | 1                        | .462**                  | .262*          |
|         | Sig. (2-tailed)     | .002    | .                        | .000                    | .045           |
|         | N                   | 59      | 59                       | 59                      | 59             |
| IKLIM   | Pearson Correlation | .552**  | .462**                   | 1                       | .194           |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000    | .000                     | .                       | .024           |
|         | N                   | 59      | 59                       | 59                      | 59             |
| KOMPENS | Pearson Correlation | .339**  | .262*                    | .194                    | 1              |
|         | Sig. (2-tailed)     | .009    | .045                     | .024                    | .              |
|         | N                   | 59      | 59                       | 59                      | 59             |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Jumlah PNS di Banda Aceh. Mayor

|     |     |    |       |    |     |     |     |       |        |       |   |        |      |      |     |      |      |
|-----|-----|----|-------|----|-----|-----|-----|-------|--------|-------|---|--------|------|------|-----|------|------|
| Pdd | Mpd | SE | S.Sos | SH | Spd | Slp | San | STPDN | D3Bank | D3APM | D | D2 Dik | SMIP | Smea | SMU | SPMA | Jmlh |
|-----|-----|----|-------|----|-----|-----|-----|-------|--------|-------|---|--------|------|------|-----|------|------|