

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI
DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI DINAS
PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN
ASET DAERAH KABUPATEN KAUR**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

H E N D R I S

NIM. 500634122

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2016

PERSETUJUAN TAPM

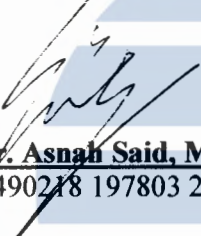
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kaur.

Penyusun TAPM : Hendris
 NIM : 500634122
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal : Sabtu, 4 Juni 2016

Menyetujui

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Prof. Dr. Asnah Said, M.Pd
 NIP. 19490218 197803 2 001


Dr. Fazrul Hamidy, M.M.
 NIP. 19590603 198003 1 003

Penguji Ahli


Dr. FX. Bambang Wiharto, M.M.

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi
 Program Pascasarjana


Mohamad Nasoha, S.E., M.Sc

Direktur
 Program Pascasarjana


Suciati, M.Sc., Ph.D

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

N a m a : Hendris
NIM : 500634122
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kaur

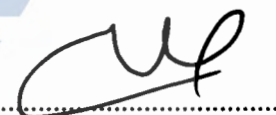
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAMP) Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 4 Juni 2016
Waktu : 13.30 Wib sampai dengan selesai

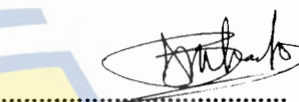
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Nama : Dr. Ir. Nurhasanah, M.Si



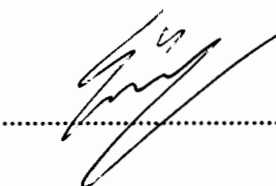
Penguji Ahli
Nama : Dr. FX. Bambang Wiharto, M.M



Pembimbing I
Nama : Dr. Fazrul Hamidy, M.M



Pembimbing II
Nama : Prof. Dr. Asnah Said, M.Pd



ABSTRACT

Effect of Leadership Toward Employee Motivation and Job Satisfaction in the Revenue, Finance and Regional Asset Department, Kaur District

Hendris

Universitas Terbuka

hendris961@gmail.com

The two parties are interdependent and a key element in an organization that is a leader as an employer and employees as subordinate. Leadership in an organization is considered very important, because the leader has a strategic role in motivating and creating employee satisfaction. Any individual that goes to work in an organization bringing some hope in him, for example on the jobs, wages, status, social environment and the development itself. If these expectations are met will form positive attitudes that lead to encouragement or motivation. If the desire is not fulfilled will arise as a result of the negative attitude of the encouragement or motivation to be low. Similarly, leadership and motivation has led directly to an increase in job satisfaction. This study is a survey research design with explanatory research conducted to answer three main hypotheses: (1) leadership have a significant effect on work motivation, (2) motivation significant effect on job satisfaction, (3) leadership have a significant effect on job satisfaction. Leadership in this study was developed based on the type of leadership by Siagian (1997). Work motivation based on indicators Handoko (2001) and job satisfaction developed from Rival (2004). The subjects were all employees of the Department of Revenue, Finance and Regional Asset District Kaur. The sampling technique sampling total, where all members of the study population sampled as many as 80 people. Methods of data collection using the questionnaire form questionnaire. Hypothesis analysis was conducted using Linier Regression Analysis. The results showed that the leadership significantly influence employee motivation DPPKAD Kaur regency. Leadership contributes 57.7 percent in motivation influence the employee. Work motivation significantly influence employee satisfaction, motivation contributes 39.6 per cent of employment in the influence the job satisfaction of employees. Leadership significant effect on employee job satisfaction, leadership contributed 49.3 per cent in influencing job satisfaction

Keywords: Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, Department of Finance Management and Regional Asset.

ABSTRAK

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kaur

Hendris

Universitas Terbuka

hendris961@gmail.com

Dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan. Kepemimpinan dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam memotivasi dan menciptakan kepuasan kerja pegawai. Setiap individu yang masuk bekerja dalam suatu organisasi membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang pekerjaan, upah, status, lingkungan sosial dan pengembangan dirinya. Jika harapan tersebut terpenuhi akan terbentuk sikap positif yang menimbulkan dorongan atau motivasi. Bila keinginan tidak terpenuhi akan timbul sikap negatif akibat adanya dorongan atau motivasi pegawai menjadi rendah. Demikian kepemimpinan dan motivasi secara langsung menyebabkan peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan desain *explanatory research* dilakukan untuk menjawab tiga hipotesis utama, yaitu (1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, (2) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan tipe kepemimpinan menurut Siagian (1997). Motivasi kerja berdasarkan indikator Handoko (2001) dan kepuasan kerja dikembangkan dari Rivai (2004). Subyek penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kaur. Penentuan sampel dengan teknik total sampling, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian yaitu sebanyak 80 orang. Metode pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan berbentuk angket. Analisis hipotesis dilakukan dengan metode Analisis Regresi Linier Sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur. Kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 57,7 persen dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, Motivasi memberikan kontribusi sebesar 39,6 persen dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 49,3 persen dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kaur adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Bengkulu, Juni 2016
Yang Menyatakan



Hendris
NIM. 500634122


RIWAYAT HIDUP

Nama : Hendris
NIM : 500634122
Pogram Studi : Pasca Sarjana
Tempat/ Tanggal Lahir : Coko Enau/ 13 Juni 1975

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN Bungin Tambaun 1 Kaur Utara pada tahun 1988
Lulus SMP di SMPN Padang Guci Kaur Utara pada tahun 1991
Lulus SMA di SMAN 2 Manna Bengkulu Selatan pada tahun 1994
Lulus S1 di Universitas Bengkulu pada tahun 1999

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2005 s/d 2006 sebagai staf di Disnakertrans Kab. Kaur
Tahun 2007 s/d 2008 sebagai staf di BKD Kab. Kaur.
Tahun 2009 sebagai Kasi Diklat di BKD Kab. Kaur.
Tahun 2010 sebagai Kasi Pelaporan di DPPKAD Kab. Kaur.
Tahun 2011 Kasi Pengelolaan Pendapatan di DPPKAD Kab. Kaur.
Tahun 2012 s/d sekarang Kabid Pembukuan dan Verifikasi DPPKAD.

Bengkulu, 12 Mei 2016



HENDRIS, SE
NIM.500634122

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Penulisan TAPM dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, mulai dari perkuliahan sampai pada penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- a. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- b. Kepala UPBJJ-UT Bapak Dr. H. Sugilar selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- c. Pembimbing I Bapak Dr. Fazrul Hamidy, M.M dan Pembimbing II Ibu Prof. Dr. Asnah Said, M.Pd yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- d. Bapak Mohamad Nasoha, S.E., M.Sc selaku Kabid kemahasiswaan sebagai penanggung jawab program Pascasarjana Magister Manajemen;
- e. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;
- f. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Bengkulu, Juni 2016

Penulis

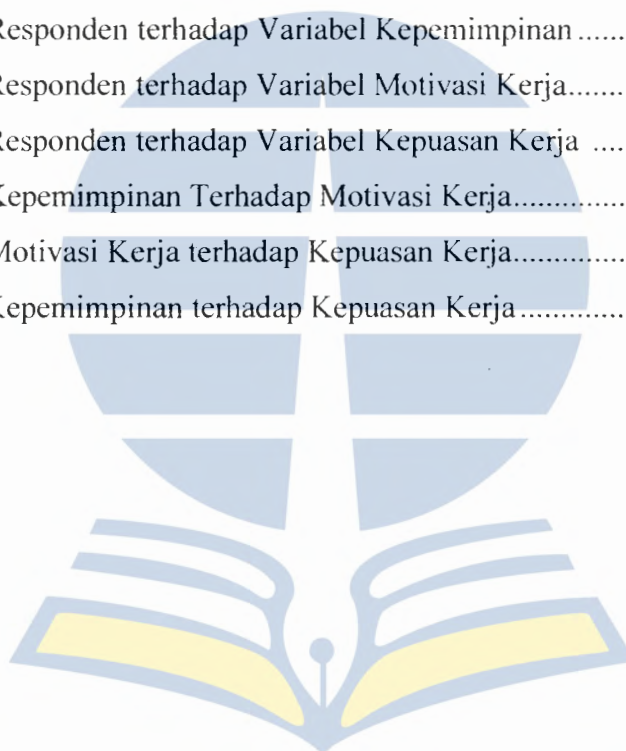
DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Pernyataan Bebas Plagiasi.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kepemimpinan	8
1. Pengertian Kepemimpinan.....	8
2. Gaya Kepemimpinan.....	9
3. Tipologi Kepemimpinan	12
B. Motivasi Pegawai	15
1. Pengertian Motivasi	15
2. Jenis-Jenis Motivasi	18
C. Kepuasan Kerja	19
1. Definisi Kepuasan Kerja	19
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	21
3. Teori-teori Tentang Kepuasan.....	23
4. Indikator Kepuasan Kerja	27
D. Pegawai Negeri Sipil.....	29
E. Penelitian Terdahulu	30
F. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi	31
G. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	32
H. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Pegawai.....	33
I. Kerangka Analisis	34
J. Operasionalisasi Variabel.....	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	37
B. Populasi dan Sampel	37
C. Instrumen Penelitian.....	37
D. Prosedur Pengumpulan Data	39
E. Metode Analisis Data.....	40

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	42
1. Sejarah Singkat DPPKAD Kabupaten Kaur	42
2. Struktur Organisasi DPPKAD Kabupaten Kaur	3
3. Tugas dan Fungsi DPPKAD Kabupaten Kaur.....	43
B. Hasil Penelitian	53
1. Deskripsi Data.....	53
2. Tanggapan Responden terhadap Variabel Penelitian.....	55
3. Analisis Regresi Linier Sederhana.....	62
4. Pengujian Hipotesis.....	64
C. Pembahasan.....	64
1. Pengaruh Kepimpinan terhadap Motivasi Kerja.....	64
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	65
3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	69
B. Keterbatasan.....	70
C. Saran.....	71
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	
Lampiran 2. Tabulasi Data Variabel Kepemimpinan	
Lampiran 3. Tabulasi Data Variabel Motivasi Kerja	
Lampiran 4. Tabulasi Data Kepuasan Kerja	
Lampiran 5. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan	
Lampiran 6. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja	
Lampiran 7. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	
Lampiran 8. Uji Regresi Linier Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja	
Lampiran 9. Uji Regresi Linier Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	
Lampiran 10. Uji Regresi Linier Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan	
Lampiran 11. Struktur Organisasi DPPKAD Kabupaten Kaur	
Lampiran 12. Peta Kabupaten Kaur	

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Data Absensi dan Kemangkiran bulan Januari-Maret 2016.....	4
2. Operasionalisasi Variabel.....	35
3. Interval Penilaian.....	39
4. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
5. Identitas Responden Berdasarkan Umur	54
6. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	54
7. Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan	55
8. Penilaian Responden terhadap Variabel Kepemimpinan	56
9. Penilaian Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	58
10. Penilaian Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja	60
11. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.....	62
12. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	63
13. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	63



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow	24
2. Kerangka Analisis	34



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan suatu bangsa memerlukan modal utama yaitu sumber daya manusia. Sudah sejak lama sumber daya manusia merupakan faktor pertama dalam memajukan kesejahteraan suatu bangsa. Thoha (2007) menyatakan bahwa “Berbagai negara di dunia yang meskipun tidak memiliki sumber daya alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang”. Sejalan dengan hal tersebut, Gomes (2009) menjelaskan:

Fenomena yang terjadi dalam pembangunan suatu bangsa mengisyaratkan adanya kesadaran akan pentingnya dimensi kemanusiaan dalam pelaksanaan pembangunan. Hal ini secara jelas dapat diamati dari terjadinya pergeseran-pergeseran orientasi yang berawal dari pandangan yang menganggap aspek sumber daya manusia sebagai obyek pembangunan, berubah ke arah pandangan yang *menganggap sumber daya manusia harus dilihat sebagai subyek yang secara aktif terlibat dalam proses pembangunan.*

Sejak Pembangunan Jangka Panjang (PJP) I, aspek sumber daya manusia di Indonesia mendapatkan perhatian yang cukup besar dalam strategi pembangunan. Hal itu tentu saja tidak terlepas dari akibat terjadinya pergeseran orientasi dan strategi pembangunan nasional. Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa penyelenggaraan pemerintahan yang baik menuntut adanya keterbukaan, demokratisasi, partisipasi dan pelayanan prima

kepada masyarakat, sebagai akibat semakin tingginya kesadaran masyarakat mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan yang semakin baik dari pemerintah.

Birokrasi, dunia usaha dan masyarakat merupakan tiga pilar utama dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik. Birokrasi sebagai organisasi formal memiliki kedudukan cara kerja yang terikat dengan peraturan, memiliki kompetensi sesuai jabatan, bersifat hierarki, pemisahan yang tegas antara milik organisasi dan individu yang bebas dari pengendalian eksternal. Oleh karena itu birokrasi yang dapat bekerja dengan baik merupakan harapan seluruh bangsa Indonesia untuk maju dan mandiri, mempunyai daya saing yang tinggi sesuai dengan visi bangsa dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 “memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta mewujudkan keadilan sosial”.

Berbicara masalah birokrasi pemerintahan atau organisasi, Mulyadi dan Rivai (2009) berpendapat bahwa “Ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan”. Ditambahkan Suranta (2002), “Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi”. Hal ini dipertegas Basuki dan Susilowati (2005) bahwa “Pemimpin merupakan titik sentral dalam manajemen, sedangkan manajemen merupakan titik sentral dari organisasi”.

Siagian (2002) mendefinisikan kepemimpinan adalah:

Kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk

mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi”.

Mulyadi dan Rivai (2009) memaparkan bahwa:

Pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan, yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi.

Selain faktor kepemimpinan, menurut Mulyadi dan Rivai (2009) faktor lain yang dapat mendorong pegawai puas dalam bekerja berdasarkan adalah “Upaya-upaya peningkatan motivasi kerja yang memadai, seperti pemenuhan kebutuhan baik yang bersifat eksternal (pemenuhan kebutuhan primer, pangan, sandang, dan papan serta lingkungan yang memadai) dan kebutuhan yang bersifat internal (keinginan pegawai untuk menempatkan dirinya dalam posisi karier yang memuaskan)”.

Harus disadari bahwa salah satu alasan utama seseorang menjadi pegawai dalam suatu organisasi adalah keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya dan kebutuhan berprestasi yang mendapat pengakuan dari masyarakat. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara periodik, berarti ada jaminan keamanan ekonomi beserta keluarga yang menjadi tanggungannya, demikian pula pada perkembangan kariernya sebagai kebutuhan mengaktualisasi kemampuan dan potensi yang dimiliki.

Pemberian motivasi kerja eksternal dan internal yang makin baik dapat mendorong pegawai bekerja dengan makin produktif. Basuki dan Susilowati (2005) menjelaskan bahwa:

Pemberian kesempatan kepada setiap pegawai untuk berkembang, memenuhi kebutuhan-kebutuhannya berdasarkan kemampuan dan kompetensi individu merupakan bagian terpenting dari upaya pemberian pemenuhan kebutuhan bagi pegawai, terutama pada upaya memupuk motivasi kerja pegawai ke arah produktivitas yang lebih tinggi. sebab dengan adanya pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan harapan pegawai, terutama imbalan finansial berupa gaji dan bonus atas prestasi kerja mereka, maka memungkinkan pegawai berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja tentu saja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi, dengan mendasarkan pada asumsi dan karakteristik penelitian di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Kaur. *Input* data yang diperoleh sebagai pertimbangan masih adanya pegawai yang absen dan mangkir dalam bekerja di DPPKAD Kabupaten Kaur dari bulan Januari-Maret 2016, seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1. Data Absensi dan Kemangkiran bulan Januari-Maret 2016

No.	Keterangan	Izin	Tanpa keterangan
1	Subbag Perencanaan	5	7
2	Subbag Keuangan	1	2
3	Subbag Umum dan Kepegawaian	8	5
4	Bidang Pendapatan	2	2
5	Bidang Anggaran	3	3
6	Bidang Aset	8	7
7	Bidang Pembukuan & Pelaporan	4	6
	Jumlah	31	32

Sumber: DPPKAD Kabupaten Kaur, Maret 2016

Kondisi ini menjadi indikasi awal kemungkinan ketidakpuasan kerja. Bila dilihat dari perspektif sumber daya manusia maka terlihat jelas pegawai

yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan cenderung melanggar kedisiplinan dan tanggung jawab yang diembannya. Banyak faktor yang memicu ketidakpuasan pegawai dalam menjalani pekerjaannya, diantaranya yang berhubungan dengan kualitas kepemimpinan belum sesuai dengan harapan, motivasi kerja yang rendah. Selain itu gejala yang muncul dari dalam lingkungan pegawai tidak memperhatikan secara sungguh-sungguh karier pegawai dilingkungannya, penghargaan dari institusinya sebagai hasil kerjanya dan pegawai kurang dapat menikmati pekerjaan sesuai dengan kualifikasi (*the right man on the right place*). Lebih dari itu juga kurang memperhatikan iklim organisasi yang meliputi struktur organisasi dan perputaran pegawai yang jelas (*job rotation*) sehingga para pegawai tidak dapat mempertanggungjawabkan tugas yang diembannya dan tidak mendapat penghargaan (*reward*) sesuai prestasi yang dicapai.

Setiap individu yang masuk bekerja dalam suatu organisasi membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang pekerjaan, upah, status, lingkungan sosial dan pengembangan dirinya. Di samping karakteristik individu harapan-harapan itu juga dipengaruhi oleh informasi tentang organisasi itu dan pilihan kesempatan kerja yang ada. Jika harapan tersebut terpenuhi akan terbentuk sikap positif yang menimbulkan rasa keterikatan yang kuat dengan organisasi tersebut. Bila keinginan tidak terpenuhi akan timbul sikap negatif akibat adanya dorongan atau keinginan untuk tidak masuk kerja. Sehingga kepuasan kerja secara langsung menyebabkan perubahan pada kinerja pegawai, dimana bila peningkatan kepuasan kerja maka terjadi peningkatan kinerja pegawai atau sebaliknya.

Berdasarkan uraian yang telah kami kemukakan di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian guna menyusun tesis dengan judul : **“Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Kaur”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam tesis ini dirumuskan sebagai berikut ini.

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada DPPKAD Kabupaten Kaur?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada DPPKAD Kabupaten Kaur.

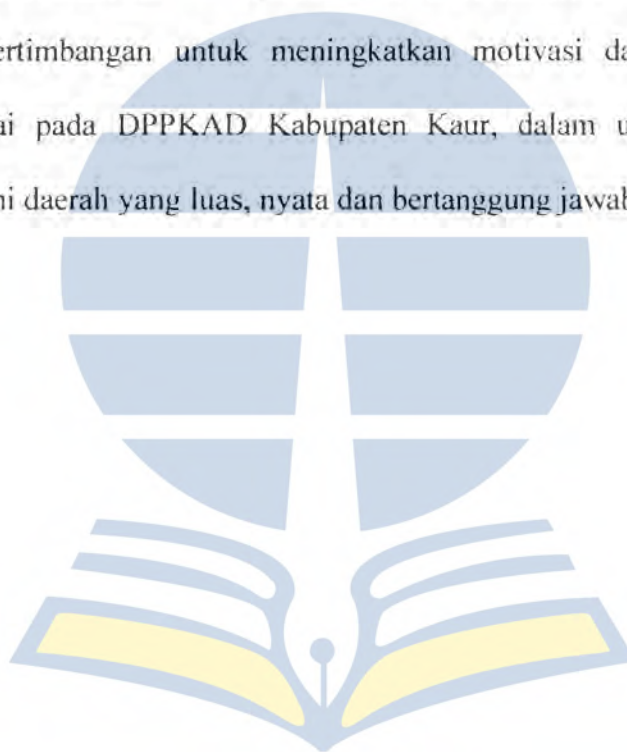
D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis penelitian ini berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan literatur kepustakaan, terkait dengan masalah kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan pertimbangan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai pada DPPKAD Kabupaten Kaur, dalam upaya mewujudkan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoretis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai proses tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik. Berikut diuraikan konsep-konsep dan teori dari kepemimpinan:

1. Pengertian Kepemimpinan

Beberapa ahli secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan para bawahannya. Nimran (2004) mendefinisikan “Kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki”. Sejalan pendapat di atas, Mulyadi dan Rivai (2009) mendefinisikan “kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi.”

Sama dengan kedua pendapat di atas, Thoha (2007) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai “Kegiatan mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi

perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok, kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya untuk mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu". Kartono (2010), menambahkan bahwa kepemimpinan adalah "Seorang pribadi yang memiliki keterampilan teknis, khususnya dalam suatu bidang, sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan".

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Menurut Mulyadi dan Rivai (2009), "Pendekatan perilaku pemimpin difokuskan pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk

mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu". Basuki dan Susilowati (2005) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah:

Pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah, selagi bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Penelitian di bidang sumber daya manusia telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas dan gaya dengan orientasi pegawai. Hal ini dipertegas Handoko (2000). "Pemimpin yang berorientasi tugas, mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan pegawai".

"Pemimpin berorientasi pegawai mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka" (Bycio dan Allen, 1995). "Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok" (Handoko, 2000).

Sejalan dengan hal tersebut, Cedwyn dan Raed (2004) menyatakan bahwa:

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak dilakukan. Namun, pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut Keller (1992) menjelaskan bahwa "Gaya kepemimpinan digunakan dalam berinteraksi dengan bawahannya, melalui berinteraksi ini antara atasan dan bawahan masing-masing memiliki status yang berbeda. Berinteraksinya dua status yang berbeda terjadi, apabila status pemimpin dapat mengerti keadaan bawahannya". Sesuai dengan pendapat Paracha *et al* (2011) bahwa "Pada umumnya bawahan merasa dilindungi oleh pimpinan apabila pimpinan dapat menyejukkan hati bawahan terhadap tugas yang dibebankan kepadanya". Sejalan dengan pendapat Yulk (1998) bahwa "Cara berinteraksi oleh pimpinan akan mempengaruhi tujuan organisasi. Bawahan umumnya lebih senang menerima atasan yang mengayomi bawahan sehingga perasaan senang akan tugas timbul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai".

Bass *et al* (2003) menyatakan bahwa:

Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi, gaya yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan baik dan di satu sisi timbul kesadaran untuk bekerja sama dan bekerja produktif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi.

Pola dasar terhadap gaya kepemimpinan yang lebih mementingkan pelaksanaan tugas oleh para bawahannya, menuntut penyelesaian tugas yang dibebankan padanya sesuai dengan keinginan pimpinan. Pemimpin

menuntut agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota (Yulk, 1998).

Seltzer dan Bass (1990) menyatakan bahwa:

Gaya kepemimpinan yang berpola untuk meningkatkan pelaksanaan kerjasama, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerjasama yang intensif, efektif, dan efisien, semua tugas dapat dilaksanakan secara optimal. Pelaksanaan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada di luar perhatian pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya bukan prosesnya. Namun jika hasilnya tidak seperti yang diharapkan, tidak ada pilihan lain, selain mengganti pelaksanaannya tanpa menghiraukan siapa orangnya.

Ditambahkan Yammariono dan Bass (1990), bahwa pola untuk meningkatkan pelaksanaan kerjasama menggambarkan kecenderungan:

Jika dalam organisasi tidak ada yang mampu, mencari pengganti di luar sana meskipun harus menyewa serta membayar tinggi. Pemimpin hanya membuat beberapa keputusan penting pada tingkat tertinggi dengan pemahaman yang konseptual. Pemimpin yang efektif dalam organisasi menggunakan desentralisasi dalam membuat keputusannya. Hal tersebut memberikan kewenangan pada bawahan serta melaksanakan *sharing* dalam memutuskan suatu keputusan.

3. Tipologi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan berkembang beberapa tipe kepemimpinan, dijelaskan Siagian (2002) beberapa di antaranya adalah:

a. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

1. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
2. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
3. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
4. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;

5. Dalam tindakan menggerakkan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum
- b. Tipe Militeristis
- Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :
- 1) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
 - 2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
 - 3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
 - 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
 - 5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
 - 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
- c. Tipe Paternalistis
- Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut:
1. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overlyprotective*);
 2. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
 3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
 4. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
 5. Sering bersikap maha tahu.
- d. Tipe Karismatik
- Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.
- e. Tipe Demokratis
- Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- 2) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- 3) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- 4) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *team work* dalam usaha mencapai tujuan;
- 5) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- 6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya;
- 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Berdasarkan uraian di atas, secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Arep dan Hendri (2003) menambahkan empat gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, antara lain :

- a. *Democratic leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
- b. *Directorial/Authocratic Leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima segala resiko apapun.
- c. *Paternalitic Ledership*, yakni bentuk gaya kepemimpinan pertama (*democratic*) dan kedua (*dictorial*) di atas, yang dapat diibaratkan dengan sistem diktator yang berselamatkan demokratis.
- d. *Free Rein Ledership*, yakni gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoperasian manajemen

sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan mereka.

Heidjrachman dan Husnan (2002) berpendapat bahwa:

Seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa banyak tipe kepemimpinan, tipe kepemimpinan paling ideal adalah tipe kepemimpinan demokratis. Dengan demikian, sebaiknya semua pimpinan berusaha untuk menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

B. Motivasi Pegawai

Pada bagian ini dijelaskan teori-teori pendukung tentang motivasi pegawai, diantaranya pengertian motivasi, jenis-jenis motivasi serta faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya motivasi.

1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi karena kebutuhan dan keinginan dari setiap seseorang atau anggota organisasi adalah unik. Manulang (2002), berpendapat bahwa “Pimpinan organisasi harus mengetahui apa yang menjadi motivasi para pegawai atau bawahannya, sebab faktor ini menentukan jalannya organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.”

Motivasi juga berasal dari kata “motif” yang sering disamakan dengan istilah *need* (dorongan atau kebutuhan). Sesuai dengan pernyataan Maryoto (2000), bahwa “Motif adalah pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak. Motif tersebut merupakan suatu energi atau kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu”.

Berbeda dengan pendapat Gomes (2009), bahwa “Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan”. Sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2007), motivasi merupakan “Kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan dan mengurangi ketidakseimbangan”.

Sedarmayanti (2007) menguraikan beberapa pendapat pakar yang telah mengadakan penelitian tentang motivasi sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian John W. Artkinson
Penelitian oleh John W. Artkinson dkk menemukan suatu model motivasi yang didasari pemikiran bahwa orang dewasa yang sehat mempunyai cadangan energi potensial yang belum terpakai. Bagaimana cadangan energi ini dapat terpakai tergantung pada kekuatan dorongan motivasi individu, situasi, serta keadaan yang ada. Motivasi pribadi untuk bertindak adalah hasil interaksi dari tiga hal, yaitu :
 - 1) Kekuatan diri sendiri atau kebutuhan.
 - 2) Keinginan untuk berhasil.
 - 3) Nilai insentif yang melekat pada tujuan.
- b. Penelitian menurut David Mc. Clelland
Dengan mengikuti pemikiran Artkinson, Mc. Clelland menemukan kebutuhan yang kuat pada individu akan keinginan untuk mencapai prestasi. Individu dengan kebutuhan akan prestasi yang tinggi, mempunyai motivasi yang kuat terhadap pekerjaan yang menantang (*challenging*) dan bersaing (*competitive*).

c. Penelitian menurut Herzberg

Fredrick Herzberg dan kawan-kawan menyatakan bahwa pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan di lingkungan pekerjaannya. Hasil penelitian ada enam faktor motivasi, yaitu prestasi, pengakuan, kemajuan kenaikan pangkat, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk tumbuh dan tanggung jawab.

Gomes (2009) berpendapat bahwa:

Pegawai yang bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil. Sedangkan pegawai yang tidak bermotivasi menurut para manajer atau supervisor, adalah yang mungkin termasuk dalam salah satu tiga hal ini : 1) perilaku pegawai yang tidak memperlihatkan *goal directed* (berorientasi pada tujuan); 2) perilaku pegawai tidak diarahkan pada tujuan yang bernilai bagi organisasi; dan 3) pekerja tidak komitmen pada tujuan, dan karenanya mudah terganggu dan menuntut pengawasan tinggi

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai juga dipengaruhi oleh sederet faktor organisasi dan lingkungan. Kesediaan atau motivasi seseorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus, dan berorientasikan pada tujuan. Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Orang yang mempunyai motivasi kuat cenderung akan melipat gandakan usahanya. Sementara orang yang memiliki motivasi yang lemah akan mengurangi atau kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya.

2. Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi dapat dibagi menjadi beberapa golongan, Handoko (2001) menggolongkan motivasi sebagai berikut:

- a. Insentif material, adalah segala daya perangsang yang dapat memupuk loyalitas dan efisiensi pegawai dalam organisasi sedemikian rupa, sehingga pegawai menerima imbalan yang setimpal, adil dan dapat memungkinkan pegawai hidup

sepantasnya dengan mengingat keuangan organisasi. Insentif material dapat diberi dalam bentuk :

- 1) Uang, Insentif dalam bentuk uang dapat diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilakukan atau kepada pegawai yang berhak menerimanya atas prestasi yang telah dicapai pegawai tersebut, misalnya gaji, remunerasi, bonus, *profit sharing*, dan hadiah.
- 2) Jaminan sosial, Insentif yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial, lazimnya secara kolektif dimana para pegawai dapat memperoleh secara sama rata antara lain :
 - a) Pemberian perumahan dinas,
 - b) Pengobatan secara cuma-cuma,
 - c) Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis,
 - d) Cuti sakit dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji.
- b. Insentif non material, dapat diberi dalam berbagai macam antara lain :
 - 1) Promosi atau kenaikan pangkat adalah suatu hal yang diidamkan setiap pegawai untuk dapat naik ke tingkat yang lebih baik lagi.
 - 2) Pekerjaan yang terjamin bagi pegawai haruslah tetap dipertahankan.
 - 3) Turut serta wakil-wakil pegawai dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.
 - 4) Kondisi-kondisi pekerjaan akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhan kerja.
 - 5) Pemberian informasi tentang organisasi kepada para pegawai.
 - 6) Pemberian fasilitas-fasilitas kerja, penjagaan kesehatan kepada para pegawai.

Hasil penelitian dari Herzberg (dikutip Sedarmayanti, 2007) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah:

- a. Prestasi, karena salah satu bentuk mutasi adalah promosi jabatan, dan promosi jabatan ini diberikan kepada pegawai yang berprestasi.
- b. Pekerjaan itu sendiri, dengan adanya mutasi tentunya akan menimbulkan suasana baru terhadap pekerjaan yang dapat menimbulkan motivasi dan gairah kerja baru.

Ditambahkan Gomes (2009), bahwa motivasi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor organisasi dan lingkungan. Pernyataan ini menunjukkan bahwa adanya mutasi pegawai, merubah lingkungan kerja yang sebelumnya tidak disenangi menjadi disenangi akan meningkatkan

motivasi kerja, sebaliknya yang sebelumnya menyenangkan menjadi tidak menyenangkan akan menurunkan motivasi kerja pegawai.

C. Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang pegawai, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Handoko (2001), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah:

Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka, dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti; upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain: umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Hasibuan (2003), menambahkan bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan, begitu juga sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Pegawai yang tidak memperbolehkan kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Heidjrachman dan Husnan (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan beberapa hal seperti:

1. *Turnover*
Tingkat kepuasan kerja pegawai akan mempengaruhi tingkat *turnover* pegawai. Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi.
2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja
Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Pegawai yang tidak puas tidak harus merencanakan untuk mangkir, tetapi mereka lebih mudah bereaksi terhadap kesempatan untuk melakukan itu.
3. Umur
Ada kecenderungan pegawai yang lebih tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur lebih muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian, dan sebab lainnya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
4. Tingkat Pekerjaan.
Tingkat pekerjaan biasanya akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pada umumnya pegawai yang mempunyai tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung memperoleh gaji dan kondisi kerja yang lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberikan peluang untuk menggunakan kemampuan mereka sepenuhnya; oleh karena itu mereka memiliki alasan yang baik untuk merasa lebih puas.
5. Ukuran Organisasi
Ukuran organisasi dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu organisasi berhubungan pula dengan koordinasi, daya tanggap, komunikasi dan partisipasi pegawai.

Pegawai yang tergabung dalam suatu organisasi, biasanya akan membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan

yang diterima dari hasil pekerjaan yang dilakukan, oleh karena tingkat kepuasan pada setiap individu berbeda-beda

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- a. Faktor yang ada pada diri pegawai meliputi ; kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan meliputi : jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Pendapat lain menurut Gilmer dalam Wursanto (1989) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a. Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja, akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini sering juga disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi pegawai. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja.
- c. Gaji. Faktor gaji ini menjadi faktor dominan ketidakpuasan kerja bagi pegawai, khususnya berkaitan dengan standar upah minimum.
- d. Organisasi dan manajemen. Organisasi dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai.
- e. Pengawasan. Biasanya supervisi yang buruk dapat berakibat absensi/kemangkiran dan *turn over*.
- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja, termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- i. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara sesama pegawai maupun antara pegawai dengan pihak manajemen akan meningkatkan tingkat kepuasan dalam bekerja. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun

prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

- j. Fasilitas, berupa fasilitas jaminan kesehatan, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum yang dikutip As'ad (2005) sebagai berikut :

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut di atas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karenanya sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

3. Teori-teori tentang Kepuasan

Teori kepuasan pendekatannya berdasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan maka semakin giat orang untuk bekerja.

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas, sehingga terdapat ketidaksesuaian, tetapi merupakan ketidaksesuain yang positif. Menurut teori ketidaksesuaian, kepuasan kerja dapat diperoleh jika pencapaian hasil yang diperoleh lebih dari yang diharapkan (Rivai, 2004).

b. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Full Fillment Theory*)

Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) Konsep Maslow tentang hierarki kebutuhan berasumsi bahwa kebutuhan yang lebih rendah tingkatannya harus dipuaskan terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi. Lima kebutuhan yang membentuk hirarki kebutuhan ini merupakan kebutuhan-kebutuhan konotatif, artinya bercirikan motivasi. Kebutuhan ini sering kali disebut kebutuhan dasar (Hasibuan, 2003).

Gambar 1. Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow



Lebih lanjut dijelaskan Hasibuan (2003), bahwa menurut teori kebutuhan Maslow, kebutuhan-kebutuhan manusia digolongkan menjadi lima tingkat kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk mempertahankan hidup terdiri dari tiga macam kebutuhan dasar manusia, seperti : bernafas, sandang, makan-minum, rumah, kebutuhan biologis dll. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat.
2. Kebutuhan akan rasa aman berwujud kebutuhan akan keamanan jiwa, di tempat kerja maupun di luar jam kerja, dan dimana pun orang itu berada, serta kebutuhan akan keamanan harta. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan ini dengan memberikan perlindungan asuransi kepada pegawai.
3. Kebutuhan sosial dapat digolongkan menjadi empat macam, yakni :
 - 1) Kebutuhan akan rasa diakui atau diterima oleh orang lain atau oleh kelompok tempat manusia itu berada (*sense of belonging*).
 - 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
 - 3) Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*sense of achievement*).
 - 4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
 - 5) Kebutuhan akan prestise (*esteem needs*) berhubungan dengan sosial status. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam jenjang organisasi semakin tinggi pula status dan prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan dalam banyak hal, misalnya : kamar kerja sendiri lengkap dengan perabot ruang kerja, kursi berlengan, meja lebih besar, kendaraan/mobil dinas dan lain sebagainya.

- 6) Kebutuhan akan kemampuan kerja yang lebih tinggi (*selfactualization*) dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini dipopulerkan oleh Herzberg pada tahun 1950-an. Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kerja para pegawai. Faktor yang memberi kepuasan kerja antara lain; prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kemajuan. Faktor yang menyebabkan ketidakpuasan para pegawai terdiri dari administrasi dan kebijakan organisasi, teknik supervisi, keamanan kerja dan status (Stoner & Freeman 1994).

Teori ini menimbulkan pemahaman bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa agar kedua faktor tersebut dapat dipenuhi, karena kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual, sehingga besaran pemenuhan kebutuhan harus sesuai kadar masing-masing individu.

d. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan berpendapat bahwa motivasi, kinerja dan kepuasan seorang individu tergantung pada penilaian subyektifnya mengenai imbalan orang lain dalam situasi yang serupa (Stoner dan Freeman, 1994). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.

Menurut Rivai (2004) komponen utama dalam teori keadilan adalah *input*, *outcome* serta keadilan dan ketidakadilan.

Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. *Outcome*/hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, status, penghargaan dan aktualisasi diri, sedangkan orang selalu membandingkan adalah seseorang di organisasi yang sama atau di tempat lain atau bisa pula di masa lalu.

Sejalan dengan pendapat di atas, Siagian (2002) menjelaskan bahwa *Equity Theory* menggambarkan bahwa “Setiap pegawai akan membandingkan rasio *input* hasil dirinya dengan rasio *input* hasil orang lain, bila perbandingan itu seimbang maka akan menimbulkan kepuasan, tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan”. Inti teori keadilan terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima

Stoner dan Freeman (1994) menambahkan bahwa:

Teori-teori kepuasan menekankan pemahaman akan faktor-faktor dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak dengan cara tertentu. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri pegawai dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan pegawai lain, sistem penggajian dan hal lain yang ditentukan oleh kebijakan organisasi.

Teori-teori kepuasan sangat bernilai untuk membantu pihak organisasi menyadari bahwa tingkat kepuasan kerja berbeda pada setiap pegawai, sehingga dalam prakteknya tetap tergantung dari umpan balik yang diberikan pegawai yaitu berupa peningkatan produktivitas kerja dan kepuasan kerja itu sendiri.

4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2004), secara teoretis indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri
Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.
- b. Upah/gaji
Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.
- c. Promosi
Kesempatan dipromosikan memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda.
- d. Supervisi
Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.
- e. Kelompok kerja
Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.
- f. Kondisi kerja/lingkungan kerja
Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

Walaupun uraian tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja cukup variatif, namun pendapat berikutnya yang diberikan oleh Gilmer (1998) dengan sepuluh faktor kepuasan kerja nampaknya jauh lebih beragam:

- a. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja, sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja.
- c. Gaji, lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Organisasi dan manajemen, di mana organisasi dan manajemen yang baik adalah faktor yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai.
- e. Pengawasan (supervisi), bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasan. Supervisi yang buruk berakibat absensi dan *turn over*.
- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan, di mana atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja, termasuk di sini adalah kondisi kerja, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan.
- i. Komunikasi, di mana komunikasi yang lancar antara pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawai. Keadaan ini akan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.
- j. Fasilitas, termasuk di dalamnya fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karenanya sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan.

Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

D. Pegawai Negeri Sipil

Pengertian mengenai pegawai negeri dapat diperoleh dari Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, di dalam ketentuan Pasal 1 yang memberikan batasan :

(1) Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. (2) Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. (3) Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, di dalam ketentuan Pasal 11. Pegawai ASN berfungsi sebagai: pelaksana kebijakan publik; pelayan publik dan perekat dan pemersatu bangsa. Pasal 12 disebutkan bahwa Pegawai ASN bertugas:

1. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
2. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas;
3. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui

pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme

E. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini seperti

1. Susanty dan Baskoro (2013), peneliti dari Universitas Diponegoro, melakukan studi pada PT. PLN APD Semarang. Berdasarkan jurnal penelitiannya diketahui bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Namun, penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa motivasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Novita (2013), mahasiswa Universitas Negeri Surabaya melakukan riset terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian ticketing di PT. Haryono Toursand Travel Surabaya. Jurnal penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Haryono Toursand Travel Surabaya.
3. Hidayati dkk (2012), mahasiswi Universitas Negeri Yogyakarta melakukan studi terhadap kepuasan karyawan FISE Universitas Negeri Yogyakarta. Jurnal penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan FISE UNY. Hasil yang kedua menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara karyawan laki-laki dan perempuan. Gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan FISE UNY adalah gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis.

F. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Berbagai peneliti melakukan kajian baik secara teoritis maupun empiris mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi. Menurut House (1996), kepemimpinan memiliki fungsi motivasional. Salah satu proposisi *path-goal theory* seperti yang dikemukakan House (1996) adalah:

".... the leader behavior is acceptable and satisfying to subordinate to the extent that the subordinates see such behavior as either an immediate source of satisfaction or as instrumental to future satisfaction."

Karenanya, input bagi teori tersebut adalah beragam jenis perilaku pemimpin, dan outputnya adalah penerimaan bawahan terhadap kepemimpinan, kepuasan kerja bawahan, dan motivasi bawahan.

Evans (1970) menyatakan bahwa ide dasar yang melandasi teori ini adalah bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan, motivasi dan kinerja bawahan dengan cara (1) memberikan ganjaran (*rewards*); (2) perolehan ganjaran tergantung pada pencapaian kinerja; dan (3) membantu bawahan dalam memperoleh ganjaran dengan menjelaskan arah (*path*) tujuan-tujuan (yaitu dengan membantu bawahan untuk memahami secara jelas tentang apa yang harus mereka kerjakan), dan membuat arah tersebut mudah dilaksanakan (yaitu dengan memberikan bantuan pada bawahan).

Mengenai pemilihan konsep motivasi sebagai dampak dari kepemimpinan, beberapa peneliti menggunakan pendekatan teoritis yang berbeda. Georgopoulos and Tannenbaum (1997) menggunakan teori harapan dalam memahami motivasi. Sementara itu, peneliti Stinson dan Johnson menggunakan model karakteristik pekerjaan landasan penggunaan konsep motivasi. Stinson dan Johnson (1975) mengkaji pengaruh kepemimpinan

terhadap motivasi dengan menggunakan model karakteristik pekerjaan sebagai landasan konseptual motivasi dan kepemimpinan *path-goal* secara parsial yaitu dimensi *directive* dan *supportive*. Hasil penelitian mereka memberikan dukungan kuat mengenai pengaruh kepemimpinan dalam kerangka *path-goal* dengan motivasi. Hasil penelitian Stinson dan Johnson memperoleh dukungan empirik dari para peneliti lainnya (Downey et al., 1975; Drake dan Mitchell, 1977; Camilleri, 2007; Mathieu, 1990; Susanty dan Baskoro, 2013 dan Novita, 2013) yang pada dasarnya membuktikan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi.

G. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Sesuai dengan teori *path-goal theory* seperti yang dikemukakan House dan Mitchell (1996)) bahwa perilaku pemimpin dapat diterima dan memuaskan bawahan sejauh bawahan melihat perilaku seperti baik sebagai sumber langsung dari kepuasan atau sebagai instrumen untuk kepuasan masa depan. Karenanya, input bagi teori ini adalah beragam jenis perilaku pemimpin, dan outputnya adalah penerimaan bawahan terhadap kepemimpinan, kepuasan kerja bawahan, dan motivasi bawahan.

Para peneliti lainnya mengkaji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Kajian teoritis dan Werther dan Davis (1996) serta Dessler (2000) menunjukkan bahwa motivasi merupakan anteseden penting bagi timbulnya kepuasan kerja pegawai. Werther dan Davis (1996) juga mengungkapkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Savery (1988) berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Temuan Savery tersebut

selanjutnya dikonfirmasi kembali oleh temuan-temuan Orstein et al. (1989); Beehr et al. (2000); Hidayati dkk (2012); Susanty dan Baskoro (2013) dan Novita (2013).

H. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Pegawai

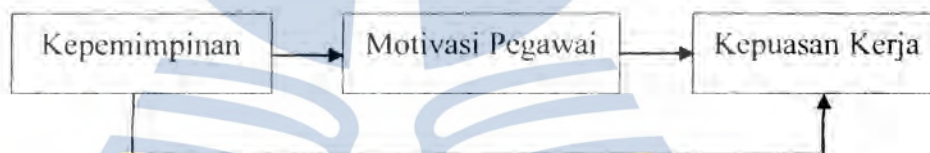
Kepuasan kerja merupakan persepsi terhadap pekerjaan yang didasarkan pada faktor lingkungan, seperti kepemimpinan, kebijakan dan prosedur, dan sebagainya. Dengan demikian, faktor yang memengaruhi kepuasan kerja seseorang meliputi kepemimpinan atasan. Menurut Gibson et al (1996) dalam teori Model *Path-Goal*, kepuasan kerja di samping kinerja pada hakikatnya merupakan *outcomes* yang dipengaruhi oleh persepsi dan motivasi kerja pegawai.

Teori *Path-Goal* mengenalkan dua kelompok situasi atau variabel kontingensi yang memperbaiki hubungan antara perilaku pemimpin dengan persepsi dan motivasi bawahan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap hasil kepuasan kerja. Penelitian yang relevan sehubungan dengan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi pegawai disampaikan oleh Lam dan Gurland (2008), bahwa kepuasan kerja sebagai *outcomes* pekerjaan dijelaskan oleh perilaku kepemimpinan melalui peningkatan motivasi kerja. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Pool (1997) dari mengkaji hubungan antara kerja dengan substitusi dari kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

I. Kerangka Analisis

“Kerangka pemikiran teoritis merupakan konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian” (Ghozali, 2006). Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar-dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. “Dalam konteks yang lebih sederhana, kerangka pemikiran teoritis menjadi gambaran sebuah penelitian yang ditunjukkan oleh variabel-variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan landasan sebuah penelitian” (Ferdinand, 2006). Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap variabel dependen, yaitu kepuasan kerja. Dari uraian tersebut di atas maka dikembangkanlah Kerangka pemikiran sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.

Gambar 2. Kerangka Analisis



Berdasarkan Gambar 2 dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap motivasi pegawai dan kepuasan kerja, motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja.

J. Operasionalisasi Variabel

Agar konsep data diteliti secara empiris maka konsep tersebut harus operasional dengan cara mengubahnya menjadi variabel atau sesuatu yang

mempunyai nilai. Penjelasan operasional dari variabel-variabel penelitian ini sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah pola-pola perilaku pemimpin di DPPKAD Kabupaten Kaur untuk mempengaruhi aktivitas bawahan atau staf untuk mencapai tujuan organisasinya yang sering berubah.
2. Motivasi adalah faktor yang timbul dari luar diri pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur yang menggerakkan atau mengarahkan perilaku sehingga tercipta semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3. Kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti; pekerjaan itu sendiri, upah dan gaji, promosi supervisi atau atasan, kondisi kerja dan lingkungan kerja

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Kepemimpinan Sumber: Siagian (2002)	Otokratis	1. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
		2. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
		3. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
		4. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
		5. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
		6. Dalam tindakan menggerakkan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum
	Militeristis	1. Menggerakkan bawahan dengan sistem perintah
		2. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
		3. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;		
5. Sukar menerima kritikan dari bawahannya;		
6. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan		
Paternalistis	1. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (<i>overlyprotective</i>);	
	2. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;	
	3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;	
	4. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;	
	5. Sering bersikap maha tahu	

Tabel 2. Lanjutan

	Demokratis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; 2. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; 3. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; 4. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan <i>teamwork</i> dalam usaha mencapai tujuan; 5. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; 6. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; 7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin
Motivasi Handoko (2001)	Material	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji pokok 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Jaminan sosial
	Non material	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi atau kenaikan pangkat 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Pengambilan keputusan 4. Kondisi pekerjaan 5. Pemberian informasi 6. Pemberian fasilitas
Kepuasan Kerja Rivai (2004)	Pekerjaan itu sendiri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa suka pegawai terhadap pekerjaannya 2. Kemampuan pegawai seimbang dengan pekerjaannya 3. <i>Feedback</i> atas hasil kerja
	Upah dan Gaji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang diterima sesuai dengan tuntutan pekerjaan 2. Gaji sesuai dengan keterampilan dan kemampuan individu 3. Insentif sesuai dengan hasil kerja
	Promosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses kenaikan jabatan yang terbuka 2. Adanya hubungan fungsional yang positif 3. Promosi atau mutasi jabatan sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan
	Supervisi atau atasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pengawasan langsung yang dilakukan atasan 2. Promosi jabatan diberikan atas dasar prestasi pegawai 3. Adanya suasana kekeluargaan di kantor
	Kelompok kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekan kerja mempunyai sikap yang ramah. 2. Rekan kerja bersifat kooperatif 3. Rekan kerja dapat mendukung penyelesaian tugas kelompok
	Kondisi kerja atau lingkungan kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan tempat kerja bersih dan menarik. 2. Fasilitas kerja memadai dalam menunjang penyelesaian pekerjaan 3. Kenyamanan ruang kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan desain *explanatory research* yaitu menjelaskan adanya pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Kaur.

B. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2004) mengatakan bahwa populasi adalah “Wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur sebanyak 80 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik total sampling, seluruh anggota populasi sehingga sampel penelitian sebanyak 80 orang pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah angket atau kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan secara tertulis yang akan

dijawab oleh responden penelitian, agar peneliti memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup. Menurut Ghozali (2006) tipe kuesioner tertutup yaitu “model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya”.

Pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui kuesioner. Sekaran (2006) menyatakan bahwa “Dalam menanggapi pertanyaan-pertanyaan kuesioner, maka digunakan pengukuran dengan skala *likert*, yaitu didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pertanyaan pada skala lima titik”. Susunan skala penilaiannya adalah sebagai berikut:

1. Alternatif jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1
2. Alternatif jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
3. Alternatif jawaban Ragu-Ragu (RR) diberi skor 3
4. Alternatif jawaban Setuju (S) diberi skor 4
5. Alternatif jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Bobot Tertinggi} - \text{Bobot Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Setelah besarnya interval diketahui, kemudian dibuat rentang skala sehingga dapat diketahui tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian:

Tabel 3. Interval Penilaian

Interval	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat tidak baik
1,81 – 2,60	Tidak baik
2,61 – 3,40	Cukup baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat baik

Sumber : Sugiyono, 2010 (Data diolah)

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pelaksanaan pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan metode :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*) yaitu, penelitian yang dilakukan secara langsung guna memperoleh data yang erat kaitannya dengan penelitian ini. Data dari lapangan dapat diperoleh dari:
 - 1) Kuesioner, yaitu pengumpulan data dilakukan melalui daftar pertanyaan yang disiapkan untuk tiap responden yang ada pada DPPKAD Kabupaten Kaur.
 - 2) Observasi (yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian, lingkungan dan sarana kerja yang berhubungan dengan penulisan ini.
2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) yaitu data diperoleh dengan cara membaca literatur-literatur, bahan referensi, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti. Hal ini dilakukan penulis untuk mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dibahasnya.

E. Metode Analisis Data

1. Metode Analisis Deskriptif

Analisis indeks jawaban responden dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden dalam penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Ghozali (2006) secara umum, analisis regresi pada dasarnya adalah “studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui”. Estimasi yang dilakukan ditujukan untuk menggambarkan suatu pola hubungan ke dalam fungsi atau persamaan yang ada di antara variabel-variabel tersebut. Adapun persamaan regresi linier sederhana adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = Variabel dependen

X = Variabel independen

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

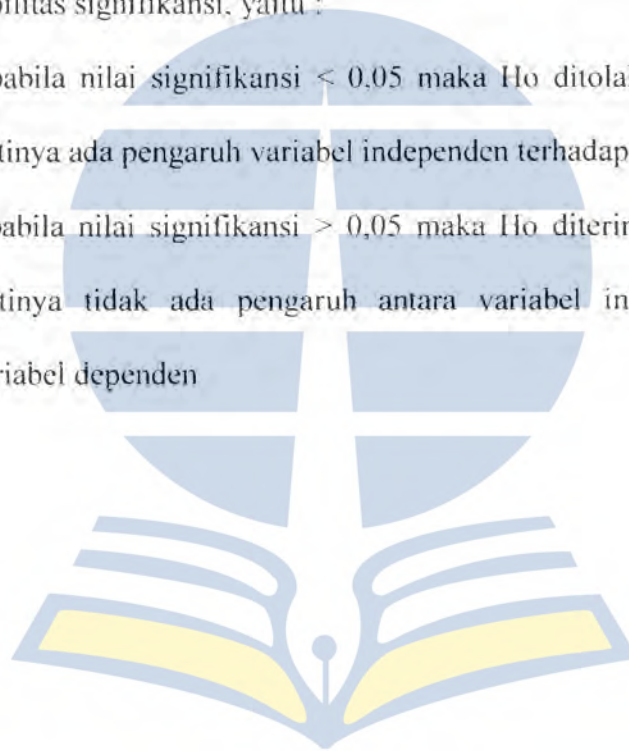
3. Uji Hipotesis (Uji t)

“Uji t adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi yang terjadi pada variabel dependen” (Ghozali, 2006).

“Uji hipotesis ini dilakukan untuk menyatakan bahwa koefisien regresi dari model adalah signifikan atau tidak sama dengan nol” (Ferdinand, 2007).

Pengambilan keputusan mengenai hipotesis ini didasarkan pada angka probabilitas signifikansi, yaitu :

- a. Apabila nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
Artinya ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen
- b. Apabila nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
Artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat DPPKAD Kabupaten Kaur

Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Kaur yang beralamat di Jalan Kolonel Samsul Bahrun Padang Kempas Buntuhan, merupakan salah satu SKPD di lingkup Pemerintahan Daerah Kabupaten Kaur, mempunyai tugas pokok mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah.

Pembentukan DPPKAD Kabupaten Kaur berdasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten Kaur Nomor 14 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kaur (Lembaran Daerah Kabupaten Kaur Tahun 2007 Nomor 53) sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kaur Nomor 23 Tahun 2013 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Daerah Kabupaten Kaur Nomor 14 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kaur (Lembaran Daerah Kabupaten Kaur Tahun 2013 Nomor 191). Dimana visi DPPKAD Kabupaten Kaur adalah "Terwujudnya kemandirian daerah dalam membiayai pembangunan serta peningkatan pelayanan administrasi keuangan dan aset daerah".

Rumusan visi DPPKAD Kabupaten Kaur akan memberikan gambaran apa yang ingin di capai oleh DPPKAD 5 tahun yang akan datang, maka

berdasarkan visi tersebut, DPPKAD Kabupaten Kaur menyusun misi yang akan dicapai yaitu:

- a. Meningkatkan pengelolaan potensi sumber-sumber PAD secara berkelanjutan, dengan cara intensifikasi dan ekstensifikasi PAD melalui program peningkatan dan pengembangan pengelolaan pendapatan daerah.
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan keuangan, dengan cara efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah melalui program peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan daerah.
- c. Meningkatkan kualitas pengelolaan aset daerah, dengan cara efektivitas dan efisiensi aset daerah melalui program peningkatan dan pengembangan pengelolaan aset daerah.

2. Struktur Organisasi DPPKAD Kabupaten Kaur

Sebagai sebuah organisasi, DPPKAD Kabupaten Kaur juga memiliki struktur organisasi yang menyerupai organisasi lainnya. Pada pucuk pimpinan terdapat Kepala Dinas, Sekretaris yang membawahi Kepala Bagian dan beberapa Kepala Bidang membawahi seksi-seksi sesuai wewenang dan lingkup tugasnya masing-masing. Struktur organisasi DPPKAD Kabupaten Kaur dapat dilihat pada lampiran 11.

3. Tugas dan Fungsi DPPKAD Kabupaten Kaur

Tugas dan fungsi masing-masing bagian yang terlibat dalam organisasi DPPKAD Kabupaten Kaur, sebagai berikut:

a. Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas memimpin, mengoordinasikan dan memberikan bimbingan dan petunjuk kepada bawahannya dalam rangka pelaksanaan tugas serta mengadakan koordinasi dan melaksanakan kerjasama dengan organisasi perangkat daerah, instansi dan lembaga lainnya serta unsur masyarakat.

b. Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas membantu Kepala Dinas yang dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada kepala dinas, tugas pokok melaksanakan urusan umum, kepegawaian, keuangan dan perencanaan serta mengoordinasikan penyusunan program dan penyelenggaraan tugas-tugas bidang secara terpadu. Untuk melaksanakan tugas, Sekretariat mempunyai fungsi :

- 1) Penyusunan rencana/program kegiatan sekretariat;
- 2) Pembagian tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan ;
- 3) Pemeriksaan dan penilaian hasil kerja bawahan;
- 4) Pengekoordinasian bidang-bidang dalam pelaksanaan kegiatan dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Kaur;
- 5) Pengekoordinasian kepala sub bagian dalam pelaksanaan kegiatan kesekretariatan dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Kaur;

- 6) Pemberian bimbingan dan petunjuk teknis administrasi kepada staf satuan organisasi dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Kaur;
- 7) Penyusunan rencana kegiatan tahunan dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Kaur;
- 8) Penyelenggaraan urusan keuangan;
- 9) Penyelenggaraan urusan umum dan kepegawaian;
- 10) Pembuatan laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan informasi dan evaluasi; dan
- 11) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Sekretariat terdiri dari Sub Bagian Keuangan, Sub Bagian Umum dan kepegawaian; dan Sub bagian perencanaan.

1) **Sub Bagian Keuangan** mempunyai tugas pokok :

- a) menyusun rencana/program kegiatan sub bagian keuangan;
- b) membagi tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya;
- c) menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan bidang tugasnya;
- d) melaksanakan pengelolaan keuangan dinas seperti: perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan dinas sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

- e) menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan; dan
- f) memeriksa dan menilai hasil kerja bawahan.

Sub Bagian Keuangan dalam melaksanakan tugas, mempunyai fungsi :

- a) pelaksanaan pengolahan gaji, tunjangan, uang lembur, taspen pegawai, SKP;
 - b) pelaksanaan penghitungan, penagihan, penyetoran PPn/PPh yang berkaitan dengan dinas;
 - c) pelayanan pemeriksaan keuangan dinas oleh inspektorat daerah/BPKP/BPK;
 - d) penyusunan dan penyampaian laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan;
 - e) pembagian tugas dan pemberian petunjuk kepada bawahan; dan
 - f) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
- 2) **Sub Bagian Umum dan Kepegawaian** mempunyai tugas :
- a) menyusun rencana/program kerja bagian umum dan kepegawaian;
 - b) membagi tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan;
 - c) menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan bidang tugasnya;
 - d) mengelola ketatausahaan naskah dinas meliputi : penerimaan, pendistribusian, ekspedisi, pengagendaan, pengadministrasian, pengarsipan dan inventarisasi barang;

- e) menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan;
- f) memeriksa dan menilai hasil kerja bawahan.

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dalam melaksanakan tugas, mempunyai fungsi :

- a) pengelolaan urusan rumah tangga dinas, meliputi : kehumasan, keprotokolanan, dokumentasi, kebersihan, ketertiban, kenyamanan, tata ruang dinas, pemeliharaan barang;
 - b) penyiapan data/informasi/statistik yang berkaitan dengan dinas;
 - c) pengelolaan daftar hadir pegawai;
 - d) pembagian tugas dan pemberian petunjuk kepada bawahan; dan
 - e) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.
- 3) **Sub Bagian Perencanaan** mempunyai tugas pokok :
- a) menyusun rencana/program kerja bagian perencanaan;
 - b) membagi tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya;
 - c) menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan bidang tugasnya;
 - d) melaksanakan penyusunan perencanaan kegiatan dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah;
 - e) menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan; dan
 - f) memeriksa dan menilai hasil kerja bawahan.

Sub Bagian Perencanaan dalam melaksanakan tugas, mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan rencana/program kegiatan sub bagian perencanaan;
- b. pelaksanaan penghimpunan program seluruh kegiatan di masing-masing bagian;
- c. pelaksanaan penyusunan rencana kegiatan dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah;
- d. penyiapan bahan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait sesuai dengan bidang tugasnya;
- e. pelaksanaan kegiatan sub bagian perencanaan; dan
- f. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

c. Bidang Pendapatan

Bidang Pendapatan mempunyai tugas pokok :

- 1) menyusun rencana/program kegiatan bidang pendapatan;
- 2) menyusun rencana/program kebijakan pendapatan daerah;
- 3) menyelenggarakan pelayanan pendapatan, pendataan dan penilaian objek pajak daerah;
- 4) menyelenggarakan perhitungan dan penetapan pajak daerah;
- 5) menyiapkan bahan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait;
- 6) menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan; dan
- 7) memeriksa dan menilai hasil kerja bawahan.

Bidang Pendapatan dalam melaksanakan tugas, mempunyai fungsi :

- 1) penyelenggaraan pelayanan dan penatausahaan penerimaan pendapatan daerah;
- 2) penatausahaan penagihan pajak daerah;
- 3) penyelenggaraan pelayanan dan penatausahaan administrasi keberatan dan tuntutan ganti rugi pajak daerah dan retribusi daerah;
- 4) penatausahaan data objek Pajak Bumi Dan Bangunan Perkotaan dan Pedesaan (PBB-P2), Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), dan pajak daerah lainnya;
- 5) penatausahaan piutang pajak dan tunggakan pajak;
- 6) penyelenggaraan pembinaan dan penyebarluasan informasi pajak daerah dan retribusi daerah;
- 7) pengoordinasian dan penatausahaan dana bagi hasil dan pendapatan/penerimaan daerah lainnya; dan melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan.

Bidang Pendapatan terdiri dari Seksi Pemungutan, Seksi Pengelolaan Pendapatan, Seksi Verifikasi Pendapatan.

d. **Bidang Anggaran dan Perbendaharaan**

Bidang Anggaran dan Perbendaharaan mempunyai tugas pokok :

- 1) menyusun rencana/program kerja bidang anggaran dan perbendaharaan;
- 2) menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan bidang tugasnya;
- 3) merumuskan kebijakan bidang anggaran dan perbendaharaan;

- 4) menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan; dan
- 5) memeriksa dan menilai hasil kerja bawahan.

Bidang Anggaran dan Perbendaharaan dalam melaksanakan tugas, mempunyai fungsi :

- 1) pelaksanaan pengelolaan anggaran daerah;
- 2) penyelenggaraan perbendaharaan daerah;
- 3) pembinaan perbendaharaan daerah;
- 4) pengoordinasian bidang tugasnya dengan unit kerja/instansi yang terkait; dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Bidang Anggaran dan Perbendaharaan membawahi Seksi Anggaran dan Seksi Perbendaharaan.

c. **Bidang Aset Daerah**

Bidang Aset Daerah mempunyai tugas pokok :

- 1) menyusun rencana/program kerja bidang aset daerah;
- 2) menghimpun dan mempelajari peraturan perundangan yang berkaitan dengan bidang tugasnya;
- 3) merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan bidang aset daerah;
- 4) melaksanakan perencanaan kebutuhan dan pengadaan barang milik daerah; dan memeriksa dan menilai hasil kerja bawahan.

Bidang Aset Daerah dalam melaksanakan tugas, mempunyai fungsi :

- 1) penatausahaan perencanaan kebutuhan dan pengadaan Barang Milik Daerah (BMD);

- 2) penatausahaan penerimaan, penyimpanan dokumen, penyaluran dan penggunaan Barang Milik Daerah (BMD);
- 3) penatausahaan Barang Milik Daerah (BMD);
- 4) penyelenggaraan pemanfaatan Barang Milik Daerah (BMD);
- 5) penyelenggaraan pengamanan dan pemeliharaan Barang Milik Daerah (BMD);
- 6) penyelenggaraan penilaian Barang Milik Daerah (BMD);
- 7) penyelenggaraan penghapusan Barang Milik Daerah (BMD);
- 8) penatausahaan pemindahtanganan Barang Milik Daerah (BMD);
- 9) penyelenggaraan pembinaan, pengawasan dan pengendalian Barang Milik Daerah (BMD);
- 10) penyelenggaraan penanganan permasalahan tuntutan ganti rugi Barang Milik Daerah (BMD); dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Bidang Aset Daerah membawahi Seksi Pengadaan dan Seksi Pemanfaatan dan Pengendalian.

f. Bidang Pembukuan dan Pelaporan

Bidang Pembukuan dan Pelaporan mempunyai tugas pokok :

- 1) menyusun rencana/program kerja di bidang pembukuan dan pelaporan;
- 2) memberi petunjuk dan membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya;
- 3) menghimpun dan mempelajari peraturan perundangan yang berkaitan dengan bidang tugasnya;

- 4) menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan; dan memeriksa dan menilai hasil kerja bawahan

Bidang Pembukuan dan Pelaporan dalam melaksanakan tugas, mempunyai fungsi :

- 1) pelaksanaan rencana/program kerja bidang pembukuan dan pelaporan;
- 2) perumusan kebijakan yang berkaitan dengan bidang pembukuan dan pelaporan;
- 3) pengoordinasian kegiatan bidang pembukuan dan pelaporan dengan unit kerja/instansi yang terkait;
- 4) penyelenggaraan verifikasi dan pembukuan keuangan daerah;
- 5) penyelenggaraan pelaporan keuangan daerah; dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Bidang Pembukuan dan Pelaporan membawahi Seksi Verifikasi dan Pembukuan dan Seksi Pelaporan.

g. **Kelompok Jabatan Fungsional**

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sesuai dengan kebutuhan dan keahlian.

B. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

Responden penelitian adalah pegawai di lingkup DPPKAD Kabupaten Kaur berjumlah 80 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan berupa kuesioner kepada setiap responden. Setelah kuesioner diisi, selanjutnya dilakukan pemeriksaan terhadap kuesioner supaya daftar pertanyaan tidak ada yang terlewatkan dan tidak ada responden menjawab dua pertanyaan atau lebih dalam satu pertanyaan. Berdasarkan pengolahan data, maka dapat dijelaskan identitas responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan status perkawinan sebagai berikut:

Tabel 4. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	53	66,25
2	Perempuan	27	33,75
	Jumlah	80	100

Sumber: Hasil penelitian. 2016

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 53 orang atau 66,25 persen, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 27 orang atau 33,75 persen. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di DPPKAD Kabupaten Kaur mayoritas berjenis kelamin laki-laki. Dengan demikian, cukup menguntungkan bagi organisasi, karena mengingat pekerjaan yang di lakukan sampai akhir pelayanan, dan cenderung ke arah lembur, maka pegawai kelompok laki-laki ini tidak terganggu karena harus mengurus anak-anak atau keluarga dan lebih dapat fokus ke pekerjaan.

Tabel 5. Identitas Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	< 25 tahun	10	12,5
2	25 – 35 tahun	25	31,25
3	36 – 45 tahun	28	35
4	> 45 tahun	17	21,25
	Jumlah	80	100

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa responden penelitian berusia antara kurang dari 25 tahun sebanyak 10 orang atau 12,5 persen, selanjutnya usia antara 25 – 35 tahun sebanyak 25 orang atau 31,25 persen, umur 26 – 45 tahun sebanyak 28 orang atau 35 persen dan terakhir pegawai umur lebih 45 tahun sebanyak 17 orang atau 21,25 persen. Dengan demikian pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur berdasarkan umurnya lebih banyak berusia antara 35–45 tahun yang merupakan pegawai dengan usia yang produktif. Pegawai berusia produktif akan lebih menguntungkan bagi organisasi, karena lebih bersemangat dalam bekerja sehingga memiliki produktivitas kerja yang lebih baik.

Tabel 6. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SI.TA/Sederajat	19	23,75
2.	Diploma (DIII)	6	7,5
3.	Strata satu (S1)	53	66,25
4.	Strata dua (S2)	2	2,5
	Jumlah	80	100

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Tabel 6 dapat dilihat bahwa responden berdasarkan pendidikan yang terbanyak adalah yang berpendidikan S1 sebanyak 53 orang atau 66,25 persen. Maka dapat disimpulkan bahwa responden sebagian besar memiliki pendidikan

akhir Sarjana dan dari sisi intelektualitas pegawai di DPPKAD Kabupaten Kaur tergolong tinggi, sehingga pegawai tidak mengalami kesulitan dalam bekerja.

Tabel 7. Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No	Status Pernikahan	Jumlah	Persentase
1.	Menikah	69	88,25
2.	Belum Menikah	11	13,75
	Jumlah	80	100

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Tabel 7 dapat dilihat bahwa pegawai telah menikah sebanyak 69 orang dengan persentase 88,5 persen sedangkan pegawai yang belum menikah sebanyak 11 orang dengan persentase 13,75 persen. Hal ini menunjukkan bahwa DPPKAD Kabupaten Kaur memiliki pegawai yang telah bekerja cukup lama, sebab biasanya pegawai dengan status belum menikah cenderung pegawai baru atau pegawai honorer yang masih dalam usia muda.

2. Tanggapan Responden terhadap Variabel Penelitian

Tanggapan responden terhadap variabel penelitian menggambarkan jawaban responden secara menyeluruh dalam bentuk frekuensi masing-masing item pertanyaan dengan menghitung rata-rata sehingga dapat diketahui interpretasi masing-masing pertanyaan. Berikut ini akan dijelaskan secara deskriptif rata-rata penilaian responden terhadap variabel penelitian. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner.

a. Tanggapan responden terhadap Variabel Kepemimpinan

Tabel berikut distribusi jawaban responden penelitian pada variabel kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja:

Tabel 8. Penilaian Responden terhadap Variabel Kepemimpinan

No	Pernyataan	Skor					Rata-rata	Keterangan
		SS	S	CS	TS	STS		
A	Kepemimpinan Otokratis							
1	Pimpinan menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi	-	-	-	51	29	1,64	Sangat tidak baik
2	Tujuan pimpinan identik dengan tujuan pribadi dari pada tujuan organisasi	-	-	-	67	13	1,84	Tidak baik
3	Pimpinan menganggap bawahan sebagai alat semata-mata	-	-	-	68	12	1,85	Tidak baik
4	Pimpinan tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat	-	-	-	53	23	1,71	Sangat Tidak baik
5	Pimpinan terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya	-	-	-	74	6	1,93	Tidak baik
6	Pimpinan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum	-	-	12	64	4	2,10	Tidak baik
Rata-rata Kepemimpinan Otokratis							1,84	Tidak baik
B	Kepemimpinan Militeristis							
7	Pimpinan sering menggunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahan	-	-	16	51	13	2,04	Tidak baik
8	Pimpinan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya dalam menggerakkan bawahan	-	-	1	74	5	1,95	Tidak baik
9	Pimpinan senang pada formalitas yang berlebih-lebihan	-	-	-	78	2	1,98	Tidak baik
10	Pimpinan menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan	-	-	-	65	15	1,81	Tidak baik
11	Pimpinan sukar menerima kritikan dari bawahan	-	-	-	63	17	1,79	Sangat tidak baik
12	Pimpinan gemar dengan upacara-upacara untuk berbagai keadaan	-	-	4	73	3	2,01	Tidak baik
Rata-rata Kepemimpinan Militeristis							1,93	Tidak baik
C	Kepemimpinan Paternalistis							
13	Pimpinan menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa: bersikap terlalu melindungi	-	-	-	79	1	1,99	Tidak baik
14	Pimpinan jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan	-	-	-	75	5	1,94	Tidak baik
15	Pimpinan jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif	-	-	-	44	36	2,55	Tidak baik
16	Pimpinan jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya	-	-	-	75	5	1,94	Tidak baik
17	Pimpinan sering bersikap maha tahu	-	-	50	30	-	2,63	Cukup baik
Rata-rata Kepemimpinan Paternalistis							2,21	Tidak baik

Tabel 8. Lanjutan

D	Kepemimpinan Demokratis							
18	Pimpinan selalu beritik tolok dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia dalam menggerakkan bawahan	16	46	18	-	-	3,98	Baik
19	Pimpinan selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya	14	63	3	-	-	4,14	Baik
20	Pimpinan senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya	20	60	-	-	-	4,25	Sangat baik
21	Pimpinan selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan <i>teamwork</i> dalam usaha mencapai tujuan	29	51	-	-	-	4,36	Sangat baik
22	Pimpinan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama	28	52	-	-	-	4,35	Sangat baik
23	Pimpinan selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya	30	50	-	-	-	4,38	Sangat baik
24	Pimpinan terus berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin	27	53	-	-	-	4,34	Sangat baik
Rata-rata Kepemimpinan Demokratis							4,26	Sangat baik

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Keterangan :

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Baik

1,81 – 2,60 = Tidak baik

2,61 – 3,40 = Cukup Baik

3,41 – 4,20 = Baik

4,21 – 5,00 = Sangat Baik

Tabel 8 dapat dilihat nilai rata-rata tertinggi tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan adalah pada tipe kepemimpinan demokratis sebesar 4,26 dengan penilaian sangat baik. Artinya responden memberikan tanggapan bahwa tipe kepemimpinan di DPPKAD Kabupaten Kaur adalah tipe kepemimpinan demokratis. Pimpinan di DPPKAD Kabupaten Kaur senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya.

Pimpinan tidak mementingkan egonya untuk kepentingan dan tujuan pribadi semata. Pemimpin berusaha untuk menyeimbangkan kepentingan pribadinya dengan kepentingan organisasi demi tercapainya suatu tujuan kinerja dalam organisasi. Selain menjadi penggerak, seorang pemimpin juga harus menjadi teladan bagi bawahannya. Pemimpin harus mampu memberikan motivasi serta pengembangan mental bagi bawahannya.

b. Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja

Tabel 9 merupakan distribusi tanggapan responden terhadap motivasi kerja pegawai di DPPKAD Kabupaten Kaur:

Tabel 9. Penilaian Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Skor					Rata-rata	Keterangan
		SS	S	CS	TS	STS		
A	Material							
1	Gaji yang didapatkan sesuai dengan sumber daya (tenaga, pikiran, waktu) yang saya keluarkan	1	51	28	-	-	3.66	Cukup baik
2	Insentif yang didapat cukup untuk pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari	5	73	2	-	-	4.04	Baik
3	Saya mendapatkan tunjangan (misal. jabatan, hari raya, perumahan) yang memadai	8	71	1	-	-	4.09	Baik
4	Sayamendapatkan cuti dengan tetap menerima pembayaran gaji	7	72	1	-	-	4.08	Baik
B	Non Material							
5	Kemudahan untuk mengajukan promosi dan kenaikan pangkat	1	48	31	-	-	3.63	Baik
6	Pekerjaan saya cukup terjamin, dalam artian mutasi dilakukan secara objektif	6	54	20	-	-	3.83	Baik
7	Saya kadang turut serta dalam pengambilan keputusan organisasi	9	70	1	-	-	4.10	Baik
8	Saya mendapatkan kondisi kerja yang nyaman	34	45	1	-	-	4.41	Sangat baik
9	Saya diberikan informasi tentang perkembangan organisasi	25	54	1	-	-	4.30	Sangat baik
10	Saya diberikan fasilitas kerja yang memadai	29	50	1	-	-	4.35	Sangat baik
Skor rata-rata Motivasi Pegawai							4,05	Baik

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Keterangan :

1,00 – 1,80	= Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	= Tidak baik
2,61 – 3,40	= Cukup Baik
3,41 – 4,20	= Baik
4,21 – 5,00	= Sangat Baik

Tabel 9 dapat diketahui skor rata-rata motivasi pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur sebesar 4,05. Nilai rata-rata ini terletak pada penilaian baik. Skor pertanyaan tertinggi sebesar 4,35 mengenai fasilitas kerja yang memadai, hal ini mengindikasikan bahwa pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur rata-rata mendapatkan fasilitas kerja seperti komputer, meja, lemari arsip dan peralatan lainnya. Adanya fasilitas yang memadai akan mendukung kinerja pegawai dan mempermudah pegawai dalam melakukan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Semakin baik dan memadai fasilitas yang ada di suatu organisasi maka akan semakin baik pula kinerja di organisasi tersebut. Pertanyaan dengan skor terendah sebesar 3,66 mengenai kesesuaian gaji yang didapatkan dengan tenaga, pikiran, waktu yang dikeluarkan. Walaupun rata-rata pegawai merasa gaji yang diterima memadai, tetapi masih ada pegawai belum sesuai dengan sistem penggajian yang ada. Pegawai menganggap bahwa bekerja dengan tenaga, pikiran, waktu yang lebih, akan tetap sama dalam hal imbalan finansial yang diterima.

c. **Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

Tabel 10 adalah rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja:

Tabel 10. Penilaian Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Skor					Rata-rata	Keterangan
		SS	S	KS	TS	STS		
A	Pekerjaan itu sendiri							
1	Saya menyukai pekerjaannya saat ini	4	60	16	-	-	3,85	Baik
2	Saya memiliki kemampuan yang seimbang dengan pekerjaan	3	61	16	-	-	3,84	Baik
3	Organisasi memberikan <i>Feedback</i> atas hasil kerja	3	61	16	-	-	3,84	Baik
B	Upah dan Gaji							
4	Gaji yang diterima sesuai dengan tuntutan pekerjaan	9	70	1	-	-	4,10	Baik
5	Gaji sesuai dengan keterampilan dan kemampuan individu	6	74	-	-	-	4,08	Baik
6	Insentif sesuai dengan hasil kerja	5	59	16			3,86	Baik
C	Promosi							
7	Proses kenaikan jabatan yang terbuka	-	53	12	-	-	3,04	Cukup baik
8	Adanya hubungan fungsional yang positif	4	76	-	-	-	4,08	Baik
9	Promosi atau mutasi jabatan sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan	5	17	46	12	-	3,19	Cukup baik
D	Supervisi atau atasan							
10	Adanya pengawasan langsung yang dilakukan atasan	4	58	18	-	-	3,83	Baik
11	Promosi jabatan diberikan atas dasar prestasi pegawai	3	18	48	11	-	3,16	Cukup baik
12	Adanya suasana kekeluargaan di kantor	5	71	4	-	-	4,01	Baik
E	Kelompok kerja							
13	Rekan kerja mempunyai sikap yang ramah	6	74	-	-	-	4,08	Baik
14	Rekan kerja bersifat kooperatif	11	69	-	-	-	4,14	Baik
15	Rekan kerja dapat mendukung penyelesaian tugas kelompok	14	66	-	-	-	4,18	Baik
F	Kondisi kerja atau lingkungan kerja							
16	Lingkungan tempat kerja bersih dan menarik	13	52	15	-	-	3,98	Baik
17	Fasilitas kerja memadai dalam menunjang penyelesaian pekerjaan	16	64	-	-	-	4,20	Baik
18	Kenyamanan ruang kerja	16	64	-	-	-	4,20	Baik
Skor rata-rata kepuasan kerja							3,87	Baik

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Keterangan :

- 1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Baik
 1,81 – 2,60 = Tidak baik
 2,61 – 3,40 = Cukup Baik
 3,41 – 4,20 = Baik
 4,21 – 5,00 = Sangat Baik

Kepuasan kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur secara keseluruhan adalah baik dengan skor rata-rata 3,87. Pegawai puas dengan sistem upah dan

penggajian, puas dengan kondisi kerja dan lingkungan kerja, pekerjaan itu sendiri, kelompok kerja dan supervisi atasan. Skor tertinggi variabel kepuasan kerja sebesar 4,20 dengan kriteria sangat baik, yaitu pada pertanyaan nomor tujuh belas dan nomor delapan belas. Pertanyaan tujuh belas menyebutkan “Fasilitas kerja memadai dalam menunjang penyelesaian pekerjaan”. Hal ini mengindikasikan bahwa fasilitas kerja di DPPKAD Kabupaten Kaur tergolong lengkap dan dapat mendukung penyelesaian pekerjaan secara cepat. Pertanyaan tertinggi lainnya adalah pertanyaan nomor delapan belas sebesar 4,35, yang menyebutkan “Kenyamanan ruang kerja”. Hal ini mengindikasikan bahwa DPPKAD Kabupaten Kaur memiliki ruang kerja yang nyaman, seperti adanya pendingin ruangan, keleluasaan dalam bergerak, penerangan yang cukup dan jarang terjadi kebisingan yang dapat mengganggu konsentrasi bekerja.

Skor terendah variabel kepuasan kerja sebesar 3,16 pada pertanyaan nomor sebelas. Pertanyaan ini menyebutkan “promosi jabatan diberikan atas dasar prestasi karyawan”. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem promosi di DPPKAD Kabupaten Kaur masih bersifat tertutup atau belum transparan, karyawan masih belum mengetahui sistem promosi yang diterapkan organisasi. Promosi jabatan sangat penting bagi masa depan pegawai. Untuk itu, organisasi harus menghindari tindakan yang tidak adil dalam pemberian kesempatan promosi jabatan. Seharusnya organisasi dapat memberikan kriteria-kriteria yang jelas dalam pemberian promosi jabatan. Dengan adanya pemberian kriteria yang jelas akan dapat digunakan manajemen personalia sebagai dasar pemberian

promosi jabatan kepada pegawai yang telah memenuhi beberapa kriteria tersebut.

3. Analisis Regresi Linier Sederhana

Metode analisis regresi sederhana digunakan memprediksi variabel dependen jika variabel independen mengalami peningkatan atau penurunan. Hasil perhitungan regresi sederhana dapat dilihat pada tabel berikut:

a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Tabel 11 merupakan model estimasi persamaan regresi linier sederhana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja:

Tabel 11. Model Regresi Linier Sederhana Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

No	Keterangan	Standardized Coefficients	Nilai t	
			Nilai	sig
1.	Koefisien regresi (b)	0,635	10,310	0,000
2.	Konstanta (a)		0,201	
3.	Determinasi Berganda (R^2)		0,577	

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel 11 dapat diketahui koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,635, artinya kepemimpinan memiliki arah pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja pegawai. Dimana 57,7% ($0,577 \times 100$) motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 42,3% ($100 - 57,7$) dipengaruhi variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian.

b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 12 merupakan model estimasi persamaan regresi linier sederhana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja:

Tabel 12. Model Regresi Linier Sederhana Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

No	Keterangan	Standardized Coefficients	Nilai t	
			Nilai	sig
1	Koefisien regresi (b)	1,238	7,145	0,000
2	Konstanta (a)		19,506	
3	Determinasi Berganda (R^2)		0,396	

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel 12 dapat diketahui koefisien regresi variabel motivasi kerja sebesar 1,238, artinya motivasi kerja memiliki arah pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Dimana 39,6% ($0,396 \times 100$) kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja sedangkan sisanya sebesar 60,4% ($100 - 39,6$) dipengaruhi variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.

c. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 13 merupakan model estimasi persamaan regresi linier sederhana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja:

Tabel 13. Model Regresi Linier Sederhana Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

No	Keterangan	Standardized Coefficients	Nilai t	
			Nilai	sig
1	Koefisien regresi (b)	1,155	8,713	0,000
2	Konstanta (a)		-3,684	
3	Determinasi Berganda (R^2)		0,493	

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel 13 dapat diketahui koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 1,155, artinya kepemimpinan memiliki arah pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Dimana 49,3% ($0,493 \times 100$) kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 50,7%

(100-49,3) dipengaruhi variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.

4. Pengujian Hipotesis

Tabel 11 diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan perbandingan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Tabel 12 dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan perbandingan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Tabel 13 dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan perbandingan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kartono (2008), bahwa pemimpin berusaha mempengaruhi atau memotivasi bawahan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan pemimpin. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh kepemimpinan yang tepat, sehingga kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi bawahannya dalam melakukan aktivitas-aktivitas dalam bekerja.

Demikian juga halnya sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sule dan Saefullah (2005), menyatakan pelaksanaan kegiatan suatu organisasi tanpa adanya suatu pengawasan, dapat mengakibatkan secara otomatis menurunnya tingkat kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa 57,7% motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan. DPPKAD Kabupaten Kaur menganggap sangat penting adanya pemberian motivasi kepada pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan. Bagi DPPKAD Kabupaten Kaur pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai itu sangat relevan terhadap kinerja pegawainya.

Demi tercapainya tujuan organisasi, pegawai memerlukan motivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Melihat pentingnya pegawai dalam organisasi, maka pegawai memerlukan perhatian yang cukup serius terhadap tugas yang dikerjakan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan memberikan motivasi yang tinggi dan mudah menyerah dengan kesulitan yang ada dalam menyelesaikan pekerjaan tugas dan tanggung jawab.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian didapatkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sesuai dengan teori Armstrong (2002) bahwa motivasi kerja yang tinggi dan sesuai dengan harapan pegawai akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai. Seorang pegawai yang tidak puas akan pekerjaannya dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya. Maka dengan adanya motivasi kerja yang tinggi akan tercermin rasa tanggung jawab

dan gairah kerja yang menciptakan suatu keinginan untuk bekerja dan memberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Murti (2013) menyatakan bahwa pegawai akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul kepuasan kerja. Prabu (2005) juga menyatakan bahwa secara bersama-sama seluruh variabel bebas faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

Pegawai dalam dapat dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya. Sedangkan penelitian yang dilakukan Prabu (2005) menjelaskan bahwa pada dasarnya faktor-faktor motivasi dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dalam motivasi meliputi kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, dan pekerjaan itu sendiri. Faktor eksternal terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan dan kelompok kerja. Dari pernyataan tersebut dapat dicermati bahwa motivasi menjadi bagian yang sangat penting yang mendasari individu atau seseorang dalam melakukan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.

Kontribusi atau besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur yaitu 39,6%. Hal ini membuktikan adanya peranan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga dapat dipahami bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor

penting bagi pegawai untuk menjalankan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya. Tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi dari atasan dan lingkungan kerja maka pegawai tidak akan mendapatkan kepuasan kerja yang baik. Apabila motivasi kerja diterapkan secara baik, maka pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja yang baik pula.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini diperkuat dengan penelitian Maulizar dkk (2012) yang meneliti industri perbankan bahwa kepemimpinan memberikan motivasi dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan dengan perusahaan dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Gopal *et.al* (2014) pada perusahaan kilang minyak bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan faktor gaya kepemimpinan yang berbeda akan memiliki komponen motivasi karyawan yang berbeda.

Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 49,3 persen dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini berarti perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta dengan pemimpin adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja, semakin baik pemimpin

dalam membawahi karyawannya semakin nyaman dan puas juga para karyawan dalam melakukan pekerjaannya, begitu pula sebaliknya.

Hartanto dalam Syafar (2000) menyebutkan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan. Dalam konteks seperti ini pembinaan kebersamaan merupakan bagian integral dari proses kepemimpinan, dimana bawahan secara implisit bersedia menerima status superioritas pemimpinnya. Dengan demikian ada semacam keterikatan bawahan terhadap pemimpinnya dalam usaha menciptakan suasana kebersamaan

Pengaruh antara kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori *path-goal*, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan (Yukl, 1989). Kepuasan kerja dan kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi. Ali (2005) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipasif yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan latar belakang dan hasil pembahasan analisis data melalui pembuktian hipotesis pada permasalahan yang diangkat mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur, maka penelitian ini menyimpulkan:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Artinya, semakin baik kepemimpinan maka motivasi kerja akan semakin tinggi. Variabel kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 57,7 persen dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Semakin tinggi motivasi kerja, maka pegawai akan semakin puas dalam bekerja. Variabel motivasi memberikan kontribusi sebesar 39,6 persen dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kaur.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Semakin baik kepemimpinan, maka pegawai akan semakin puas dalam bekerja. Variabel kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 49,3 persen dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

B. Keterbatasan

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian sebagai berikut.

1. Sebagaimana yang telah diulas pada kajian pustaka bahwa kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja sangatlah kompleks dan banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dalam menggunakan hasil penelitian ini sebagai landasan kebijakan. Hal ini disadari peneliti sebagai keterbatasan.
2. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu penelitian hanya terbatas pada kepemimpinan secara umum, tidak menjelaskan mengenai pengaruh tiap dimensi pada kepemimpinan, selain itu model yang dijadikan figur untuk diberikan penilaian hanya terbatas pada pimpinan di lingkup satu SKPD bukan lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Kaur secara keseluruhan.
3. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada menjadi kendala dalam penelitian ini. Hal ini diakui oleh peneliti sebagai keterbatasan disebabkan karena peneliti tidak menggunakan metode wawancara secara mendalam dengan semua responden dalam penelitian ini.
4. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner dengan skala *interval* berupa *rating (skala Likert)* sebagai skala pengukuran. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Kecenderungan kuesioner yang

menggunakan skala ganjil adalah responden yang tidak memahami pertanyaan atau pernyataan kuesioner cenderung akan memberi jawaban netral.

5. Masalah subyektivitas dari responden dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasnya jawaban responden. Hal ini disadari oleh peneliti merupakan keterbatasan dalam penelitian yang menggunakan data primer. Oleh karena itu hasil penelitian ini harap dimaknai dengan hati-hati.

C. Saran

1. Kepemimpinan yang ideal adalah tipe demokratis, oleh sebab itu hendaknya pimpinan di DPPKAD masih memakai gaya kepemimpinan di luar tipe demokratis dapat berusaha menerapkan tipe atau gaya kepemimpinan demokratis.
2. DPPKAD hendaknya lebih memperhatikan pegawai masalah sistem penggajian pegawai, dengan cara lebih menekankan sistem penggajian berdasarkan kinerja sehingga mereka merasa dihargai dan lebih termotivasi dalam bekerja.
3. Salah satu indikator yang belum dapat memberikan kepuasan pegawai dalam bekerja adalah masalah sistem promosi, hendaknya DPPKAD menerapkan sistem promosi transparan, terutama pemenuhan jabatan struktural harus berdasarkan ketentuan dan berlandaskan PP Nomor 13 tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural dan mengikuti Surat Ederan Menpan Nomor 16 Tahun 2012 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah.

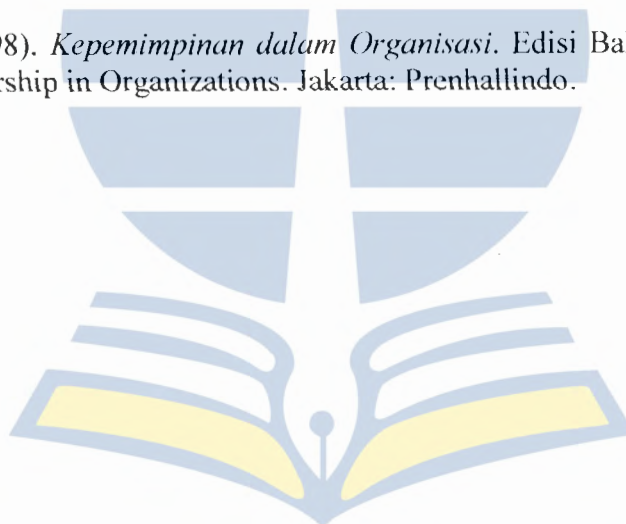
DAFTAR PUSTAKA

- Arep, I. dan Hendri, T. (2003). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Gramedia.
- As'ad, M. (2005). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bass, B.M., Avio, B.J., Jung, D.I. and Berson (2003). Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. Vol.88. (2) : 207-218.
- Basuki, dan Indah, S. (2005). Dampak Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja, Terhadap Semangat Kerja. *Jurnal JRBI*. Vol 1 No 1, 31-47.
- Bechr, T.A. Sharon, G., Norma L.N., and Suzanne J.F. (2000). Work and Nonwork Predictors of Employees' Retirement Ages. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 57, pp. 206-225.
- Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. (1995). Further Assessments of Bass's 1995. Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4). Hal: 468-478.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents Affecting Public Service Motivation. *Personnel Review*, Vol. 36 No. 3, 2007, pp. 356-377.
- Cedwyn, F. and Raed, A. (2004). The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee's Satisfaction and Performance : An Empirical Test In a Multicultural Environment. *International Business and Economics Research*, vol. 3, no. 8, pp. 65-76.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. 8th Edition. Prentice Hall International Inc. USA.
- Downey, H. K., John E.S., and John W.S. (1975). Analysis of Relationship among Leader Behavior, Subordinate Job Performance and Satisfaction: A Path-Goal Approach. *The Academy of Management Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 253-262.
- Drake, B., and Mitchell, T. (1977). The Effects of Vertical and Horizontal Power on Individual Motivation and Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 573-591.
- Evans, M.G. (1970). The Effects of Supervisor Behavior on the Path Goal Relationship. *Organization Behavior and Human Performance*, Vol. 5, pp. 279-282.

- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen Edisi 2*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Georgepoulos and Tannenbaum, A.S. (1997), Critical Issues In Assesing Organizational Effectiveness, *American Sociological Review*. vol.6, p.97-115.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi Keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., John M.I., dan James, H.D. (1996). *Organization*. 8th edition. New York. Richard D Irwin. Inc.
- Gomes, C. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Yogyakarta.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE. Yogyakarta.
- Hidayati, L.N., Arum, D. dan Dyna, H.S. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan Fise Universitas Negeri Yogyakarta). *Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta, staff.uny*.
- House, R.J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 1996, Vol. 7, Issue 3
- Kartono, K. (2010). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo. Persada.
- Keller, R.T. (1992). Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*, 18 (3): 489-501.
- Lam, C.F. and Gurland, S.T. (2008). Self-determined Work Motivation Predicts Job Outcomes, But What Predicts Self-determined Work Motivation? *Journal of Research in Personality*, 42 (4): 1109- 1115.
- Manullang, M. (2002). *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia Jakarta.
- Maryoto, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Mulyadi, D. dan Veithzal, R. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nimran, U. (2004). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.

- Novita, E.A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Ticketing di PT. Haryono Tours and Travel Surabaya. *Jurnal Uniesa*, vol.11, No.1, 66-78.
- Ornstein, S., William L.C., and John W.S. (1989). Life Stage versus Career Stage: A Comparative Test of the Theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10 No. 2, pp. 117-133.
- Paracha, M.U., Qamar, A., Mirza, A. And Hassan, I. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*. vol. 11, Issue 4, Ver. 1.
- Pool, S.W. 1997. The Relationship of Satisfaction Alt Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation. *Journal of Psychology*, 131 (3): 271-283.
- Riduwan, R.E. (2011). *Cara Mudah Belajar SPSS dan Aplikasi Statistik Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Savery, L.K. (1998). Comparison of Managerial and Non-managerial Employees’ Desired and Perceived Motivators and Job Satisfaction Level. *LODJ*, No. 9 Vol. 1, pp. 17-22
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Seltzer, J., and Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, vol.16, No.4, 693-703.
- Siagian, S.P. (1997). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Penerbit CV. Haji Masagung.
- Siagian, S.P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Stinson, J.E., and Thomas W.J. (1975). The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement. *The Academy of anagement Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 242-252.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suliyanto. (2012). *Regresi Dengan Variabel Intervining*. Manajemen-Universitas Jenderal Soedirman. Purwokerto. Diakses pada tanggal 1 Maret 2016, dari situs: <http://maks.unsoed.ac.id/Regresi-Variabel-Intervening1.ppt>.

- Suranta, S. (2002). Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Jurnal Empirika*, vol. 15, no 2, 116-138.
- Susanty, A. dan Sigit, W.B. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Pt. PLN (Persero) APD Semarang). *J@TI Undip*, vol. 7, No. 2, 22-30.
- Thoha, M. (2007). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajagrafindo.
- Weather, W.B, and Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. 5th edition. International Edition. McGraw-Hill, Inc.
- Yammarino, F.Y and Bass, B.M. (1990). Long Term Forecasting or Transformational Leadership and Its Effect Among Naval officers. *Group and Organizational Studies*, vol.15, p.382-395.
- Yulk, G. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia dari Leadership in Organizations. Jakarta: Prenhallindo.



Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Bintuhan, Maret 2016

Perihal: **Pengisian Kuesioner**

Kepada Yth:

Bapak/Ibu Pegawai

DPPKAD KABUPATEN KAUR

di-

K a u r

Bersama ini dimohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner dalam rangka Penyusunan Tugas Akhir (Tesis) yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kaur”**.

Penelitian ini bersifat ilmiah, independen dan tidak ada hubungannya dengan reputasi Bapak/Ibu sebagai PNS. Semua data yang diberikan hanya akan digunakan semata-mata untuk keperluan tesis, kerahasiaan isi kuesioner ini sangat dijamin dan dijaga erat oleh peneliti.

Kami berharap data yang diberikan benar-benar data yang sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu rasakan sendiri (tidak ada data yang diisikan oleh orang lain atau data yang direkayasa). Atas perhatian, waktu dan bantuan yang telah Bapak/Ibu berikan, peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

(Hendris)

KUESIONER

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN KAUR

IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama :
2. Umur : Tahun
3. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan *)
4. Pendidikan Terakhir :
5. Jabatan :

*) = Coret yang tidak perlu

PETUNJUK PENGISIAN:

1. Berilah tanda contreng (√) pada kolom yang tersedia yang menurut Bapak/Ibu benar atau yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Berilah jawaban yang sesuai dengan keyakinan, keinginan atau pun harapan anda atas kondisi/ lingkungan kerja dan kebijakan instansi yang ada
3. Apapun jawaban yang anda berikan adalah benar/ tidak ada jawaban yang salah

KETERANGAN:

- Sangat setuju : SS
- Setuju : S
- Ragu-ragu : RR
- Tidak setuju : TS
- Sangat tidak setuju : STS

1. PERNYATAAN BERIKUT BERKAITAN DENGAN KEPEMIMPINAN

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Pimpinan menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi					
2	Tujuan pimpinan identik dengan tujuan pribadi dari pada tujuan organisasi					
3	Pimpinan menganggap bawahan sebagai alat semata-mata					
4	Pimpinan tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat					
5	Pimpinan terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya					
6	Pimpinan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum					
7	Pimpinan sering menggunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahan					
8	Pimpinan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya dalam menggerakkan bawahan					
9	Pimpinan senang pada formalitas yang berlebihan					
10	Pimpinan menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan					
11	Pimpinan sukar menerima kritikan dari bawahan					
12	Pimpinan gemar dengan upacara-upacara untuk berbagai keadaan					
13	Pimpinan menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi					
14	Pimpinan jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan					
15	Pimpinan jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif					
16	Pimpinan jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya					
17	Pimpinan sering bersikap maha tahu dan tidak mau tahu					
18	Pimpinan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia didunia dalam menggerakkan bawahan					
19	Pimpinan selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya					

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
20	Pimpinan senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya					
21	Pimpinan selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan <i>teamwork</i> dalam usaha mencapai tujuan					
22	Pimpinan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama					
23	Pimpinan selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya					
24	Pimpinan terus berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin					

2. PERNYATAAN BERIKUT BERKAITAN DENGAN MOTIVASI KERJA

NO	PERTANYAAN	Jawaban				
		SS	TS	RR	S	STS
1	Gaji yang didapatkan sesuai dengan sumber daya (tenaga, pikiran, waktu) yang saya keluarkan					
2	Insentif yang didapat cukup untuk pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari					
3	Saya mendapatkan tunjangan (misal. jabatan, hari raya, perumahan) yang memadai					
4	Saya mendapatkan cuti dengan tetap menerima pembayaran gaji					
5	Kemudahan untuk mengajukan promosi dan kenaikan pangkat					
6	Pekerjaan saya cukup terjamin, dalam artian mutasi dilakukan secara objektif					
7	Saya kadang turut serta dalam pengambilan keputusan organisasi					
8	Saya mendapatkan kondisi kerja yang nyaman					
9	Saya diberikan informasi tentang perkembangan organisasi					
10	Saya diberikan fasilitas kerja yang memadai					

3. PERNYATAAN BERIKUT BERKAITAN DENGAN KEPUASAN KERJA

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Saya menyukai pekerjaannya saat ini					
2	Saya memiliki kemampuan yang seimbang dengan pekerjaan					
3	Instansi memberikan <i>Feedback</i> atas hasil kerja					
4	Gaji yang diterima sesuai dengan tuntutan pekerjaan					
5	Gaji sesuai dengan keterampilan dan kemampuan individu					
6	Insentif sesuai dengan hasil kerja					
7	Proses kenaikan jabatan yang terbuka					
8	Adanya hubungan fungsional yang positif					
9	Promosi atau mutasi jabatan sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan					
10	Adanya pengawasan langsung yang dilakukan atasan					
11	Promosi jabatan diberikan atas dasar prestasi pegawai					
12	Adanya suasana kekeluargaan di kantor					
13	Rekan kerja mempunyai sikap yang ramah					
14	Rekan kerja bersifat kooperatif					
15	Rekan kerja dapat mendukung penyelesaian tugas kelompok					
16	Lingkungan tempat kerja bersih dan menarik					
17	Fasilitas kerja memadai dalam menunjang penyelesaian pekerjaan					
18	Kenyamanan ruang kerja					

=====Terima Kasih=====

Lampiran 2. Tabulasi Data Variabel Kepemimpinan

KODE RESPONDEN	Otokratis						Militeristis						Paternalistis					Demokratis						SKOR	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		24
01	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	4	4	4	5	4	4	4	63
02	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	3	3	4	4	5	4	4	4	55
03	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	4	4	5	4	5	5	5	66
04	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	5	4	5	5	5	64
05	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	5	5	5	4	5	5	68
06	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	5	4	4	5	4	5	5	64
07	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	61
08	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	5	4	4	4	5	4	4	63
09	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	60
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	61
11	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	59
12	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	66
13	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	73
14	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	4	4	4	61
15	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	63
16	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	63
17	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	5	4	4	5	62
18	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	5	62
19	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	64
20	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	5	5	5	5	4	4	66
21	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	5	5	4	64
22	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	5	5	5	61
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	60

KODE RESPONDEN	Otokratis						Militeristis						Paternalistis					Demokratis					SKOR		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		23	24
24	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	4	5	4	5	4	62
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	5	5	5	5	5	4	68
26	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	73
27	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	68
28	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	58
29	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	5	4	4	5	5	4	64
30	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	5	5	5	5	4	5	5	70
31	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	63
32	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	5	4	4	5	62
33	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	5	62
34	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	5	4	67
35	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	5	4	4	5	4	4	64
36	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	5	5	4	64
37	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	58
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	60
39	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	4	5	4	5	4	62
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	63
41	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	73
42	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	4	4	5	4	5	5	5	66
43	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	5	4	5	5	5	64
44	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	63
45	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	5	4	4	5	4	4	5	63
46	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	4	4	4	5	4	4	4	62
47	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	62

KODE RESPONDEN	Otokratis						Militeristis						Paternalistis					Demokratis						SKOR	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		24
48	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	60
49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	61
50	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	59
51	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	5	4	4	5	62
52	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	60
53	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	64
54	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	5	5	5	5	4	4	66
55	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	5	5	4	64
56	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	58
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	60
58	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	5	4	4	5	4	5	4	64
59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	5	5	5	4	66
60	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	73
61	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	4	4	5	4	5	5	5	66
62	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	5	4	5	5	5	64
63	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	5	4	4	5	4	5	5	64
64	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	61
65	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	5	4	4	4	5	4	4	63
66	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	60
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	61
68	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	59
69	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	66
70	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	73
71	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	4	4	4	61

KODE RESPONDEN	Otokratis						Militeristis						Paternalistis						Demokratis						SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
72	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	63
73	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	63
74	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	5	4	4	5	62
75	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	5	62
76	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	64
77	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	5	5	5	5	4	4	66
78	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	5	5	4	64
79	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	5	4	5	5	5	64
80	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	5	4	4	5	4	5	5	64
JUMLAH	131	147	148	137	154	168	163	156	158	145	143	161	159	155	204	155	210	318	331	340	349	348	350	347	5077
RATA-RATA	1,64	1,84	1,85	1,71	1,93	2,10	2,04	1,95	1,98	1,81	1,79	2,01	1,99	1,94	2,55	1,94	2,63	3,98	4,14	4,25	4,36	4,35	4,38	4,34	2,64



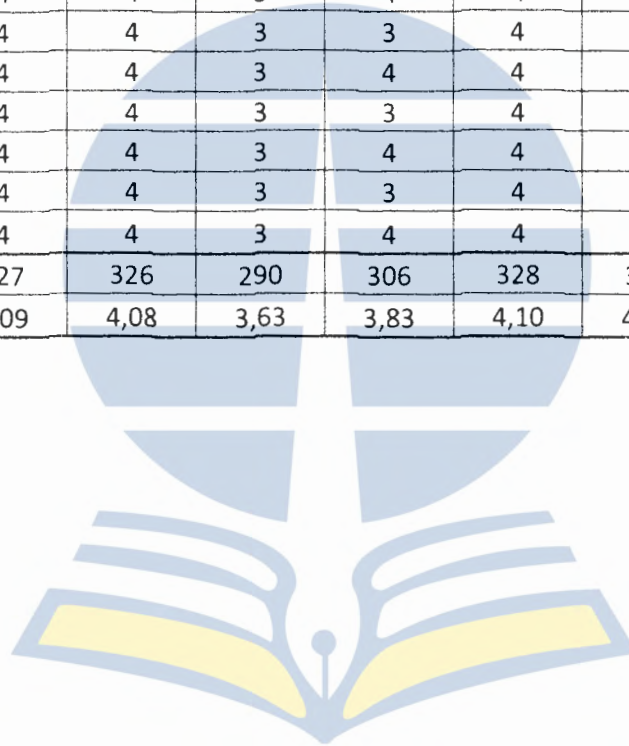
Lampiran 3. Tabulasi Data Variabel Motivasi Kerja

KODE RESPONDEN	Material				Non Material						SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
01	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
02	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
03	3	4	4	4	3	3	4	5	5	5	40
04	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	41
05	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
06	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
07	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
08	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	40
09	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	40
10	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	37
11	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	36
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	48
14	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
15	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
19	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
22	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	40
23	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	37

KODE RESPONDEN	Material				Non Material						SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
25	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	45
26	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	48
27	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	44
28	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	39
29	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
30	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	45
31	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
32	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
34	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
35	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	40
36	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
38	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	39
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	48
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	48
44	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

KODE RESPONDEN	Material				Non Material						SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
48	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	39
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
50	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	37
51	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
54	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
55	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
57	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	37
58	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
60	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
61	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	41
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
64	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
65	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	40
66	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	40
67	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	37
68	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	37
69	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	40
70	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	47
71	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	41

KODE RESPONDEN	Material				Non Material						SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
74	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
75	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	40
76	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	40
77	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	37
78	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
79	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	40
80	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	40
JUMLAH	293	323	327	326	290	306	328	353	344	348	3238
RATA-RATA	3,66	4,04	4,09	4,08	3,63	3,83	4,10	4,41	4,30	4,35	4,05



Lampiran 4. Tabulasi Data Kepuasan Kerja

KODE RESPONDEN	Pekerjaan itu sendiri			Upah dan Gaji			Promosi			Supervisi atau atasan			Kelompok kerja			Kondisi kerja			SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
01	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
02	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	60
03	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
04	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	68
05	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	74
06	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	73
07	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	63
08	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
09	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	60
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
11	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	60
12	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
13	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	82
14	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
16	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
17	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
18	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	74
19	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
20	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
21	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
22	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	61

KODE RESPONDEN	Pekerjaan itu sendiri			Upah dan Gaji			Promosi			Supervisi atau atasan			Kelompok kerja			Kondisi kerja			SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
23	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	61
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
26	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	85
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
28	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	60
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
30	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
31	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	68
32	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	74
33	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	73
34	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	63
35	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
36	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
37	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
38	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	60
39	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
41	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	84
42	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
43	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	68
44	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	74
45	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	73
46	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	63

KODE RESPONDEN	Pekerjaan itu sendiri			Upah dan Gaji			Promosi			Supervisi atau atasan			Kelompok kerja			Kondisi kerja			SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
47	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
48	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	60
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
50	3	3	3	3	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	59
51	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
52	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	68
53	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	74
54	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	73
55	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	63
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
57	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
59	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	71
60	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	88
61	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	71
62	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
64	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	74
65	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	60
66	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	73
67	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	60
68	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	60
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
70	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	85

KODE RESPONDEN	Pekerjaan itu sendiri			Upah dan Gaji			Promosi			Supervisi atau atasan			Kelompok kerja			Kondisi kerja			SKOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
72	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
73	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	74
74	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
75	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
76	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
78	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
80	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	69
JUMLAH	308	307	307	328	326	309	243	324	255	306	253	321	326	331	334	318	336	336	5568
RATA-RATA	3,85	3,84	3,84	4,10	4,08	3,86	3,04	4,05	3,19	3,83	3,16	4,01	4,08	4,14	4,18	3,98	4,20	4,20	3,87



Lampiran 5. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan

Frequency Table

Pertanyaan 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	29	36,7	36,7	36,7
	2,00	50	63,3	63,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	13	16,5	16,5	16,5
	2,00	66	83,5	83,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	13,9	13,9	13,9
	2,00	68	86,1	86,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	23	29,1	29,1	29,1
	Tidak setuju	56	70,9	70,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	6	7,6	7,6	7,6
	Tidak setuju	73	92,4	92,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5,1	5,1	5,1
	Tidak setuju	63	79,7	79,7	84,8
	Ragu-ragu	12	15,2	15,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	16,5	16,5	16,5
	Tidak setuju	50	63,3	63,3	79,7
	Ragu-ragu	16	20,3	20,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6,3	6,3	6,3
	Tidak setuju	73	92,4	92,4	98,7
	Ragu-ragu	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2,5	2,5	2,5
	Tidak setuju	77	97,5	97,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	19,0	19,0	19,0
	Tidak setuju	64	81,0	81,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	20,3	20,3	20,3
	Tidak setuju	63	79,7	79,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3,8	3,8	3,8
	Tidak setuju	72	91,1	91,1	94,9
	Ragu-ragu	4	5,1	5,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1,3	1,3	1,3
	Tidak setuju	78	98,7	98,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6,3	6,3	6,3
	Tidak setuju	74	93,7	93,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	36	45,6	45,6	45,6
	Ragu-ragu	43	54,4	54,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6,3	6,3	6,3
	Tidak setuju	74	93,7	93,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	30	38,0	38,0	38,0
	Ragu-ragu	49	62,0	62,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	18	22,8	22,8	22,8
	Setuju	45	57,0	57,0	79,7
	Sangat setuju	16	20,3	20,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	3	3,8	3,8	3,8
	Setuju	62	78,5	78,5	82,3
	Sangat setuju	14	17,7	17,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	59	74,7	74,7	74,7
	Sangat setuju	20	25,3	25,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	51	64,6	64,6	64,6
	Sangat setuju	28	35,4	35,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	51	64,6	64,6	64,6
	Sangat setuju	28	35,4	35,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	49	62,0	62,0	62,0
	Sangat setuju	30	38,0	38,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Pertanyaan 24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	52	65,8	65,8	65,8
	Sangat setuju	27	34,2	34,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Lampiran 6. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja

Frequency Table

Pertanyaan 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	28	35,0	35,0	35,0
	Setuju	51	63,8	63,8	98,8
	Sangat setuju	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	2	2,5	2,5	2,5
	Setuju	73	91,3	91,3	93,8
	Sangat setuju	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	1,3	1,3	1,3
	Setuju	71	88,8	88,8	90,0
	Sangat setuju	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	1,3	1,3	1,3
	Setuju	72	90,0	90,0	91,3
	Sangat setuju	7	8,8	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	31	38,8	38,8	38,8
	Setuju	48	60,0	60,0	98,8
	Sangat setuju	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	20	25,0	25,0	25,0
	Setuju	54	67,5	67,5	92,5
	Sangat setuju	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	1,3	1,3	1,3
	Setuju	70	87,5	87,5	88,8
	Sangat setuju	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 8

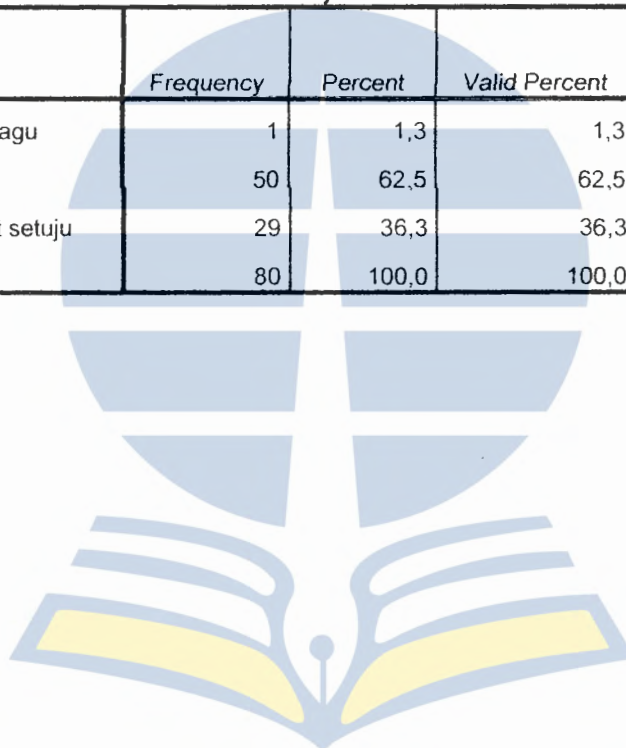
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	1,3	1,3	1,3
	Setuju	45	56,3	56,3	57,5
	Sangat setuju	34	42,5	42,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 9

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Ragu-ragu	1	1,3	1,3	1,3
	Setuju	54	67,5	67,5	68,8
	Sangat setuju	25	31,3	31,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 10

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Ragu-ragu	1	1,3	1,3	1,3
	Setuju	50	62,5	62,5	63,8
	Sangat setuju	29	36,3	36,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Lampiran 7. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Frequency Table

Pertanyaan 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	16	20,0	20,0	20,0
	Setuju	60	75,0	75,0	95,0
	Sangat setuju	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	16	20,0	20,0	20,0
	Setuju	61	76,3	76,3	96,3
	Sangat setuju	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	16	20,0	20,0	20,0
	Setuju	61	76,3	76,3	96,3
	Sangat setuju	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	1,3	1,3	1,3
	Setuju	70	87,5	87,5	88,8
	Sangat setuju	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	74	92,5	92,5	92,5
	Sangat setuju	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	16	20,0	20,0	20,0
	Setuju	59	73,8	73,8	93,8
	Sangat setuju	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	12	15,0	15,0	15,0
	Ragu-ragu	53	66,3	66,3	81,3
	Setuju	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	76	95,0	95,0	95,0
	Sangat setuju	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 9

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Tidak setuju	12	15,0	15,0	15,0
	Ragu-ragu	46	57,5	57,5	72,5
	Setuju	17	21,3	21,3	93,8
	Sangat setuju	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 10

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Ragu-ragu	18	22,5	22,5	22,5
	Setuju	58	72,5	72,5	95,0
	Sangat setuju	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 11

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Tidak setuju	11	13,8	13,8	13,8
	Ragu-ragu	48	60,0	60,0	73,8
	Setuju	18	22,5	22,5	96,3
	Sangat setuju	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 12

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Ragu-ragu	4	5,0	5,0	5,0
	Setuju	71	88,8	88,8	93,8
	Sangat setuju	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	74	92,5	92,5	92,5
	Sangat setuju	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	69	86,3	86,3	86,3
	Sangat setuju	11	13,8	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	66	82,5	82,5	82,5
	Sangat setuju	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 16

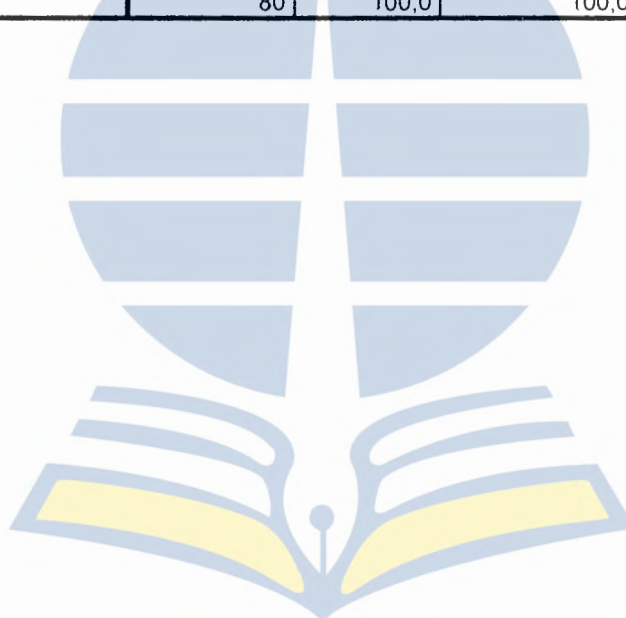
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	15	18,8	18,8	18,8
	Setuju	52	65,0	65,0	83,8
	Sangat setuju	13	16,3	16,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	64	80,0	80,0	80,0
	Sangat setuju	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Pertanyaan 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	64	80,0	80,0	80,0
	Sangat setuju	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Lampiran 8. Uji Regresi Linier Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

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	,759 ^a	,577	,571	1,960	,577	106,297	1	78	,000

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	408,325	1	408,325	106,297	,000 ^b
	Residual	299,625	78	3,841		
	Total	707,950	79			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,201	3,912		,051	,959
	Kepemimpinan	,635	,062	,759	10,310	,000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Lampiran9. Uji Regresi Linier Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

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	,629 ^a	,396	,388	4,609	,396	51,055	1	78	,000

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1084,436	1	1084,436	51,055	,000 ^b
	Residual	1656,764	78	21,241		
	Total	2741,200	79			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,506	7,030		2,775	,007
	Motivasi Kerja	1,238	,173	,629	7,145	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Lampiran 10. Uji Regresi Linier Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

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	,702 ^a	,493	,487	4,220	,493	75,911	1	78	,000

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1351,997	1	1351,997	75,911	,000 ^b
	Residual	1389,203	78	17,810		
	Total	2741,200	79			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

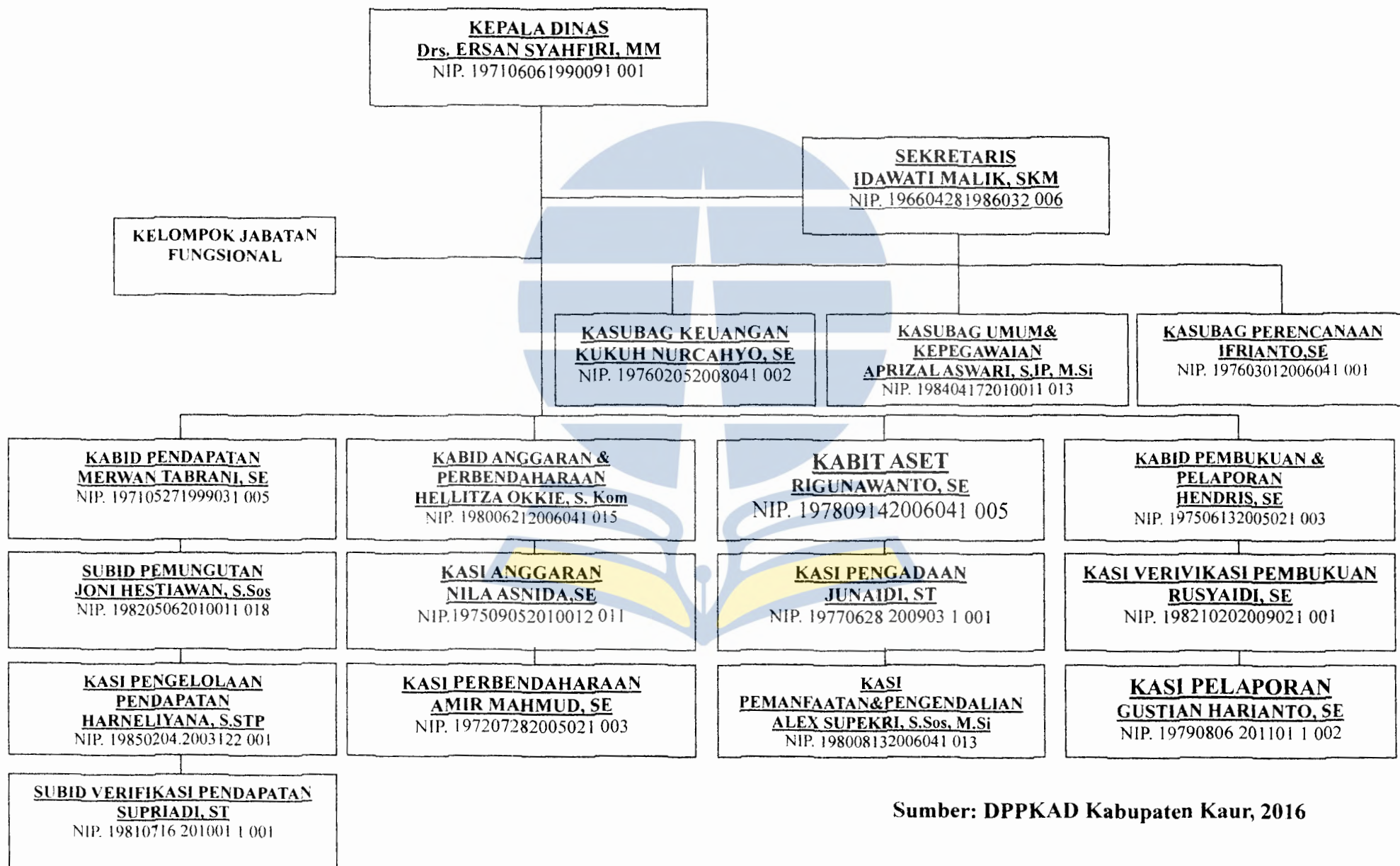
b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,684	8,424		-,437	,663
	Kepemimpinan	1,155	,133	,702	8,713	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Lampiran 11. Struktur Organisasi DPPKAD Kabupaten Kaur



Sumber: DPPKAD Kabupaten Kaur, 2016

