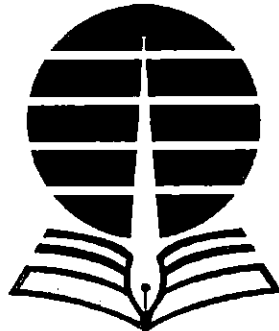


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**HUBUNGAN KEPIMPINAN, MOTIVASI,
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA PEGAWAI DI KPU KABUPATEN BANGKA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

HENDRA SINAGA

NIM. 016093925

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

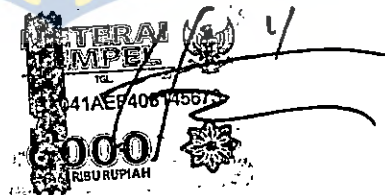
**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI KPU KABUPATEN BANGKA 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.

Pangkalpinang, Maret 2017
Yang menyatakan



(Hendra Sinaga)
NIM. 016093925

The Relationship Leadership, Motivation and Work Environment to Work Satisfaction of The Staff At KPU Kabupaten Bangka

Hendra Sinaga

hendrasinagakodbangka@yahoo.com

ABSTRACT

Many factors affect working satisfaction rate of the staff, there are : leadership, motivation, and working environment. This study conducted at KPU Kabupaten Bangka aims to: (1) find out the relationship between leadership and work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Bangka; (2) find out the relationship between work environment and work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Bangka; and (3) find out the relationship between motivation and work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Bangka. The population in this study were 33 staff at KPU Kabupaten Bangka. The results showed that: (1) Leadership had a positive relationship with work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Bangka; (2) Work environment had a positive relationship with work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Bangka; (3) Motivation had a positive relationship with work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Bangka; and (4) The simultaneous of leadership, work environment and motivation on work satisfaction of the staff at KPU Kabupaten Bangka was 90%. The other 10% effect was derived from other variables than leadership, motivation and work environment.

Keywords: leadership, motivation, working environment, working satisfaction



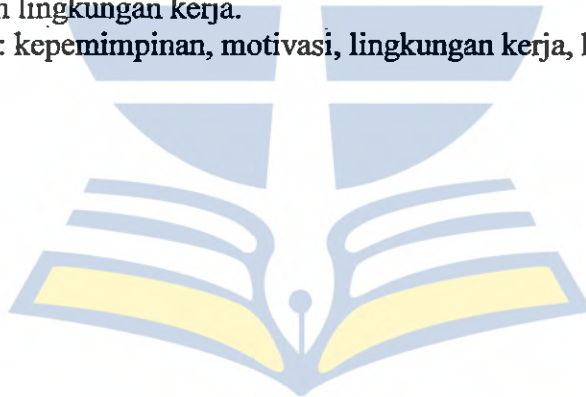
**Hubungan Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap
Kepuasan Kerja Pegawai
Di KPU Kabupaten Bangka**

Hendra Sinaga
hendrasinagakodbangka@yahoo.com

ABSTRAK

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, diantaranya adalah faktor kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan di KPU Kabupaten Bangka bertujuan untuk : (1) mengetahui hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka; (2) mengetahui hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka; dan (3) mengetahui hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPU Kabupaten Bangka sebanyak 33 orang. Hasil penelitian menunjukkan : (1) Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di KPU Kabupaten Bangka; (2) Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di KPU Kabupaten Bangka; dan (3) Besarnya pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai di KPU Kabupaten Bangka 90 %, sedangkan 10 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja.

Kata kunci: kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER

PENGESAHAN

Nama : Hendra Sinaga
NIM : 016093925
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
Judul TAPM : Hubungan Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di KPU Kabupaten Bangka
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :
Hari/Tanggal : Kamis, 02 Februari 2017
Waktu : 10.00 – 11.30 WIB

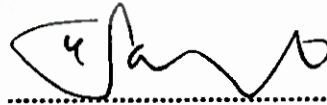
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGESAHAN

Ketua Komisi Penguji

Tanda Tangan

Nama : Dr. Darmanto, M. Ed.
Penguji Ahli



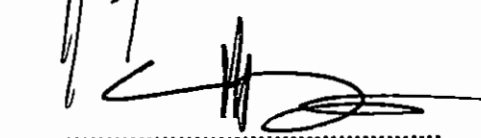
Nama : Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A.
Pembimbing I



Nama : Dr. Sofjan Aripin, M.Si.
Pembimbing II



Nama : Dr. Ibrahim, M.Si



PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Hubungan Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di KPU Kabupaten Bangka

Penyusun TAPM : Hendra Sinaga

NIM : 016093925

Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Hari/ Tanggal : Kamis, 02 Februari 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Ibrahim, M.Si
NIP. 198104102012121001

Pembimbing I,



Dr. Sofjan Aripin, M.Si
NIP. 196606191992031002

Penguji Ahli



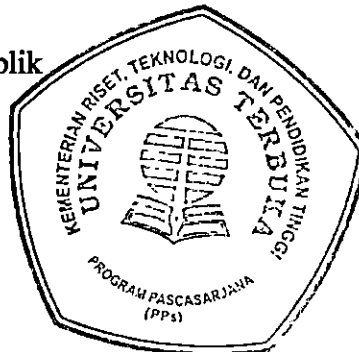
Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A.
NIP. 194704011968051001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu
Program Magister Administrasi Publik



Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 195910271986031003



Direktur
Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 195202131985032001

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'la atas segala rahmat, taufik serta hidayah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan karya tulis yang berjudul "**Hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di KPU Kabupaten Bangka**".

Karya tulis ini merupakan tugas dan syarat akhir untuk memperoleh derajat Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka. Penulis adalah manusia biasa yang tidak pernah lepas dari kesalahan dalam segala perbuatan, termasuk dalam pembuatan karya tulis ini. Sehingga penulis menyadari bahwa karya tulis ini tentu masih jauh dari sempurna, baik dari segi isi maupun redaksional. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis berharap bagi pembaca dimohon kesediaannya untuk menyampaikan kritik maupun saran yang bersifat membangun, sehingga penulis dapat memperbaiki berbagai kelemahan dalam menyusun karya tulis di masa yang akan datang.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada:

- Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- Kepala UPBJJ-UT PANGKALPINANG selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- Pembimbing I Dr. Sofjan Aripin. M.Si dan Pembimbing II Dr. Ibrahim. M.Si, yang telah memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran;
- Sekretariat KPU Kabupaten Bangka yang telah membantu memperoleh data yang penulis perlukan;
- Keluarga dan istriku tercinta Lia Meyana serta anak-anak yang selalu memberikan dorongan motivasi dan doa kepada penulis;
- Semua teman yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang telah ikut memberikan dorongan moril dan materiil dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga Allah subhanahu wa ta'la senantiasa memberikan balasan yang setimpal sesuai dengan amal perbuatannya.

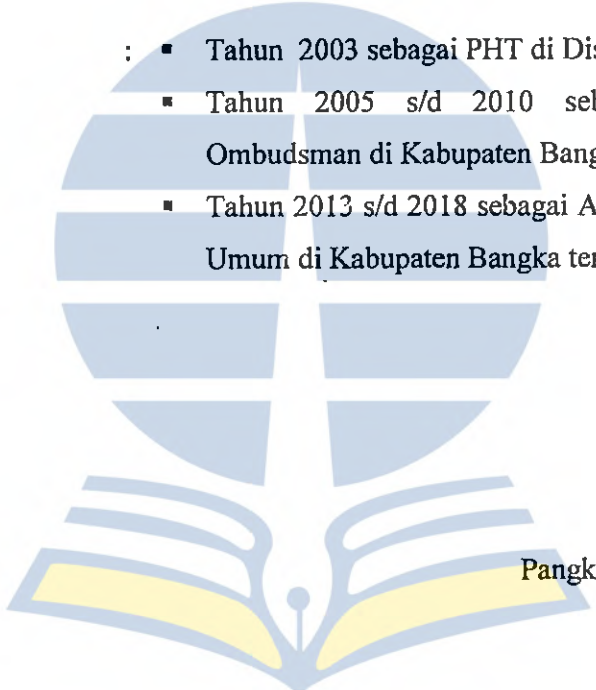
Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis berharap agar karya tulis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Pangkalpinang, Maret 2017

Hendra Sinaga

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

- Nama : Hendra Sinaga
- NIM : 016093925
- Program studi : Administrasi Publik
- Tempat / Tanggal Lahir : Sungai Selan, 20 Mei 1976
- Riwayat Pendidikan : • SDN No.1 Pangkalpinang (1983-1989)
• SMP PGRI 3 Pangkalpinang (1989-1992)
• SMA Sriwijaya Pangkalpinang (1992-1995)
• S1 Akuntansi (1996-2001)
- Riwayat Pekerjaan : ▪ Tahun 2003 sebagai PHT di Dishubtel Pangkalpinang
▪ Tahun 2005 s/d 2010 sebagai Anggota Komisi Ombudsman di Kabupaten Bangka
▪ Tahun 2013 s/d 2018 sebagai Anggota Komisi Pemilihan Umum di Kabupaten Bangka tengah



Pangkalpinang, Maret 2017

Hendra Sinaga
NIM. 016093925

DAFTAR ISI

Abstrak	iv
Lembar Pengesahan.....	iv
Lembar Persetujuan TAPM.....	v
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	i
Daftar Tabel.....	iii
Daftar Gambar.....	v
Daftar Lampiran	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	11
1. Bagi Peneliti.....	11
2. Bagi Kantor Sekretariat KPU Kabupaten Bangka	11
3. Bagi pihak lain	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Kajian Teori	12
1. Kepuasan Kerja	12
2. Kepemimpinan.....	20
3. Motivasi	26
4. Lingkungan Kerja	34
B. Hipotesis	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	41
A. Rancangan Penelitian.....	41
B. Ruang Lingkup Penelitian	41
C. Lokasi Penelitian	42
D. Variabel Penelitian dan Pengukuran.....	42
1. Klasifikasi variabel	42
2. Definisi Konseptual	43
3. Definisi Operasional	43
E. Pengukuran	46
F. Jenis dan Sumber Data.....	46
G. Instrumen Penelitian	47
H. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel.....	47
I. Teknik Pengumpulan Data	48
J. Teknik Analisis Data	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	53
A. Gambaran Umum KPU Kabupaten Bangka	53
1. Sejarah Pembentukan.....	53
2. Visi dan Misi Organisasi.....	54
3. Sumber Daya Organisasi.....	55
B. Deskripsi Variabel Penelitian	56
C. Pembahasan	91

D. Implikasi Hasil Penelitian.....	95
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	99
A. Kesimpulan.....	99
B. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN.....	103



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai dari Tahun ke Tahun.....	7
Tabel 1.2 Prosentase Kehadiran kerja Pegawai Rata-Rata per Tahun.....	8
Tabel 1.3 Pelaksanaan Pemilu di Kabupaten Bangka.....	9
Tabel 2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Berdasarkan Konsep Teori.....	18
Tabel 4.1 Data Pegawai KPU Kabupaten Bangka Tahun 2011.....	56
Tabel 4.2 Dukungan Teman Sekantor terhadap Pelaksanaan Pekerjaan.....	57
Tabel 4.3 Suasana Bekerja dengan Teman Sekantor.....	58
Tabel 4.4 Aturan terhadap promosi Pegawai.....	58
Tabel 4.5 Kemajuan yang Dicapai Rresponden.....	59
Tabel 4.6 Perhatian Pimpinan terhadap Keluhan Bawahan.....	60
Tabel 4.7 Dukungan Pimpinan terhadap Pekerjaan Responden.....	60
Tabel 4.8 Jumlah Penghasilan terhadap Pekerjaan.....	61
Tabel 4.9 Tunjangan yang Diterima.....	62
Tabel 4.10 Ketertarikan terhadap Pekerjaan.....	63
Tabel 4.11 Tanggung Jawab terhadap Pekerjaan.....	63
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan kerja Pegawai.....	65
Tabel 4.13 Kesadaran Emosional Pimpinan.....	66
Tabel 4.14 Kepercayaan Diri Pimpinan.....	66
Tabel 4.15 Kepantasan untuk Dipercaya.....	67
Tabel 4.16 Kemampuan Menyesuaikan Diri.....	68
Tabel 4.17 Inisiatif untuk Kemajuan Organisasi.....	68
Tabel 4.18 Rasa Empati Pimpinan.....	69
Tabel 4.19 Kemampuan Memenuhi Kebutuhan Pengguna Jasa.....	70
Tabel 4.20 Dukungan Pimpinan terhadap Peningkatan Kemampuan.....	70
Tabel 4.21 Usaha Mempererat Hubungan dengan Bawahan.....	71
Tabel 4.22 Teknik Persuasif dalam Mengenali dan Memenuhi Kebutuhan.....	72
Tabel 4.23 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan.....	73
Tabel 4.24 Perubahan dalam Organisasi.....	75
Tabel 4.25 Posisi dalam Pekerjaan.....	75
Tabel 4.26 Pemberian Bantuan.....	76
Tabel 4.27 Hubungan Dekat dengan Rekan.....	76
Tabel 4.28 Penghargaan kepada Pegawai yang Berprestasi.....	77
Tabel 4.29 Pengakuan dan Penghargaan Kemampuan.....	78
Tabel 4.30 kesempatan untuk Mandiri.....	78
Tabel 4.31 Peluang untuk Berprestasi.....	79
Tabel 4.32 Peluang untuk diberi Kesempatan untuk Tumbuh dan Berkembang.....	79
Tabel 4.33 Kerja Kreatif atau mengembangkan Gagasan.....	80
Tabel 4.34 Distribusi Frekuensi Skor Motivasi.....	81
Tabel 4.35 Hubungan antar Pegawai.....	82
Tabel 4.36 Keterlibatan bawahan dalam Penyelesaian Masalah.....	83
Tabel 4.37 Perhatian dalam Pencapaian Target Masalah.....	84
Tabel 4.38 Dukungan dalam Mengikuti Pelatihan dan Seminar.....	84
Tabel 4.39 Perhatian terhadap Kesejahteraan.....	85
Tabel 4.40 Perhatian terhadap Keluhan Pegawai.....	86

Tabel 4.41 Kesempatan untuk Mencapai Kemajuan	86
Tabel 4.42 Bantuan Pimpinan untuk Mengembangkan Bawahan.....	87
Tabel 4.43 Jaminan untuk Menikmati Pekerjaan.....	88
Tabel 4.44 Kondisi Kerja yang Nyaman.....	88
Tabel 4.45 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan.....	90
Tabel 4.46 Koefisien Korelasi Rank Kendall	91



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Diagram Hipotesis Minor.....	38
Gambar 2.2 Diagram Hipotesis Mayor.....	38
Gambar 2.3 Kerangka Berfikir	40



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Perhitungan Statistik	103
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian	106



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja menurut Stephen Robbins (2001:) didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi ini mengandung makna yang luas, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan penjumlahan dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain. Mengacu pada George & Jones (2002:), kepuasan kerja merupakan kumpulan *feeling* dan *beliefs* yang dimiliki orang tentang pekerjaannya.

Kepuasan kerja dalam teori motivasi Maslow mempunyai tingkatan yang paling tinggi, sebab kepuasan kerja berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi yang ada pada dirinya dalam pekerjaannya. Namun kadang motivasi ini terbendung oleh berbagai macam rutinitas, hambatan lingkungan kerja yang kurang seimbang, atau situasi dan perangkat kerja yang secara ergonomis tidak mendukung peningkatan produktivitas pekerjaan. Stres yang dialami oleh pegawai dan kepuasan kerja yang didambakan seolah merupakan dua kondisi yang berkaitan.

Menurut Handoko dan Asa'ad sebagaimana dikutip oleh Umar (2001: 36), kepuasan kerja tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkannya, antara produktivitas, turnover, absensi, kecelakaan kerja, dan kemampuan mempelajari pekerjaan baru bawahan dan pimpinan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Bawahan memegang peranan yang utama dalam menjalankan roda

organisasi, demikian juga halnya dengan atasan atau pimpinan yang mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan ke mana arah tujuan dari organisasi tersebut. Apabila pegawai mempunyai produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi maka laju organisasi pun akan berjalan dengan kencang yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi.

KPU Kabupaten Bangka dalam menjalankan tugasnya sebagai penyelenggara pemilihan umum secara berkualitas dengan partisipasi rakyat seluas-luasnya atas dasar prinsip demokratis, langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, adil, dan beradab. KPU Kabupaten Bangka menjadi penyelenggara Pemilihan Umum yang mandiri, nonpartisan, tidak memihak, transparan dan profesional, agar semua prinsip dapat terlaksana secara maksimal maka perlunya suatu pengawasan terhadap kinerja KPU Kabupaten Bangka. Bentuk pengawasan bisa dilakukan oleh pihak Pemerintah Kabupaten Bangka dan juga KPU Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, karena KPU Kabupaten Bangka mempunyai hubungan hirarki.

Sebuah organisasi untuk mencapai hasil yang maksimal diperlukan pegawai yang handal dan tentunya ada faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaannya, antara lain faktor Kepemimpinan yaitu berkaitan dengan model kepemimpinan yang diterapkan dalam memimpin organisasi. Hal ini berkaitan dengan pembinaan pimpinan kepada pegawainya. Faktor Motivasi dimana faktor ini berhubungan dengan kejiwaan atau faktor psikologis pegawai, meliputi minat terhadap pekerjaan, ketentraman terhadap pekerjaannya, sikap terhadap kerja, bakat, serta ketrampilan. Dan faktor Lingkungan Kerja. Antoni J Celluci dan David L. DeVries (dalam Mas'ud, 2004) menjelaskan indikator-indikator untuk

mengukur kepuasan kerja antara lain ; Dukungan rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan, Kenikmatan bekerja dengan teman, Promosi, Tingkat kemajuan, Perhatian pimpinan pada bawahan, Dukungan pimpinan pada bawahan, Keseimbangan penghasilan dengan tanggung jawab, Penerimaan tunjangan, Tingkat ketertarikan pada pekerjaan yang dihadapi, dan Tingkat kesenangan pada tanggung jawab pekerjaan yang diemban.

Roda organisasi publik akan berjalan dengan baik, apabila pegawainya tidak produktif atau pegawai tidak memiliki semangat yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja serta memiliki moral yang rendah. Pegawai yang merasa puas dengan apa yang diperolehnya dalam organisasi akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha untuk memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya, apabila pegawai yang mempunyai kepuasan yang rendah terhadap organisasinya, maka ia akan cenderung melihat bahwa pekerjaan sebagai sesuatu yang sangat menjemukan dan membosankan, sehingga ia akan berkerja dalam keterpaksaan dan asal-asalan.

Salah satu fungsi dari manajemen adalah untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang akan membuat pegawai merasa puas dalam lingkungannya. Dengan tercapainya kepuasan kerja maka tujuan organisasi akan dengan mudah akan cepat tercapai. Banyak pihak berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau salary merupakan faktor terpenting dalam mempengaruhi kepuasan bagi pegawai. Sehingga ketika manajemen merasa sudah memberikan gaji yang cukup maka manajemen akan merasa bahwa pegawainya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja pegawai tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata walaupun hal ini merupakan faktor penting yang tidak bisa diabaikan begitu saja. Banyak faktor

yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijakan organisasi termasuk didalamnya kesempatan untuk mengembangkan diri, lingkungan pekerjaan, motivasi pegawai itu sendiri serta yang tidak kalah pentingnya adalah perilaku atasan atau kepemimpinan.

Kepemimpinan yang cocok bagi bawahan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka yaitu dengan adanya kepuasan kerja bagi mereka sehingga pegawai/ bawahan dalam melaksanakan tugas akan merasa lebih aman, terlindungi dan cukup. Bawahan memiliki kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum organisasi di sebabkan karena pada dirinya sudah mempunyai motivasi dan semangat kerja yang tinggi. Lingkungan kerja atau yang sering disebut iklim organisasi merupakan sifatsifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam organisasi dan timbul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi perilaku kemudian (Steers, 1985: 120).

Menurut hasil penelitian Litwin dan Stringer sebagaimana dikutip oleh Steers (1985: 129), menyimpulkan bahwa lingkungan kerja atau iklim organisasi yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan sementara perilaku pekerja ditentukan sebagian besar oleh peraturan dan prosedur standar, bukan hanya akan menjurus pada produktivitas yang rendah, tetapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan kerja.

Di lain pihak, lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan dengan tekanan pada hubungan antar pribadi yang baik di antara para pekerja, biasanya akan menjurus pada kepuasan kerja yang tinggi, sikap positif terhadap kelompok kerja, dan perilaku kreatif yang cukup besar. Lingkungan kerja yang berorientasi

pada prestasi, dimana tekanan diletakkan pada pencapaian tujuan, akan timbul perilaku kreatif dan produktifitas yang tinggi. Lingkungan kerja prestasi juga mengakibatkan kepuasan kerja yang tinggi, sikap kelompok yang positif, dan tingkat motivasi prestasi yang tinggi (Steer, 1985: 129). Lingkungan kerja yang mementingkan pekerja dengan komunikasi terbuka, dukungan bersama, dan desentralisasi pengambilan keputusan, biasanya menjurus pada peningkatan prestasi kerja, berkurangnya perpindahan pekerja, berkurangnya biaya produksi, dan waktu latihan/pendidikan yang makin singkat (Frederickson, dalam Steer, 1985).

Dengan demikian lingkungan kerja yang paling baik bagi produksi maupun kepuasan kerja biasanya adalah lingkungan kerja yang menekankan prestasi kerja dan pertimbangan pekerja. Adapun motivasi pekerja/bawahan yang efektif telah menjadi tugas manajemen yang paling penting dan paling sulit. Sukses dalam memotivasi bawahan akan lebih sulit lagi karena adanya tantangan diversitas bawahan dan pekerjaan yang semakin meningkat (Kreitner & Kinicki, 1992). Ketika membicarakan motivasi dalam pekerjaan, maka ada 3 hal yang perlu menjadi perhatian, yaitu : (1) apa yang memberikan energi bagi perilaku manusia, (2) apa yang mengarahkan saluran perilaku tersebut, dan (3) bagaimana perilaku ini ada dan berlanjut (Steers & Porter, 1987).

Dalam teori pengharapan dikatakan bahwa orang akan termotivasi untuk berperilaku tertentu yang memberikan kombinasi akibat/hasil yang diharapkan. Di sini persepsi memegang peranan sentral karena menentukan pada kemampuan kognitif untuk mengantisipasi konsekuensi perilaku yang mungkin terjadi. Kemampuan kognitif ini terutama berhubungan dengan apakah usaha akan

mengarahkan pada kinerja, apakah perilaku tertentu akan mengarahkan pada hasil, dan bagaimana nilai yang diletakkan pada hasil tersebut. Kesemua faktor ini akan memberikan tingkat motivasi tertentu pada individu.

Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Bangka sebagai lembaga baru dituntut mampu melaksanakan kegiatan Pemilihan Umum, baik dalam pemilihan anggota DPRD Kabupaten, Propinsi, DPR, Presiden, Pemilihan Kepala Daerah Propinsi Kepulauan Bangka Belitung maupun Pemilihan Kepala Daerah Kabupaten Bangka. Peran kepemimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Bangka dituntut untuk mampu meningkatkan motivasi kerja para pegawainya. Di samping itu, lingkungan kerja juga sangat mendukung bagi peningkatan motivasi kerja para pegawai.

Keputusan Presiden Nomor 54 tahun 2003 tentang Pola Organisasi dan Tata Kerja di Lingkungan KPU disebutkan bahwa secara organisasi KPU merupakan lembaga vertikal dimana KPU Kabupaten, KPU Propinsi maupun KPU mempunyai hubungan yang bersifat hierarkhis, artinya bahwa KPU yang ada di bawah bertanggung jawab kepada KPU yang ada di pusat, sedangkan dalam hal kepegawaian pegawai yang ada di lingkungan KPU masih merupakan pegawai otonom daerah yang pembinaannya masih tetap berada di bawah Bupati untuk KPU Kabupaten dan Gubernur untuk KPU Propinsi.

Sebagai sebuah organisasi proses rekrutmen anggota yang akan duduk menjadi pimpinan di KPU dilakukan oleh panitia daerah yang beranggotakan para tokoh masyarakat non partisan dan perwakilan dari unsur pemerintah yang nantinya menghasilkan 10 orang nominator untuk selanjutnya dipilih 5 orang untuk menjadi anggota KPU Kabupaten oleh sidang pleno KPU Propinsi.

Dalam kurun waktu 1 (satu) tahun terakhir ini Sekretariat KPU Kabupaten Bangka telah ditinggalkan oleh 2 (dua) orang pegawainya karena pindah ke instansi lain. Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai Dari Tahun ke Tahun

No	Tahun	Jumlah Pegawai		Keterangan
		PNS	Non PNS	
1	2006	10	7	
2	2007	10	7	
3	2008	10	7	
4	2009	21	4	Tambah 8 orang
5	2010	26	5	Tambah 6 orang

Sumber: Sub Bagian Umum KPU Kabupaten Bangka 2011

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa dalam tahun 2011, Jumlah Pegawai di Sekretariat KPU telah bertambah sebanyak 6 (enam) orang yang kesemuanya berasal dari PNS. Ketujuh orang ini mengajukan mutasi atau pindah ke lain instansi. Mereka mempunyai berbagai alasan untuk mengajukan mutasi diantara karena merasa tidak cocok dengan gaya kepemimpinan yang ada di KPU yang dirasakan pegawai tidak mampu untuk memberikan suasana yang nyaman untuk bekerja, lingkungan kerja yang tidak harmonis karena ada ketidaksesuaian antara pimpinan dan bawahan serta mereka merasa sudah tidak mempunyai lagi motivasi untuk bekerja. Dengan keluarnya pegawai tersebut tentunya hal ini merupakan kerugian yang amat besar bagi KPU karena pegawai yang melakukan mutasi adalah pegawai yang mempunyai potensi yang tinggi, disamping itu juga persiapan KPU Kabupaten Bangka dalam pelaksanaan Pemilihan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung pada tahun 2012 menjadi terganggu.

Disamping hal tersebut di atas sejalan dengan tingginya biaya keperluan hidup khususnya bagi pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka sering

mencari tambahan penghasilan di luar kantor. Hal ini terjadi karena organisasi dimana mereka bekerja tidak mampu memberikan tambahan penghasilan bagi mereka, sehingga dengan alasan rendahnya gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mereka terima, sedangkan kebutuhan mereka lebih cepat berkembang dibandingkan kenaikan gaji yang mereka terima, maka mereka berusaha untuk mencari tambahan penghasilan pada saat jam kerja ataupun diluar jam kerja. Akibatnya sebagian pegawai secara bergiliran sering tidak masuk kerja atau pulang kerja lebih awal dari ketentuan jam kerja yang berlaku.

Tentunya alasan demikian sangat tidak tepat mengingat aturan PNS sangat jelas berkaitan dengan jam kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Untuk lebih jelasnya mengenai tingkat kehadiran kerja pegawai di lingkungan Sekretariat KPU dapat dilihat dalam tabel 1.2 tentang prosentase Kehadiran Kerja.

Tabel 1.2
Prosentase Kehadiran Kerja Pegawai Rata-rata Per Tahun

No	Tahun	Jumlah Pegawai		Keterangan
		PNS	Non PNS	
1	2006	100%	100%	
2	2007	100%	100%	
3	2008	90%	100%	2 orang tingkat kehadirannya rendah
4	2009	90%	100%	4 orang tingkat kehadirannya rendah
5	2010	92%	100%	5 orang tingkat kejadiannya rendah

Sumber: Sub Bagian Umum KPU Kabupaten Bangka 2011

Dari Tabel 1.2 menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai dalam 3 (tiga) tahun terakhir terutama dari PNS mengalami penurunan yaitu sebanyak 8-10%. Angka tersebut apabila dilihat lebih mendalam lagi ternyata didapat dari 4 orang PNS yang tingkat kehadiran rata-ratanya dibawah 70%. Kondisi kerja di lingkungan KPU Kabupaten Bangka tersebut menunjukkan bahwa para pegawai tersebut tingkat kepuasan kerjanya masih belum baik, karena sering tidak masuk kerja atau pulang kerja lebih awal demi menyelesaikan pekerjaan di luar pekerjaan

kantornya yang mampu mendatangkan penghasilan jauh lebih tinggi dibandingkan penghasilan yang diterima dari kantornya ataupun dengan alasan kegiatan yang lainnya.

Dari pihak pimpinan organisasi pun sudah sering memperingatkan mereka untuk dapat secara rutin menjalankan tugasnya, akan tetapi teguran dari pimpinan tersebut sering tidak mendapat perhatian dari mereka, sehingga pimpinan memberikan tegoran secara tertulis berkaitan dengan hal tersebut. Tugas Komisi Pemilihan Umum (KPU) yang berfungsi sebagai pelaksana kegiatan Pemilihan Umum baik Anggota Legislatif dan Dewan Perwakilan Daerah, Pemilihan Presiden dan Wakil Presiden serta Pemilihan Kepala Daerah membuat beban kerja yang ada pada KPU menjadi tidak sama dari tahun ke tahun. Ada kalanya dalam satu tahun sangat berat beban kerjanya bahkan ada dalam 1 (satu) tahun sangat ringan beban tugasnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.3
Pelaksanaan Pemilu di Kabupaten Bangka

No	Tahun	Keterangan
1	2006	-
2	2007	Pemilihan Gubernur provinsi kepulauan Bangka Belitung
3	2008	Pilkada Kabupaten Bangka
4	2009	Pilpres. Pileg. DPD
5	2010	-

Sumber: Sub Bagian Umum KPU Kabupaten Bangka 2011

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa dalam tahun 2009 dan 2011 KPU Kabupaten Bangka dalam posisi tidak melaksanakan pemilu atau dalam kata lain mempunyai beban kerja yang sangat ringan, akan tetapi dalam tahun 2012 KPU Kabupaten Bangka mempunyai beban yang sangat berat hal ini disebabkan dalam tahun yang sama melaksanakan persiapan dan pelaksanaan pemilihan Gubernur.

Jadi ini yang biasa dikatakan KPU mempunyai beban kerja yang tidak sama dari waktu-waktu tertentu atau beban pekerjaannya tidak terlalu menantang pada saat tertentu. Berdasarkan uraian-uraian tersebut juga menunjukkan bahwa pimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Bangka di duga kurang mampu meningkatkan motivasi bawahan, sehingga bawahan secara sendiri-sendiri mencari penghasilan tambahan di luar kantor.

Idealnya, pimpinan mampu melakukan terobosan-terobosan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi organisasi, sehingga mampu meningkatkan gairah di lingkungan kerjanya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawainya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka penelitian ini diberi judul : **“Hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di KPU Kabupaten Bangka”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi terhadap permasalahan di KPU Kabupaten Bangka, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Adakah hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka ?
2. Adakah hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka ?
3. Adakah hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka.
3. Untuk mendeskripsikan hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka.

D. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian di harapkan menambah wawasan peneliti tentang praktek-praktek manajemen dalam suatu organisasi terutama aspek hubungan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

2. Bagi Kantor Sekretariat KPU Kabupaten Bangka

Sebagai bahan bagi kepemimpinan di KPU Kabupaten Bangka dalam peningkatan kepuasan kerja pegawai melalui aspek kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi positif bagi pihak-pihak lain yang berminat melaksanakan penelitian serupa dimasa yang akan datang, khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui aspek kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepuasan Kerja

Organisasi yang siap berkompetensi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan pegawai yang cakap dan kompeten di bidangnya. Disisi lain pembinaan para pegawai termasuk tugas utama manajemen. Proses belajar harus menjadi budaya organisasi sehingga ketrampilan pegawai dapat dipelihara dan ditingkatkan. Dalam hal ini kepuasan kerja pegawai harus menjadi perhatian.

Pegawai yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Pegawai yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, mempunyai loyalitas tinggi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid, 2003).

Peningkatan sikap perjuangan, pengabdian, disiplin kerja dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas pegawai dapat menjadi sebuah kenyataan. Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional pegawai yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa pegawai dan manajemen dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan (Martoyo, 2000).

Menurut Miner (1988), kepuasan kerja seringkali disamakan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Sikap di sini diartikan sebagai tingkat perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terhadap obyek tertentu, seperti tempat, benda, atau orang lain. Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut pandangan Luthans (1995), kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Karena ini adalah masalah persepsi, maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain, karena hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang adalah berbeda. Luthans (1995) membagi kepuasan kerja menjadi 3 dimensi :

- a. Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Atau hal ini tidak dapat dinyatakan, tetapi akan tercermin dalam sikap pegawai.
- b. Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi dari yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap mendapat imbalan yang sepadan. Pada kenyataannya, dia mendapat gaji sesuai dengan yang diharapkan dan mendapat pujian dari atasan karena prestasi yang mampu diraihinya. Maka pegawai seperti ini akan merasa puas dalam bekerja.
- c. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan tercermin melalui sikap, misalnya dia akan semakin loyal pada instansi, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi, tertib, dan mematuhi aturan-aturan yang ditetapkan instansi, serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Menurut Locke (1976) yang dikutip dari Noe et al (1999), kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya, ia juga menegaskan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan individu bukan keluarga dan menyangkut kondisi masa lalu.

Teori kepuasan kerja menurut Wesley dan Yulk (dalam Sukardi dan Anwar 2004) dapat diterangkan menurut empat macam teori, yaitu :

- a. Teori Pemenuhan (*Fulfillment Theory*)

Kepuasan kerja merupakan refleksi dari pekerjaan yang memberi nilai positif. Jika kita melihat seseorang puas dengan suatu obyek, kita artikan

bahwa obyek itu memberikan nilai positif bagi orang tersebut. Teori ini hanya melihat kepuasan kerja dari obyek yang dimiliki seseorang.

b. *Teori Selisih (Discrepancy Theory)*

Mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *should he (expectation, needs and values)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wanous dan Lawler (dalam As'at, 2003) mengemukakan bahwa sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung pada bagaimana ketidaksesuaian (*discrepancy*) yang dirasakan.

c. *Teori Keadilan (Equity Theory)*

Equity theory ini dikembangkan oleh Adam (1963). Dimana pada prinsipnya kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja tergantung pada apakah seseorang merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak adil (*inequity*) atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain di dalam organisasinya. Ada 4 komponen utama dalam teori ini:

- 1) *Inputs*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan atau pendukung terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, dan jumlah jam kerja.
- 2) *Outcomes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan, misalnya gaji, status, pengakuan, kesempatan untuk maju, dan kesempatan untuk bereksprosi.
- 3) *Comparison person*, adalah orang yang dijadikan pembanding dari input dan hasil yang didapat oleh pegawai.
- 4) *Equity-inequity*, adalah perbandingan antara input dan hasil yang diperoleh seorang pegawai dengan input dan hasil yang diperoleh pegawai lain, jika hasil dan perbandingan tersebut dirasa cukup seimbang (*equity*), maka pegawai akan berada dalam kondisi puas. Jika hasil dari perbandingan itu dirasa tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation inequity*), dalam arti hasil yang diperoleh lebih besar daripada orang lain yang dijadikan pembanding, maka pegawai bisa mengalami kepuasan atau sebaliknya. Jika perbandingan itu dirasa tidak seimbang dan merupakan (*under compensation inequity*), dalam arti hasil yang diperoleh lebih kecil daripada orang lain yang dijadikan pembanding, maka pegawai akan berada dalam kondisi tidak puas.

d. *Teori Dua Faktor (Two-Faktor Theory)*

Dikemukakan oleh Herzberg (1966). Pada prinsipnya, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Artinya, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu tidak merupakan variabel yang kontinyu (dalam As'at: 2003). Berdasarkan penelitiannya, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya dibagai

menjadi 2 (dua) kelompok yaitu faktor-faktor yang membuat seseorang merasa puas (*satisfiers/motivators*), dan faktor-faktor yang membuat seseorang merasa tidak puas (*dissatisfiers/hygiene factors*). Riset yang dilakukan oleh Herzberg menghasilkan 2 kesimpulan :

- 1) Ada serangkaian kondisi intrinsik, yaitu isi pekerjaan (*job content*), yang apabila ada di dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat dan menghasilkan prestasi kerja yang baik sehingga dapat memuaskan pegawai. Faktor-faktor yang termasuk dalam *job content* disebut *satisfiers/ motivators*, yang meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Jika faktor-faktor ini ada di dalam pekerjaan seseorang, maka kepuasan kerja akan terwujud.
- 2) Ada serangkaian kondisi ekstrinsik yaitu keadaan pekerjaan (*job content*), yang apabila ada di dalam pekerjaan akan menghasilkan ketidakpuasan pegawai. Faktor-faktor yang termasuk dalam *job content* disebut *dissatisfiers/hygiene factors*, yang meliputi upah, kondisi kerja, jaminan pekerjaan, status sosial, prosedur/kebijakan instansi, mutu *supervisor*, dan hubungan antar pegawai.

Jika faktor-faktor ini ada di dalam pekerjaan seseorang, maka dapat

mengurangi ketidakpuasan kerja tetapi tidak menimbulkan kepuasan kerja pegawai. Kondisi kepuasan dan ketidakpuasan kerja menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja diwaktu yang akan datang. Menurut Strauss dan Sayles (1980) kepuasan kerja juga penting untuk mengaktualisasikan diri. Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi beban bagi pegawai itu sendiri maupun organisasi lingkungan kerjanya. Desler (1982) mengemukakan bahwa yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya akan mempunyai catatan kehadiran kerja yang lebih baik, demikian juga sebaliknya apabila pegawai tidak mempunyai kepuasan kerja maka ia akan mempunyai catatan kehadiran kerja yang buruk.

Menurut Loekke (dalam Sule, 2002), kepuasan atau ketidakpuasan pegawai tergantung pada perbedaan apa yang diharapkan dengan realitas yang

didapat. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah:

- a. Jenis pekerjaan;
- b. Rekan kerja (lingkungan kerja);
- c. Tunjangan;
- d. Perlakuan yang adil;
- e. Keamanan kerja;
- f. Peluang menyumbang gagasan;
- g. Gaji / upah;
- h. Pengakuan kerja; dan
- i. Kesempatan untuk berkembang.

Menurut Robbins (2006), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

- a. *Pekerjaan yang menantang.* Pegawai cenderung menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keahlian dan ketrampilan, menawarkan berbagai macam tugas, serta kebebasan dan umpan balik atas pekerjaan mereka. Hal-hal tersebut menjadikan pekerjaan menantang secara mental. Tugas-tugas rumit yang membutuhkan keahlian dan ketrampilan tinggi, akan lebih menantang dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang mengendalikan pekerjaannya sendiri akan lebih puas bekerja daripada pegawai yang dikendalikan oleh mesin.
- b. *Penghargaan yang sepadan.* Salah satu hal penting bagi pegawai adalah persepsi keadilan. Pegawai mencari kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi menawarkan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih besar, dan peningkatan status sosial.

- c. Kondisi kerja yang mendukung. Pegawai memperhatikan lingkungan kerjanya demi kenyamanan pribadi dan dukungan untuk bekerja dengan baik.
- d. Rekan kerja yang suportif. Selain bekerja untuk mendapatkan uang dan prestasi, pegawai juga berusaha memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Kepuasan kerja akan meningkat apabila didukung oleh rekan kerja yang ramah, perilaku atasan yang penuh perhatian, memberi pujian atas kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, dan menunjukkan ketertarikan pribadi terhadap pegawainya.
- e. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian individu. Pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian individu akan meningkatkan kepuasan kerja, karena bakat dan kemampuan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pegawai yang bias mengekspresikan diri di dalam pekerjaannya akan lebih sukses dalam bekerja dan berhasil mencapai kepuasan kerja.

Dari beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka konsep-konsep tersebut di atas dapat digambarkan dengan matriks seperti pada Tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2. 1

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Berdasarkan Konsep Teori

No.	Uraian	Kepemimpinan	Motivasi	Lingkungan Kerja
I.	Locke			
	1. Jenis pekerjaan			
	2. Lingkungan kerja			
	3. Tunjangan			
	4. Perlakuan yang adil	√		
	5. Keamanan kerja		√	
	6. Peluang memberi gagasan			
	7. Gaji/Upah			
	8. Pengakuan kerja			
	9. Kesempatan untuk berkembang	√		
II.	Robbins			
	1. Pekerjaan yang menantang			
	2. Penghargaan yang sepadan		√	
	3. Kondisi kerja yang Mendukung			
	4. Rekan kerja yang sportif			
	5. Kesesuaian pekerjaan dan kepribadian individu		√	
III.	Heidjrachman dan Husnan			
	1. Gaji			√
	2. Pekerjaan yang aman			√
	3. Rekan kerja yang kompak			√
	4. Penghargaan terhadap pekerjaan			√
	5. Pekerjaan yang berarti			√
	6. Kesempatan untuk maju			
	7. Pimpinan yang bijaksana			
	8. Pengarahan dan perintah			
	9. Lingkungan kerja			
IV.	Herald E Burd			
	1. Lingkungan kerja			√
	2. Faktor individu		√	
	3. Faktor luar (ekstern)			
V.	Gilmer			
	1. Kesempatan untuk maju			
	2. Keamanan kerja		√	
	3. Gaji/upah			
	4. Faktor instrinsik pekerjaan			
	5. Lingkungan kerja			√
	6. Aspek social			√
	7. Komunikasi			√
	8. Fasilitas			

Merujuk pada Tabel 2.1 tersebut maka dalam penelitian ini penulis akan membatasi 3 variabel yang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja sebagai berikut :

- a. Faktor Kepemimpinan yaitu berkaitan dengan model kepemimpinan yang diterapkan dalam memimpin organisasi. Hal ini berkaitan dengan pembinaan pimpinan kepada pegawainya.
- b. Faktor Motivasi dimana faktor ini berhubungan dengan kijiwaan atau faktor psikologis pegawai, meliputi minat terhadap pekerjaan, ketentraman terhadap pekerjaannya, sikap terhadap kerja, bakat serta. Ketrampilan
- c. Faktor Lingkungan Kerja, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama pegawai maupun pimpinan

Dalam penelitian ini kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagaimana yang dikemukakan oleh Antoni J Celluci dan David L. DeVries (dalam Mas'ud, 2004), antara lain:

- a. Dukungan rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan;
- b. Kenikmatan bekerja dengan teman;
- c. Promosi;
- d. Tingkat kemajuan;
- e. Perhatian pimpinan pada bawahan;
- f. Dukungan pimpinan pada bawahan;
- g. Keseimbangan penghasilan dengan tanggung jawab;
- h. Penerimaan tunjangan;
- i. Tingkat ketertarikan pada pekerjaan yang dihadapi; dan
- j. Tingkat kesenangan pada tanggung jawab pekerjaan yang diemban.

2. Kepemimpinan

Secara umum, sedikitnya ada tiga kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan unsur manusia dalam organisasi, yakni: kemampuan memimpin, kemampuan memotivasi, dan kemampuan berkomunikasi. Ketiga keterampilan tersebut diperlukan karena seseorang yang bertugas memimpin memerlukan kemampuan bukan hanya memimpin saja, akan tetapi juga harus memiliki kemampuan motivator, dan juga sebagai komunikator yang handal.

Dalam perkembangannya, seorang pemimpin bukan hanya sebagai pemimpin saja, akan tetapi juga sebagai trainer, fasilitator, consultant, motivator, dan bahkan juga dituntut mampu membuat prediksi tentang kegiatan masa depan (Darmanto dan Toha, 2002). Selain memimpin, seorang pemimpin juga harus meningkatkan produktivitas dengan cara memotivasi bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk itu, seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan berkomunikasi agar segala keinginan dan maksud usaha mencapai tujuan organisasi dapat menjadi jelas, dimengerti, dan dilaksanakan oleh para bawahan. Seorang pemimpin juga dituntut memiliki kemampuan untuk menyediakan fasilitas, sarana dan prasarana yang diperlukan agar usaha untuk mencapai tujuan organisasi dapat terlaksana. Seorang pemimpin juga diminta mampu membuat prediksi tentang perubahan, tantangan, dan persaingan yang akan terjadi, dan perkiraan ketersediaan sumber daya yang tersedia (Darmanto dan Toha, 2002).

Gibson (1997: 5), mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi

individu dalam mencapai tujuan. Selanjutnya Rivai (2003: 3), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Definisi-definisi kepemimpinan tersebut mencerminkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam definisi melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan, mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Terakhir, definisi itu memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

Seperti rumah tangga, kepemimpinan tidak akan pernah dapat dijadikan sains. Namun juga bukan merupakan suatu misteri bagi mereka yang mempraktikkannya. Lingkungan organisasi berubah secara terus menerus, dan seorang pemimpin harus meresponnya dengan baik. Jam ke jam, hari ke hari, minggu ke minggu, para pemimpin harus memainkan gaya kepemimpinan mereka seperti orang yang sudah ahli menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat pada saat yang tepat dan pada takaran yang tepat (Goleman, 2003: 56).

Goleman (2003: 20-44), mengemukakan ada enam gaya kepemimpinan, di mana setiap gaya kepemimpinan merupakan hasil cerminan dari komponen kecerdasan emosional yang berbeda. Keenam gaya kepemimpinan tersebut adalah:

a. Gaya Koersif

Dalam gaya ini, seorang pimpinan menuntut "lakukan apa yang kuminta".

Dengan gaya ini pimpinan menciptakan kepemimpinan yang menakutkan, dengan membentak dan merendahkan para eksekutif, meneriakkan

ketidaksenangan pada kesalahan langkah yang paling kecil. Para pegawai merasa tertindas bukan hanya melalui kemarahannya yang meledak-ledak namun juga oleh rasa takut ketika membuat kesalahan. Keputusan-keputusan yang ekstrim yang dibuat oleh pimpinan bisa membunuh ide baru yang dimiliki pegawai. Orang merasa tidak dihargai. Rasa tanggung jawab pegawai akan menghilang karena tidak dapat bertindak menurut inisiatif mereka sendiri, maka mereka kehilangan rasa kepemilikan mereka dan merasa sedikit bertanggung jawab atas kinerja yang mereka berikan.

b. **Gaya Otoritatif**

Pimpinan otoritatif mendorong “ikutlah bersamaku”. Pimpinan otoritatif merupakan seseorang yang bervisi. Ia memberikan motivasi kepada bawahannya dengan menjelaskan kepada mereka bagaimana hasil kerja mereka bisa ikut andil dalam suatu visi yang lebih besar bagi organisasi. Sehingga bawahan memahami apa yang sedang mereka kerjakan dapat memberikan kegunaan dan mengapa demikian. Kepemimpinan otoritatif juga memaksimalkan komitmen menuju tujuan dan strategi organisasi.

c. **Gaya Afilitatif**

Pimpinan afilitatif mengatakan “pegawai didahulukan”. Pimpinan dengan gaya ini menilai individu dan emosi mereka sebagai hal yang lebih penting daripada tugas dan tujuan. Pimpinan afilitatif berjuang untuk menjaga agar para pegawai bahagia dan untuk menciptakan harmoni di antara mereka. Pimpinan afilitatif seperti layaknya orang tua yang menyesuaikan peraturan rumah tangga bagi seorang remaja yang matang, tidak memaksakan suatu peraturan ketat mengenai bagaimana para pegawai

menyelesaikan pekerjaan mereka. Mereka diberi kebebasan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara mereka yang paling efektif.

d. **Gaya Demokratis**

Dengan gaya demokratis, seorang pimpinan meluangkan waktu untuk mendengarkan pendapat orang lain, membangun rasa percaya, hormat, dan tanggung jawab. Pimpinan juga membiarkan para pekerja untuk menyampaikan pendapat mereka mengenai sebuah keputusan yang mempengaruhi tujuan mereka dan bagaimana mereka melakukan tugas mereka. Dengan mendengarkan kekhawatiran para pegawai, pimpinan mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk meningkatkan semangat kerja mereka. Mereka cenderung amat realistis mengenai apa yang dapat dan tidak dapat dicapai.

e. **Gaya Pacesetter**

Dalam gaya ini, pimpinan menetapkan standar kinerja yang amat tinggi dan memberi contoh sendiri. Ia bersikap obsesif mengenai melakukan segala hal dengan lebih cepat dan lebih baik, dan ia meminta hal yang sama dari semua orang yang berada di sekelilingnya. Ia dengan cepat menunjukkan para pekerja yang tidak baik kinerjanya dan meminta mereka untuk memperbaikinya. Jika kinerja mereka tidak semakin baik, ia akan menggantikan mereka dengan orang-orang yang memang mampu.

f. **Gaya Coaching**

Dalam gaya ini, pimpinan membantu para pegawainya untuk menemukan kekuatan serta kelemahan mereka yang unik dan mengikat mereka dengan aspirasi karir dan pribadi mereka. Mereka memberikan dorongan kepada

para pegawai untuk menetapkan tujuan pengembangan jangka panjang mereka dan membantu mereka untuk membuat konsep dari rencana mereka menuju keberhasilan. Pimpinan membuat perjanjian dengan para pegawai mengenai peran dan tanggung jawab dalam membuat rencana pengembangan mereka itu menjadi kenyataan, dan pimpina juga memberikan umpan balik dan instruksi. Pimpinan amat baik dalam mendelegasikan tugas, memberi pekerjaan yang menantang dan mentolerir jika terjadi kegagalan.

Selanjutnya dalam penelitian ini hanya diarahkan pada gaya kepemimpinan menurut Goleman. Gaya kepemimpinan dihasilkan dari komponen kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengatur diri kita sendiri dan hubungan kita dengan orang lain secara efektif, yang terdiri dari empat kemampuan mendasar: kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial, dan kemampuan sosial. Setiap kemampuan tersusun dari perangkat-perangkat kemampuan yang spesifik, yaitu (Goleman, 2003: 14-15):

a. Kesadaran diri:

- 1) Kesadaran diri emosional, yaitu kemampuan untuk membaca dan memahami emosi-emosi dan juga mengenal pengaruhnya terhadap kinerja, hubungan, dan sebagainya;
- 2) Kepercayaan diri, yaitu perasaan yang kuat dan sensitif mengenai harga diri.

b. Manajemen diri:

- 1) Kepantasan untuk dipercaya, yaitu suatu penunjukan dari kejujuran dan integritas yang terus menerus;

2) Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah dan mengatasi masalah;

3) Inisiatif, yaitu kesiapan untuk merebut kesempatan.

c. Kesadaran sosial:

1) Empati, yaitu kemampuan merasakan emosi orang lain, memahami cara pandang mereka, dan tertarik secara aktif terhadap keprihatinan mereka;

2) Orientasi jasa, yaitu kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

d. Kemampuan sosial:

1) Pengaruh, yaitu kemampuan untuk mempergunakan berbagai taktik persuasi;

2) Mengembangkan orang lain, yaitu kecenderungan untuk mendukung kemampuan orang lain melalui umpan balik dan bimbingan;

3) Membangun ikatan, yaitu keahlian mempererat dan menjaga jaringan hubungan;

Penelitian tentang kepemimpinan dalam ruang lingkup pekerjaan pernah dilakukan oleh Made Karma Maha Wirajaya (2015), dimana dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai. Adapun persamaan dalam penelitian ini adalah aspek pengukuran kepuasan kerja karyawan yaitu kepemimpinan dan motivasi, sedangkan perbedaannya terletak pada aspek pengukur yang lain. Dalam penelitian ini aspek lingkungan kerja juga dimasukkan sedangkan dalam penelitian Made Karma Maha Wirajaya aspek lainnya yang dimasukkan adalah kompensasi.

3. Motivasi

Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (Moenir, 2002: 136), mengemukakan bahwa motivasi berasal dari kata motif adalah suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat. Selanjutnya Gibson (1996: 185), merumuskan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Dalam organisasi motivasi mempunyai peranan penting, karena motivasi menyangkut langsung pada unsur manusia. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi. Unsur manusia dalam organisasi terdiri dari dua kelompok orang yaitu orang yang memimpin dan orang yang dipimpin. Sesuai dengan sifat motivasi yaitu bahwa ia adalah rangsangan bagi motif perbuatan orang, maka orang-orang yang memimpin (manajemen) harus dapat menciptakan motivasi yang mampu menumbuhkan motif orang-orang sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak organisasi (Moenir, 2001: 137).

Motivasi seseorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus, dan yang berorientasikan tujuan. Jadi yang disebut pegawai yang bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan pada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil. Sedangkan para pegawai yang tidak bermotivasi adalah mereka yang mungkin termasuk dalam salah satu dari tiga hal ini (Gomes, 1997: 179):

- a. Perilaku pegawai tidak memperlihatkan berorientasikan tujuan;
- b. Perilaku pegawai tidak diarahkan pada tujuan yang bernilai bagi organisasi; dan

- c. Pekerja tidak komitmen terhadap tujuan, dan karenanya mudah terganggu dan menuntut pengawasan yang tinggi.

Motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang tergolong individual adalah kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap, dan kemampuan-kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pegawai, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.

Frederick Herzberg (dalam Robbins, 2006), mengembangkan teori motivasi dua faktor kepuasan. Kedua faktor tersebut adalah bukan pemuas-pemuas, atau motivator higienis, atau ekstrinsik-intrinsik, tergantung siapa yang mendiskusikan teori tersebut. Hasil penelitian Herzberg menghasilkan dua kesimpulan. Pertama terdapat satu kelompok kondisi ekstrinsik, yang meliputi: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, dan mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan pegawai tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakteradaannya menyebabkan ketidakpuasan pegawai. Kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan atau faktor higienis.

Kedua, kelompok kondisi intrinsik, isi kerja yang meliputi: pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi kalau ada, akan membentuk

motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu disebut pemuas atau motivator.

David McClelland (dalam Robbins, 2006), mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari yang erat hubungannya dengan konsep belajar. Ia percaya bahwa banyak kebutuhan yang didapatkan dari kebudayaan suatu masyarakat. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari adalah kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan berkuasa. Menurut McClelland, ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi dia untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan.

Berdasarkan pada teori dan penelitian, McClelland telah membuat usulan yang spesifik mengenai membentuk suatu kebutuhan berprestasi yang positif tinggi. Dengan menggunakan saran McClelland, seorang manajer dapat didorong untuk:

- a. Mengatur tugas sedemikian rupa sehingga pegawai menerima umpan balik mengenai prestasi mereka secara periodik, memberikan informasi yang memungkinkan mereka membuat modifikasi sebagai koreksi.
- b. Menunjukkan kepada pegawai model-model pencapaian prestasi. Identifikasi dan umumkan apa yang telah dicapai oleh pahlawan-pahlawan berprestasi, orang yang sukses, pemenang-pemenang dan gunakan mereka sebagai contoh.
- c. Bekerja dengan pegawai untuk memperbaiki gambaran diri mereka sendiri. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi menyukai diri mereka dan mencari tantangan serta tanggung jawab yang moderat.

- d. Perkenalkan realisme ke dalam semua topik yang berhubungan dengan kerja: promosi, imbalan, transfer, kesempatan pengembangan, dan kesempatan keanggotaan regu. Para pegawai harus berpikir dalam kerangka yang realistis dan berpikir secara positif mengenai bagaimana mereka dapat mencapai tujuan.

Vroom (dalam Gibson, 1996), mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses pengaturan pilihan di antara bentuk alternatif dari aktivitas sukarela. Dalam pandangannya, umumnya perilaku berada dalam kendali sukarela orang yang bersangkutan dan karenanya dimotivasi.

Menurut Vroom, hasil tingkat pertama diperoleh dari perilaku yang dihubungkan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Hasil ini termasuk produktivitas, absensi, *turnover*, dan mutu produktivitas. Hasil tingkat kedua adalah kejadian-kejadian seperti (imbalan atau hukuman) yang mungkin diakibatkan oleh hasil tingkat pertama seperti: perbaikan upah, penerimaan atau penolakan kelompok, promosi.

Tiga prinsip utama hasil integrasi dari konsep penting teori harapan adalah sebagai berikut:

- a. $P = f(M \times A)$. Prestasi adalah fungsi dari perkalian motivasi (kekuatan) dan ability (kemampuan).
- b. $M = f(V1 \times E)$. Motivasi adalah fungsi dari perkalian valensi untuk setiap hasil tingkat pertama ($V1$) dan harapan (*Expectancy*) bahwa suatu perilaku akan diikuti oleh suatu hasil tingkat pertama. Kalau harapan rendah, maka motivasinya akan kecil. Hal yang sama kalau valensi suatu hasil nol, tidak

ada nilai mutlak atau variasi dari kekuatan harapan untuk menyelesaikannya yang akan mempunyai dampak.

- c. $V_1 = V_2 \times I$. Valensi dihubungkan dengan beberapa hasil tingkat pertama adalah fungsi perkalian dari jumlah valensi yang melekat pada semua hasil tingkat kedua dan instrumentalitas yang dipunyai dari hasil tingkat pertama untuk pencapaian masing-masing hasil dari tingkat kedua.

Instrumentalitas merupakan suatu persepsi individu dimana hasil tingkat pertama dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Valensi adalah kekuatan preferensi seseorang untuk suatu hasil tertentu. Selanjutnya harapan adalah suatu keyakinan bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh suatu hasil tertentu.

J.S. Adams (dalam Gibson, 1996) mengembangkan dan menguji teori keadilan motivasi. Esensi dari teori keadilan adalah bahwa pegawai membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan pegawai lain dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu, yang bekerja dalam rangka memperoleh tukaran imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil di pekerjaan. Empat ukuran penting dalam teori ini adalah:

- a. Orang: individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak
- b. Perbandingan dengan orang lain: setiap individu atau kelompok yang digunakan oleh seseorang sebagai suatu pembanding rasio masukan dan hasil
- c. Masukan: karakteristik individu yang di bawa seseorang ke dalam pekerjaan. Hal ini mungkin diraih (seperti: keterampilan, pengalaman, pembelajaran) atau bawaan (seperti umur, jenis kelamin, ras).

- d. Hasil: apa yang diterima seseorang dari pekerjaan (seperti pengakuan, tunjangan dan gaji).

Keadilan dikatakan ada, kalau pegawai menganggap bahwa rasio masukan mereka (upaya) terhadap hasil (imbalan) sepadan dengan rasio dari pegawai lain. Ketidakadilan dikatakan ada kalau rasio tidak ekuivalen: rasio antara masukan individu dengan hasil bisa lebih besar atau lebih kecil disbanding dengan lainnya.

Teori keadilan menyarankan alternatif cara memulihkan perasaan atau rasa keadilan, antara lain:

- a. Perubahan masukan. Masukan yang dapat diubah, misalnya: keandalan, kerjasama dengan pihak lain, inisiatif, dan penerimaan tanggung jawab.
- b. Perubahan hasil. Misalnya dengan lebih banyak waktu istirahat atau penugasan yang lebih baik.
- c. Perubahan sikap. Misalnya dengan menggunakan waktu secukupnya untuk membuat suatu kontribusi yang baik.
- d. Perubahan orang yang menjadi pembanding. Orang pembanding bisa diubah dengan membuat pembandingan dengan rasio masukan dari beberapa orang lain.
- e. Perubahan masukan atau hasil dari orang pembanding. Misalnya dengan memperlambat atau mengambil tanggung jawab lebih besar pada suatu proyek.
- f. Perubahan situasi.

Masing-masing metode tersebut didesain untuk mengurangi atau mengubah perasaan tidak menyenangkan dan tekanan yang ditimbulkan karena

ketidakadilan. Teori keadilan menyatakan bahwa bila terdapat ketidakadilan, seseorang termotivasi untuk mengambil satu atau lebih dari enam langkah tersebut. Asumsi dasar pengkondisian operan adalah bahwa perilaku dipengaruhi oleh konsekuensinya (pengkondisian operan). Pengkondisian operan yang dipakai oleh individu adalah modifikasi perilaku. Modifikasi perilaku adalah pembelajaran individual dengan penguatan (Gibson, 1996).

Modifikasi perilaku organisasi adalah istilah umum yang dipakai untuk mewujudkan penguatan sistematis terhadap perilaku organisasi yang diinginkan dan bukan penguatan atau hukuman dari perilaku organisasi yang tidak diinginkan (Luthan & Kreimer, dalam Gibson, 1996).

Motivasi merupakan sebab internal perilaku, sementara penguatan merupakan sebab eksternal. Beberapa prinsip pengkondisian operan untuk mempengaruhi perilaku antara lain:

- a. Penguatan positif merupakan sesuatu baik peningkatan kekuatan respon dan menyebabkan pengulangan dari perilaku yang mendahului penguatan. Tanpa penguatan, tidak ada pengukuran modifikasi perilaku terjadi.
- b. Penguatan negatif merupakan peningkatan frekuensi penghapusan tanggapan dari penguatan negatif segera setelah terjadinya tanggapan. Suatu peristiwa merupakan penguatan negatif hanya kalau peniadaan sesudah suatu tanggapan meningkatkan prestasi dari tanggapan tersebut.
- c. Hukuman adalah konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.
- d. Peredaan merupakan tingkat tanggapan tidak adanya penguatan. Kalau penguatan positif untuk tanggapan yang dipelajari dipertahankan, individu

melanjutkan mempraktekkan perilaku dimaksud untuk satu periode waktu tertentu. Kalau penguatan tersebut tidak diteruskan, perilaku akan menurun dan bahkan hilang.

Menurunnya tingkat tanggapan karena tidak adanya penguatan. Dasar penting dari keempat prinsip penting tersebut adalah hukum dampak. Hukum ini sebagai berikut: *“Dari beberapa tanggapan atas situasi yang sama, tanggapan yang disertai atau diikuti erat dengan kepuasan (penguatan)akan berkemungkinan besar terulang; sedangkan tanggapan yang disertai dan diikuti ketat oleh ketidaknyamanan (hukuman)kemungkinan kecil terjadi”* (Thorndike, dalam Gibson, 1996).

Dalam penelitian ini, motivasi diarahkan pada teori kebutuhan. David McClelland (dalam Gibson, 1996), mengemukakan bahwa banyak kebutuhan yang didapatkan dari kebudayaan suatu masyarakat. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari adalah kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan berkuasa.

Menurut McClelland, ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi dia untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan.

Dalam penelitian ini motivasi diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut (Vance F. Mitchell dan Pravin Moudgill dalam Mas’ud, 2004):

- a. Ancaman perubahan;
- b. Keamanan posisi kerja;
- c. Pemberian bantuan pada orang lain;

- d. Hubungan dengan rekan kerja;
- e. Penghargaan dari organisasi;
- f. Pengakuan dan penghargaan dari rekan kerja;
- g. Kesempatan bertindak dan berpikir sendiri;
- h. Peluan berpartisipasi;
- i. Kesempatan untuk berkembang; dan
- j. Kesempatan untuk berkreasi

Fretilino Rufino De A.P (2012), dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Dengan adanya motivasi yang baik karyawan akan melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik pula sehingga terciptanya timbal balik. Dalam penelitian ini memberikan gambaran bahwa motivasi dalam pekerjaan itu sangat diperlukan untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawan. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel yang digunakan yaitu, kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja sedangkan perbedaannya terletak pada variable terikatnya yaitu pada penelitian kinerja pegawai sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah kepuasan kerja pegawai. Perbedaan yang lain adalah lokasi atau tempat pelaksanaannya dimana dalam penelitian ini di Grand Manhattan Club sedangkan penelitian yang akan dilakukan berlokasi di KPU Kabupaten.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lingkungan dalam organisasi, yang sering disebut dengan iklim organisasi. Iklim organisasi

telah lama dianggap mengadakan interaksi dengan ciri individu para pekerja dan menentukan perilaku mereka (Steer, 1985: 120). Setiap pembahasan konsep iklim organisasi, sebenarnya membahas mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja, yang timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku para pekerja. Dengan kata lain iklim organisasi sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya (Steers, 1985: 120-121).

Menurut Steers (1985: 167), ada empat strategi pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan, yaitu:

1. Pemilihan dan penempatan pekerja;
2. Pendidikan dan pengembangan;
3. Desain/rancangan tugas; dan
4. Penilaian serta balas jasa atas prestasi.

Jika manajemen ingin memiliki armada kerja yang berkecakupan tinggi dengan motivasi yang tinggi pula, faktor di bawah kekuasaannya yang dapat mempengaruhi pencapaian hasil ini adalah proses pemilihan dan penempatan pekerja. Dengan memilih orang-orang yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi serta mempunyai motivasi permulaan yang lebih tinggi dan kemudian menempatkan mereka pada pekerjaan yang sesuai, organisasi setidaknya sudah dapat meningkatkan kualitas permulaan sebagian masukan tenaga manusia yang ikut menentukan prestasi kerja. Peningkatan tingkah laku dan prestasi pekerjaan dalam organisasi juga dapat dilakukan melalui pendidikan pekerja dalam berbagai jenis ketrampilan.

Dalam pendapat French dkk yang dikutip oleh Steers (1985: 171), menunjukkan bahwa penerapan penilaian prestasi dapat mengakibatkan meningkatnya prestasi kerja maupun sikap kerja, jika teknik itu oleh para pekerja dianggap mempunyai relevansi dengan tugas dan tidak memihak serta tidak didasarkan pada sifat pribadi pekerja. Sistem imbalan pegawai juga mempunyai potensi untuk memberikan motivasi pada prestasi kerja. Pada kenyataannya, imbalan yang diberikan organisasi pada para pegawainya merupakan sarana yang penting untuk memenuhi tiga persyaratan perilaku, yaitu:

- a. Orang harus ikut dan tetap tinggal dalam organisasi;
- b. Orang harus menunjukkan prestasi kerja menurut peranan yang dapat diandalkan;
- c. Orang harus mengusahakan sejenis perilaku yang spontan dan inovatif.

Ada dua jenis umum imbalan dalam organisasi: ekstrinsik dan intrinsik. Imbalan ekstrinsik meliputi berbagai hasil yang diberikan oleh organisasi pada para pegawai, yang meliputi gaji, promosi, fasilitas tambahan, pujian, dan lain-lain. Sedang imbalan intrinsik adalah hasil-hasil yang sebagian besar datang dari dalam diri pekerja.

Dalam penelitian ini lingkungan kerja diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut (A. Gani dan Farooq A. Shah, dalam Mas'ud, 2004):

- a. Hubungan antar personal;
- b. Manajemen partisipatif;
- c. Formalisasi dan standardisasi;
- d. Pelatihan dan pengembangan;

- e. Tunjangan finansial;
- f. Obyektivitas dan rasionalitas;
- g. Cakupan kemajuan;
- h. Pimpinan;
- i. Perhatian terhadap kesejahteraan;
- j. Keselamatan dan keamanan

Dalam penelitian Aan Hardiyana, Farina Helwiyani (2011), menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja terdiri dari dimensi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik sedangkan kinerja diwakili oleh kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan akan pekerjaan, kreativitas, kerjasama, inisiatif, kemandirian dan kualitas pribadi. Adapun persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah variabel bebas yang digunakan yaitu Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja sedangkan perbedaannya terletak pada variabel terikat dan lokasi yaitu pada penelitian ini adalah kinerja pegawai dan berlokasi di Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Bandung sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan adalah kepuasan kerja pegawai dan berlokasi di KPU Kabupaten Bangka.

B. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian sebagaimana yang telah diuraikan di depan, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

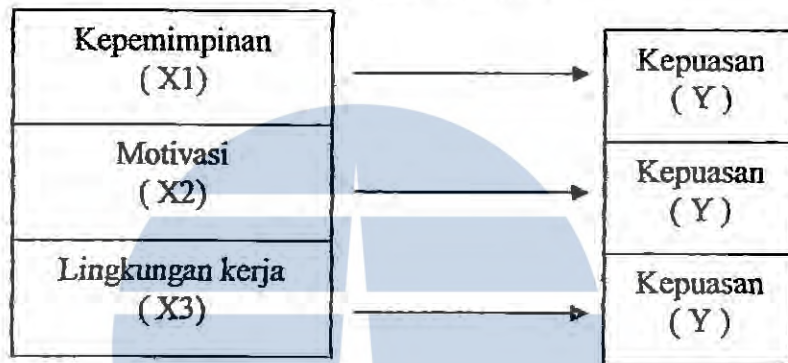
1. Hipotesis Minor

H1: Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

H2: Terdapat hubungan positif antara motivasi dengan kepuasan kerja.

H3: Terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja.

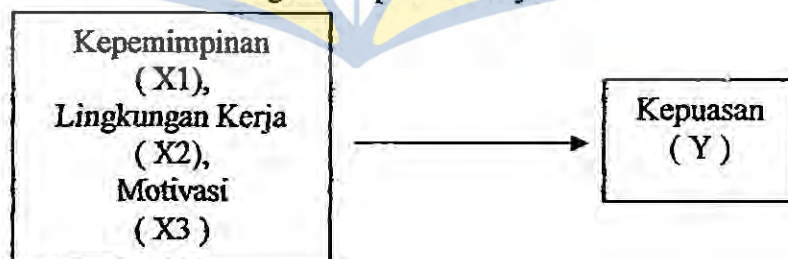
Gambar 2. 1
Diagram Hipotesis Minor



2. Hipotesis Mayor

Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

Gambar 2. 2
Diagram Hipotesis Mayor



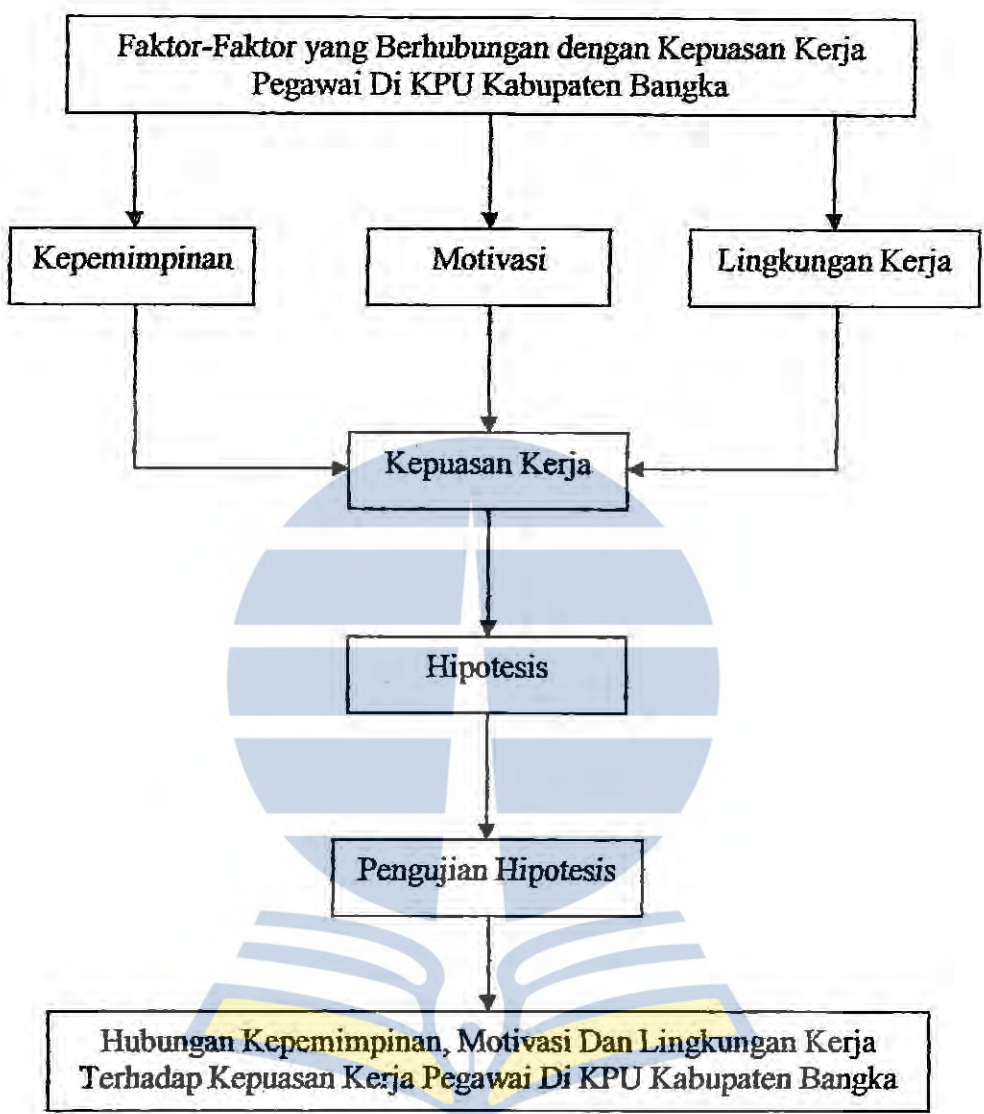
Untuk menganalisis hubungan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di KPU Kabupaten Bangka, menurut pandangan Luthans (1995), kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap

penting. Karena ini adalah persepsi, maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain, karena hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang adalah berbeda. Luthans (1995) membagi kepuasan kerja menjadi 3 dimensi:

1. Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Atau hal ini tidak dapat dinyatakan, tetapi akan tercermin dalam sikap pegawai.
2. Kepuasan kerja dinyatakan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi dari yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap mendapat imbalan yang sepadan. Pada kenyataannya, dia mendapat gaji sesuai dengan yang diharapkan dan mendapat pujiandari atasan karena prestasi yang mampu diraihinya. Maka pegawai seperti ini akan merasa puas dalam bekerja.
3. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan tercermin melalui sikap, misalnya dia akan semakin loyal pada instansi, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi, tertib dan mematuhi aturan-aturan yang ditetapkan instansi, serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Selanjutnya dimensi tersebut dijabarkan menjadi beberapa indikator. Dimensi dan indikator hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di KPU Kabupaten Bangka dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir



BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei. Metode survei adalah suatu metode yang bertujuan untuk mengumpulkan sejumlah besar variabel mengenai sejumlah besar individu melalui alat ukur wawancara. Informasi yang dikumpulkan diperoleh dari sebagian populasi sebagai representasi wakil populasi (*sampel*). Metode survei adalah penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari segala gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual. Metode survei juga membedah dan menguliti serta mengenal masalah serta mendapatkan pembenaran terhadap keadaan dan praktik-praktik yang sedang berlangsung. Dalam metode survei juga dikerjakan evaluasi serta perbandingan-perbandingan terhadap hal-hal yang telah dikerjakan orang dalam menangani situasi atau masalah yang serupa dan hasilnya dapat digunakan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan di masa mendatang.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Penentuan ruang lingkup penelitian dalam penelitian kuantitatif dimaksudkan untuk membatasi hanya pada studi kuantitatif, sekaligus untuk membatasi peneliti dalam memilih data yang relevan dan yang tidak relevan (Moleong, 1998) dengan berpedoman pada fokus penelitian, maka peneliti membatasi hanya pada bidang masalah yang sesuai dengan arah penelitian sebagai berikut:

1. Hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Daerah Kabupaten Bangka.
2. Tingkat Hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja di Komisi Pemilihan Umum Daerah Kabupaten Bangka.

C. Lokasi Penelitian

Dalam menentukan lokasi penelitian terdapat beberapa faktor yang dapat dipertimbangkan oleh peneliti. Moleong (1998) berpendapat bahwa cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian adalah dengan mempertimbangkan teori substantif, menjelajahi lapangan untuk melihat apakah ada kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan. Berbagai keterbatasan waktu, tenaga, biaya serta peralatan perlu pula dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Dari gambaran di atas maka pada penelitian ini, lokasi yang dijadikan sasaran penelitian adalah lingkungan KPU Kabupaten Bangka.

D. Variabel Penelitian dan Pengukuran

1. Klasifikasi variabel

Dalam penelitian ini digunakan 3 (tiga) variabel independent dan 1 (satu) variabel dependent, sebagai berikut:

- a. Variabel Dependent/Variabel tergantung (Y) adalah " Kepuasan Kerja Pegawai di Komisi Pemilihan Umum Daerah Kabupaten Bangka ".
- b. Variabel Independent/ Variabel bebas adalah :
 - 1) Kepemimpinan (X1)
 - 2) Motivasi (X2)
 - 3) Lingkungan Kerja (X3)

2. Definisi Konseptual

- a. Kepuasan kerja (Y) adalah suatu sikap yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya.
- b. Kepemimpinan (X1) adalah kemampuan untuk mempengaruhi anggota dalam usaha menuju pencapaian tujuan.
- c. Motivasi (X2), adalah suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat.
- d. Lingkungan kerja (X3) adalah sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja, yang timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku para pekerja.

3. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variable-variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel yang diamati (Azwar, 1997: 74). Adapun variabel dalam penelitian ini meliputi variable kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja.

a. Kepuasan Kerja, dapat dilihat dari (Anthony J. Celluci dan David

L. DeVries, dalam Mas'ud, 2004):

- 1) Dukungan rekan kerja
- 2) Perasaan nikmat berkerja dengan teman
- 3) Promosi
- 4) Tingkat kemajuan
- 5) Perhatian pimpinan
- 6) Dukungan pimpinan
- 7) Keseimbangan penghasilan dengan tanggung jawab
- 8) Penerimaan tunjangan
- 9) Ketertarikan pada pekerjaan
- 10) Kesenangan pada tanggung jawab

b. Kepemimpinan dilihat dari (Goleman, 2003):

- 1) Kesadaran diri emosional
- 2) Kepercayaan diri
- 3) Kepantasan untuk dipercaya
- 4) Kemampuan beradaptasi
- 5) Inisiatif
- 6) Empaty
- 7) Oientasi jasa
- 8) Mengembangkan orang lain
- 9) Membangun ikatan
- 10) Pengaruh

c. Lingkungan Kerja dilihat dari (A. Gani dan Farooq A. Shah, dalam Mas'ud, 2004):

- 1) Hubungan antar personal
- 2) Manajemen partisipatif
- 3) Formalisasi dan standardisasi
- 4) Pelatihan dan pengembangan
- 5) Tunjangan finansial
- 6) Obyektivitas dan rasionalitas
- 7) Cakupan kemajuan
- 8) Pimpinan
- 9) Perhatian terhadap kesejahteraan
- 10) Keselamatan dan keamanan

d. Motivasi dilihat dari (Vance F. Mitchell dan Pravin Moudgill, dalam Mas'ud, 2004):

- 1) Ancaman perubahan
- 2) Keamanan posisi kerja
- 3) Pemberian bantuan pada orang lain
- 4) Hubungan dengan rekan kerja
- 5) Penghargaan dari organisasi
- 6) Pengakuan dan penghargaan dari rekan kerja
- 7) Kesempatan bertindak dan berpikir sendiri
- 8) Peluang berpartisipasi
- 9) Kesempatan untuk berkembang
- 10) Kesempatan untuk berkreasi

E. Pengukuran

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan rumus statistik, sehingga data yang dibutuhkan juga harus dalam bentuk data kuantitatif. Dengan demikian, data jawaban kuesioner yang masih bersifat kualitatif harus dilakukan pentransformasian data tersebut menjadi data kuantitatif dengan menggunakan simbol berupa angka (skor).

Dalam penelitian ini, penentuan skor menggunakan “Skala Likert”. Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang reponden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memilih salah satu jawaban dari empat (4) pilihan jawaban yang telah disediakan di setiap pertanyaan. Jawaban-jawaban ini diberi skor 1 sampai 4 (Singarimbun, 1995: 111). Adapun pemberian skornya sebagai berikut:

1. Jawaban a diberi skor 4;
2. Jawaban b diberi skor 3;
3. Jawaban c diberi skor 2;
4. Jawaban d diberi skor 1;

Jawaban a diberi skor 4 menunjukkan kondisi terbaik dari kondisi yang ditanyakan, sedangkan jawaban d diberi skor 1 menunjukkan kondisi terburuk.

F. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian terdapat dua jenis data, yaitu:

1. *Data primer* adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 2001:

- 99). Adapun data yang diambil adalah data identitas responden dan data variabel penelitian.
2. Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain, misalnya dalam bentuk table-tabel atau diagram (Umar, 2001: 100). Adapun data yang diambil adalah, jumlah pegawai, laporan pelaksanaan pekerjaan, absensi, daftar urut kepangkatan dan lain sebagainya.

G. Instrumen Penelitian

Untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data maka dipergunakan instrumen penelitian dengan alat bantu berupa kuisisioner atau daftar pertanyaan, dimana keseluruhan jawaban akan diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) katagori seperti tersebut di atas guna melengkapi penelitian kuantitatif agar hasilnya dapat diuji hipotesisnya, maka instrumen penelitian dilengkapi dengan wawancara dengan maksud membangun mengenai persepsi orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, dan motivasi, sehingga dalam wawancara ini berkaitan pada perilaku, pendapat, perasaan maupun pengetahuan (Moleong : 136).

H. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai test atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu di

dalam suatu penelitian (Nawawi, 2001: 141). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka yang berjumlah 33 orang. Sekelompok individu yang diambil dari populasi untuk dijadikan sebagai obyek penelitian dinamakan sampel.

Pemilihan responden secara purposive dilakukan karena informan yang dipilih adalah orang yang benar-benar mengetahui atau terlibat langsung serta fokus terhadap permasalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini jumlah anggota populasi hanya 33 orang pegawai, maka pengambilan sampel menggunakan teknik sensus, yaitu semua anggota populasi dijadikan anggota sampel penelitian.

I. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner

Yaitu pengumpulan data dari responden dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis.

2. Observasi

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung berbagai kegiatan yang berkaitan langsung dengan obyek penelitian yang dilaksanakan baik oleh pimpinan maupun staf pelaksana

3. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Yaitu pengumpulan data dengan mengajukan berbagai macam pertanyaan secara lisan kepada responden.

4. Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis berupa dokumen dan laporan yang berhubungan dengan obyek penelitian.

J. Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis ini pada dasarnya adalah untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel serta besarnya pengaruh antar variabel dimaksud.

1. Koefisien Rank Kendall.

Koefisien Rendall digunakan untuk mengukur derajat keeratan hubungan antar variabel X dan Y yang didasarkan pada rangking atau jenjang dalam dua rangkaian yang berurut angka yang sama. (Ghozali, 2005: 45). Adapun rumus statistiknya adalah sebagai berikut:

$$T = \frac{S}{\frac{\sqrt{1}}{2} N (N - 1)}$$

Keterangan:

T = koefisien korelasi Rank Kendall antara variabel X dan Y

N = Jumlah pasangan observasi atau banyaknya responden yang diurutkan x dan y

S = Selesih antara nilai positif dan negatif terhadap masing-masing rangkaian yang telah diberikan atau jumlah skor-skor +1 dan -1 untuk semua pasangan

Apabila terdapat rangking yang sama atau kembali pada observasi skor variabel x dan y , akan berakibat mengubah pembagi pada rumus di atas, sehingga rumus korelasi Kendall menjadi :

$$T = \frac{S}{\sqrt{1/2N(N-1)} - T_x \frac{1}{2}N(N-1) - T_y}$$

Dimana :

$T_x = \frac{1}{2}(t-1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel bebas (x)

$T_y = \frac{1}{2}(t-1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel terikat (y)

Uji signifikasinya dengan menggunakan rumus Z test, maka n penelitian lebih dari 10 (sepuluh), dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{T}{\frac{\sqrt{2(2N+5)}}{9N(N-1)}}$$

Dimana :

Z = Nilai signifikan

Harga Z dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara 2 (dua) variabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara 2 (dua) variabel tersebut dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Apabila $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikan 1% berarti sangat signifikan, hipotesa diterima.
- b. Apabila $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikan 5% berarti signifikan, hipotesa diterima.

c. Apabila $Z_o < Z_t$ pada taraf signifikan 5%, berarti tidak signifikan, hipotesa ditolak.

2. Koefisien Konkordansi Kendall

Untuk mengetahui hubungan X_1 , X_2 dan X_3 dengan Y , maka Konkordansi Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari keseluruhan himpunan pada rank, dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{\sqrt{1/2 K^2 (N^3 - N) K_s T}}$$

Dimana :

W = Koefisien Konkordansi Kendall

S = Jumlah kuadrat deviasi dari mean R_j

K = Banyaknya himpunan rangking perjenjangan

N = banyaknya obyek atau individu yang diberi rangking

S = Jumlah harga T untuk semua rangking k

Dimana

$$S = \sum_{j=1}^N R_j^2$$


$$T = T_{x1} + T_{x2} + T_{xy}$$

R_j = Jumlah rangking yang diberikan untuk setiap N obyek

T = Korelasi

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus W perlu dikorelasi sebagai berikut ;

Dimana

T = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang sama memperoleh angka yang sama untuk suatu rangking tertentu.

T = faktor korelasi

S = Jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing k rangking dengan dilakukan korelasi sehubungan dengan angka yang sama ini. Untuk menguji signifikansi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = k (N - 1) W$$

X^2 = Test chi square

W = Koefesien Konkordasi Kendall

Kemudian hasil perhitungan X^2 tersebut dikonsultasikan terhadap harga tabel dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika X^2 hitung $\geq X^2$ tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sebaliknya.
- b. Jika X^2 hitung $< X^2$, maka hubungan yang ada dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

3. Koefesien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui berapa persen (%) besarnya pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) secara bersama sama mempengaruhi variable terikat (Y),

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$KD_{X_1, X_2, X_3, Y} = (T_{X_1, X_2, X_3, Y})^2 \times 100\%$$

KD = Koefesien determinasi.

T = Koefesien Rank Kendall

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum KPU Kabupaten Bangka

1. Sejarah Pembentukan

Salah satu butir kebijakan dalam bidang politik dalam negeri yang tercantum dalam Ketetapan MPR RI Nomor IV/MPR/1999 tentang GBHN Tahun 1999-2004 adalah “Menyelenggarakan Pemilihan Umum secara berkualitas dengan partisipasi rakyat seluas-luasnya atas dasar prinsip demokratis, langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, adil dan beradab yang dilaksanakan oleh Badan Penyelenggaraan Independen dan Non Partisan selambat-lambatnya pada tahun 2004”.

Mengingat Pemilihan Umum merupakan salah satu program Nasional yang harus dilaksanakan setiap 5 (lima) tahun sekali secara kontinu, maka diperlukan Institusi yang mempunyai wewenang secara khusus untuk menangani Pemilu agar dapat berjalan sesuai dengan amanat konstitusi. Institusi tersebut bersifat tetap, nasional dan mandiri.

Atas dasar pemikiran tersebut di atas, maka Pemerintah menyusun langkah-langkah mempersiapkan pembentukan Badan Penyelenggara Pemilu mulai dari Pusat hingga Kabupaten/Kota.

Implikasi langkah persiapan Pemerintah tersebut adalah :

- a. Menerbitkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2001 tentang Pembentukan Komisi Pemilihan Umum;
- b. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 16 Tahun 1999

tentang Pembentukan Komisi Pemilihan Umum dan Penetapan Organisasi dan Tatakerja Sekretariat Umum Komisi Pemilihan Umum sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 81 tahun 2000;

- c. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 Tahun 2002 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tatakerja Perwakilan Sekretariat Umum Komisi Pemilihan Umum di Provinsi, Kabupaten/Kota.

Dengan diundangkannya Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2003 tentang Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, maka struktur organisasi Perwakilan Sekretariat KPU di Provinsi dan Kabupaten/Kota mengalami perubahan nomenklatur menjadi Sekretariat KPU Provinsi dan Sekretariat KPU Kabupaten/Kota. Perubahan nomenklatur dan struktural organisasi tersebut dituangkan dalam Keputusan KPU Nomor 677 Tahun 2003 hingga saat ini masih berlaku.

2. Visi dan Misi Organisasi

a. Visi

Komisi Pemilihan Umum menjadi Penyelenggara Pemilihan Umum yang mandiri, nonpartisan, tidak memihak, transparan dan profesional, berdasarkan asas-asas Pemilihan Umum Demokratis, dengan melibatkan partisipasi rakyat seluas-luasnya, sehingga hasilnya dipercaya masyarakat.

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan Pemilihan Umum untuk memilih Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Presiden dan Wakil Presiden serta Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Pejabat-pejabat publik lain yang ditentukan Undang-Undang.
- 2) Meningkatkan pemahaman tentang hak dan kewajiban politik rakyat Indonesia untuk berpartisipasi aktif dalam pemilihan umum yang dilaksanakan secara langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, adil akuntabel, edukatif dan beradab.
- 3) Melayani dan memperlakukan setiap peserta Pemilihan Umum secara adil dan setara serta menegakkan peraturan Pemilihan Umum secara konsisten sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 4) Melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap penyelenggaraan Pemilihan Umum untuk meningkatkan kualitas Pemilihan Umum berikutnya.

3. Sumber Daya Organisasi

Personil (pegawai) di lingkungan KPU Kabupaten Bangka berjumlah 22 orang dengan status Pegawai Negeri Sipil dan 11 orang pegawai non PNS. Dengan demikian Pegawai KPU Kabupaten Bangka adalah Pegawai Pemda yang diperbantukan kepada Sekretariat Jendral Komisi Pemilihan Umum, Dalam Rangka Penyelenggaraan Pemilihan Umum sampai dengan ditetapkannya susunan dan kedudukan KPU Provinsi dan Kabupaten/Kota yang bersifat tetap. Adapun rinciannya sebagaimana tersebut pada Tabel 4.1 dibawah ini.

Tabel 4. 1
Data Pegawai KPU Kabupaten Bangka Tahun 2011

No	Status Pegawai		Golongan		Pendidikan		
	PNS	PHL	Gol	Jmlh	SMA	D-III	S1
1	29	4	IV	1	-	-	1
			III	12	-	-	12
			II	20	11	9	-
			I	0	-	-	-
Jmlh	29	4	29	33	11	9	13

Sumber : Data Kepegawaian Sekretariat KPU Kabupaten Bangka Tahun 2011

Tabel.4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai KPU Kabupaten Bangka berpendidikan tinggi. Dengan demikian, pegawai KPU Kabupaten Bangka cenderung mampu melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing.

Menurut teori *human capital* kualitas sumber daya manusia selain ditentukan oleh kesehatan, juga ditentukan oleh pendidikan. Meskipun kesehatan telah mendapat perhatian dalam dekade belakangan ini, salah satu strategi yang telah lama diterapkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah peningkatan pendidikan. Pendidikan dipandang tidak hanya dapat menambah pengetahuan tetapi dapat juga meningkatkan keterampilan (keahlian) tenaga kerja, pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas.

Produktivitas di satu pihak dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi, di lain pihak dapat meningkatkan penghasilan dan kesejahteraan penduduk (Effendi, 1995).

B. Deskripsi Variabel Penelitian

1. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Dari hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa analisis deskripsi statistik terhadap jawaban kuesioner variabel kepuasan kerja, dapat dibuat tabel distribusi jawaban setiap pertanyaan sebagaimana terlihat dalam Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.2
Dukungan Teman Sekantor Terhadap Pelaksanaan Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Sangat Menyukai	17	52%
2	Cukup Menyukai	12	36%
3	Kurang Menyukai	3	9%
4	Tidak Menyukai	1	3%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.1. Tentang Kepuasan Kerja

Apakah responden menyukai dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan oleh teman sekantor maka dapat dilihat jawaban responden seperti pada tabel di atas. Hasilnya dapat diketahui bahwa ada (17%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan sangat menyukai dukungan yang diberikan oleh teman-teman sekantor selama ini dalam pelaksanaan pekerjaan, sebanyak 12 responden (36%) menyatakan cukup menyukai, sebanyak 3 responden (9%) menyatakan kurang menyukai, sedangkan sebanyak 1 responden (3%) menyatakan tidak menyukai dukungan teman sekantor terhadap pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menyatakan cukup menyukai dukungan terhadap pekerjaan mereka, hal ini dikarenakan mereka tidak cenderung bekerja secara individu atau berkelompok dalam bagian dan berdasarkan kerja tim dalam unit organisasi.

Tabel 4. 3
Suasana Bekerja dengan Teman Sekantor

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Sangat Menyukai	2	7%
2	Cukup Menyukai	10	30%
3	Kurang Menyukai	10	30%
4	Tidak Menyukai	11	33%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.2. Tentang Kepuasan Kerja

Dari pertanyaan yang bertema tentang suasana bekerja dengan teman sekantor, maka diperoleh jawaban responden sebagaimana tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 2 (7%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan sangat menyukai suasana bekerja dengan teman sekantor, sebanyak 10 responden (30%) menyatakan cukup menyukai, sebanyak 10 responden (30%) menyatakan kurang menyukai, dan sebanyak 11 responden (33%) menyatakan tidak menyukai bekerja dengan teman sekantor. Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa lebih dari setengah responden tidak menyukai suasana bekerja dengan teman sekantor.

Tabel 4. 4
Aturan Terhadap Promosi Pegawai

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Sangat Menyukai	0	0%
2	Cukup Menyukai	14	42%
3	Kurang Menyukai	12	37%
4	Tidak Menyukai	7	21%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.3. Tentang Kepuasan Kerja

Terhadap pertanyaan seputar peraturan tentang promosi terhadap pegawai ternyata jawaban responden kurang seimbang antara yang puas maupun yang tidak puas. Hal ini dapat dilihat berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan sangat puas terhadap dasar-dasar yang digunakan untuk promosi pegawai,

sebanyak 14 responden (42%) menyatakan cukup puas, sebanyak 12 responden (37%) menyatakan kurang puas, dan sebanyak 7 responden (21%) menyatakan tidak puas terhadap dasar-dasar yang digunakan untuk promosi pegawai, Ketidapuasan responden tentang aturan promosi ini karena keterlibatan anggota KPU yang bukan PNS karir sangat menentukan sekali perannya dalam aturan promosi terhadap pegawai.

Tabel 4. 5
Kemajuan yang Dicapai Responden

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Sangat Puas	3	9%
2	Cukup Puas	13	40%
3	Kurang Puas	5	15%
4	Tidak Puas	12	36%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.4. Tentang Kepuasan Kerja

Dalam pertanyaan selanjutnya tentang kemajuan yang dicapai oleh responden selama bertugas dapat dilihat jawaban responden seperti pada table di atas dapat diketahui bahwa ada 3 (9%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan sangat puas terhadap kemajuan yang telah dicapainya, sebanyak 13 responden (40%) menyatakan cukup puas, sebanyak 5 responden (15%) menyatakan kurang puas, dan sebanyak 12 responden (36%) menyatakan tidak puas terhadap kemajuan yang telah dicapainya.

Dapat ditarik kesimpulan terhadap jawaban responden di atas bahwa mayoritas responden memberikan jawaban kurang atau tidak puas terhadap kemajuan (pengetahuan, ketrampilan) yang dicapai oleh responden, walaupun berbeda tipis dengan responden yang memberikan jawaban yang puas. Mereka yang tidak puas menyebutkan alasan bahwa pekerjaan yang begitu berat tidak diimbangi dengan kesejahteraan yang seimbang, sedangkan yang puas beranggapan

mereka merasa ada kemajuan pengetahuan dan ketrampilan terutama mereka yang baru terlibat dengan pekerjaan pemilu maupun pilkada.

Tabel 4. 6
Perhatian Pimpinan Terhadap Keluhan Bawahan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Sangat Menyukai	6	18%
2	Cukup Menyukai	7	21%
3	Kurang Menyukai	11	33%
4	Tidak Menyukai	9	28%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.5. Tentang Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jawaban responden tentang perhatian pimpinan terhadap keluhan bawahan, maka jawaban responden menyatakan bahwa ada 6 (18%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan sangat menyukai perhatian pimpinan terhadap keluhan bawahan, sebanyak 7 responden (21%) menyatakan cukup menyukai, sebanyak 11 responden (33%) menyatakan kurang menyukai, dan sebanyak 9 responden (28%) menyatakan tidak menyukai terhadap perhatian pimpinan pada keluhan-keluhan bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari jawaban responden dapat ditarik kesimpulan bahwa lebih dari setengah responden menyatakan bahwa pimpinan kurang perhatian terhadap keluhan pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kurangnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan yang mengakibatkan pimpinan kurang tanggap terhadap keluhan bawahan.

Tabel 4. 7
Dukungan Pimpinan Terhadap Pekerjaan Responden

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Sangat Senang	18	56%
2	Cukup Senang	5	15%
3	Kurang Senang	7	22%
4	Tidak Senang	2	7%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.6. Tentang Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 18 (56%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan sangat senang pada dukungan pimpinan terhadap pekerjaan responden, sebanyak 5 responden (15%) menyatakan cukup senang, sebanyak 7 responden (22%) menyatakan kurang senang, dan sebanyak 2 responden (7%) menyatakan tidak senang pada sikap dukungan pimpinan terhadap pekerjaan responden.

Dari jawaban responden tersebut maka dapat di analisis bahwa lebih separoh responden senang terhadap dukungan pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan, hal ini dapat dimengerti karena responden merasa keluhan mereka berkaitan dengan pekerjaan ditanggapi secara positif oleh pimpinan, disamping itu mereka juga merasakan bahwa dukungan pimpinan tersebut bukan hanya sekedar basa basi belaka dan untuk menunjukkan bahwa pimpinan juga bisa bekerja sama dengan bawahan.

Tabel 4. 8
Jumlah Penghasilan Terhadap Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Sangat Seimbang	20	60%
2	Cukup Seimbang	12	36%
3	Kurang Seimbang	1	4%
4	Tidak Seimbang	0	0%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.7. Tentang Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat 20 orang (60%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan sangat seimbang antara jumlah penghasilan yang diterima selama ini dengan tanggung jawab pekerjaannya, sebanyak 12 responden (36%) menyatakan cukup seimbang, sebanyak 1 responden (4%) menyatakan kurang seimbang, dan sebanyak 0

responden (0%) menyatakan tidak seimbang antara jumlah penghasilan yang diterima dengan tanggung jawab pekerjaannya selama ini.

Mayoritas responden menyatakan bahwa penghasilan yang diterima ternyata seimbang dengan pekerjaan yang responden lakukan dalam melakukan pekerjaannya karena responden menganggap jumlah penghasilan adalah sama dengan PNS lain di Indonesia, sedangkan responden lain menyatakan kurang seimbang karena responden merasa penghasilan yang mereka tidak cukup apabila dibandingkan dengan tingkat kebutuhan sehari hari.

Tabel 4. 9
Tunjangan Yang Diterima

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Sangat Banyak	4	12%
2	Cukup Banyak	25	74%
3	Sedikit	2	7%
4	Sangat Sedikit	2	7%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.8. Tentang Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 4 (12%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan mendapat sangat banyak tunjangan, sebanyak 25 responden (74%) menyatakan cukup banyak, sebanyak 2 responden (7%) menyatakan sedikit, dan sebanyak 2 (7%) responden menyatakan sangat sedikit tunjangan yang diterima selama ini.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa lebih dari separoh responden menyatakan bahwa tunjangan yang mereka terima cukup seimbang dengan pekerjaan yang responden lakukan karena mengingat walaupun pelaksanaan pemilu dan pilkada adalah pekerjaan yang berat dengan resiko yang berat pula baik itu resiko politis maupun resiko pidananya.

Tabel 4. 10
Ketertarikan Terhadap Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Sangat Tertarik	2	7%
2	Cukup Tertarik	23	68%
3	Kurang Tertarik	6	18%
4	Tidak Tertarik	2	7%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.9. Tentang Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 2 (7%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan sangat tertarik dengan pekerjaan yang dilakukan, sebanyak 23 responden (68%) menyatakan cukup tertarik, sebanyak 6 responden (18%) menyatakan kurang tertarik, dan sebanyak 2 responden (7%) menyatakan tidak tertarik terhadap pekerjaan yang dilakukan setiap harinya.

Lebih dari setengah responden menyatakan bahwa mereka cukup tertarik dengan pekerjaan di lingkungan KPU karena responden beranggapan bahwa pekerjaan di lingkungan KPU bersifat insidental jadi disuatu waktu sangat padat dan diwaktu lain tidak ada pekerjaan sama sekali, sehingga walaupun hal ini dapat mengakibatkan tingkat kejemuahan di waktu tertentu.

Tabel 4. 11
Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Senang	6	18%
2	Cukup Senang	20	64%
3	Kurang Senang	6	18%
4	Tidak Senang	1	4%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.10. Tentang Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 6 (18%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan senang dengan tanggungjawab terhadap pekerjaannya, sebanyak 20 responden (64%) menyatakan cukup senang, sebanyak 6 responden (18%) menyatakan kurang senang, dan sebanyak 1

responden (4%) menyatakan bahwa tidak senang dengan tanggungjawab yang dihadapi dalam pekerjaan tersebut.

Dari jawaban responden di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa lebih setengah responden cukup bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, hal ini menyangkut pekerjaan pemilu yang memiliki resiko politik yang sangat besar, disamping penggunaan dana yang besar sehingga menjadi perhatian publik sehingga apabila mereka bertindak sebaliknya mereka sadar akan resiko yang mereka tanggung apabila mereka bekerja seenaknya.

Setelah data terkumpul semua, maka selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Untuk memberikan gambaran tingkatan persepsi mengenai kepuasan kerja, dimana setiap pertanyaan mempunyai rentang jawaban 1 sampai 4 dengan jumlah responden 33, akan dihitung menggunakan interval. Nilai rata-rata tertinggi adalah 4 dan nilai rata rata terendah adalah 1.

$$R = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$R = \frac{4 - 1}{4}$$

$$R = 0,75$$

Oleh karena itu, variabel kepuasan kerja dapat dikategorikan sebagai berikut :

$$\text{Tidak Puas} = 1 - 1,74$$

$$\text{Kurang Puas} = 1,75 - 2,49$$

$$\text{Cukup Puas} = 2,50 - 3,24$$

$$\text{Sangat Puas} = 3,25 - 4$$

Adapun rata-rata tertimbang dari variabel kepuasan kerja dari 33 orang responden dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4. 12
Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja Pegawai

Nomor Kuesioner	Skor Jawaban				Bobot	Rata- rata	Kategori
	1	2	3	4			
1	1	3	12	17	111	3,36	Sangat Puas
2	11	10	10	2	69	2,09	Kurang Puas
3	7	12	14	0	73	2,21	Kurang Puas
4	12	5	13	3	73	2,21	Kurang Puas
5	9	11	7	6	66	2,00	Kurang Puas
6	2	7	5	18	103	3,12	Cukup Puas
7	0	1	12	20	118	3,56	Sangat Puas
8	2	2	25	4	97	2,94	Cukup Puas
9	2	6	23	2	93	2,82	Cukup Puas
10	1	6	20	6	97	2,94	Cukup Puas
Rata-rata						2,73	Cukup Puas

Sumber: *Pertanyaan 1 – 10 Variabel Y*

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variabel kepuasan kerja mempunyai rata rata tertimbang sebesar 2,73 (katagori cukup puas), jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan pegawai KPU Kabupaten Bangka cukup baik.

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variabel kepuasan kerja adalah nilai 3 (jawaban b). Dengan demikian secara keseluruhan kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka cenderung cukup baik. Tabel 4.13 juga memperlihatkan bahwa indikator variabel kepuasan kerja yang mempunyai nilai mean paling rendah adalah indikator 5 (perhatian pimpinan terhadap keluhan bawahan) sebesar 2,00, sedangkan yang paling tinggi indikator 7 (penerimaan tunjangan) sebesar 3,56. Dengan demikian, indikator yang paling lemah adalah indikator perhatian pimpinan terhadap keluhan bawahan, sedangkan indikator yang paling kuat adalah indikator penerimaan tunjangan.

2. Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X1)

Dari hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa analisis deskripsi terhadap jawaban kuesioner, dapat dibuat tabel distribusi jawaban setiap pertanyaan sebagaimana terlihat dalam Tabel 4.14 berikut ini.

Tabel 4. 13
Kesadaran Emosional Pimpinan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Mempunyai	4	12%
2	Cukup Mempunyai	15	46%
3	Kurang Mempunyai	7	21%
4	Tidak Mempunyai	7	21%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.1. Tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 4 (12%) pegawai yang menilai pimpinannya itu mempunyai kesadaran emosional yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya, sebanyak 15 responden (46%) menyatakan cukup mempunyai kesadaran emosi, sebanyak 7 responden (21%) menyatakan kurang mempunyai kesadaran emosi, dan sebanyak 7 responden (21%) menyatakan tidak mempunyai kesadaran emosional yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya. Dari jawaban responden di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden menganggap pemimpin cukup mempunyai kesadaran emosional yang tinggi terhadap pekerjaannya, hal ini menurut responden karena mayoritas pimpinan yang ada di KPU dalam hal usia tidak berpengaruh dan cukup mempunyai pengalaman bekerja yang cukup.

Tabel 4. 14
Kepercayaan diri Pimpinan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Mempunyai	6	18%
2	Cukup Mempunyai	14	42%
3	Kurang Mempunyai	8	25%
4	Tidak Mempunyai	5	15%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.2. Tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 6 (18%) pegawai yang menilai pimpinannya itu mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya, sebanyak 14 responden (42%) menyatakan cukup mempunyai kepercayaan diri, sebanyak 8 responden (25%) menyatakan kurang mempunyai kepercayaan diri, dan sebanyak 5 responden (15%) menyatakan tidak mempunyai rasa percaya diri dalam melaksanakan setiap pekerjaannya.

Jawaban responden tersebut di atas dapat di analisis bahwa lebih dari separoh responden menganggap bahwa pimpinan mempunyai kepercayaan diri yang tinggi di dalam pelaksanaan tugasnya, hal ini bisa dimengerti bahwa pimpinan yang ada di KPU walaupun berpendidikan tinggi mereka belum mempunyai pengalaman tugas dalam perjalanan kariernya.

Tabel 4. 15
Kepantasan Untuk Dipercaya

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Mempunyai	1	4%
2	Cukup Mempunyai	14	42%
3	Kurang Mempunyai	14	42%
4	Tidak Mempunyai	4	12%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.3. Tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 1 (4%) pegawai yang menilai pimpinannya itu mempunyai kepantasan untuk dipercaya oleh bawahan, sebanyak 14 responden (42%) menyatakan cukup mempunyai kepantasan untuk dipercaya, sebanyak 14 responden (42%) menyatakan kurang mempunyai kepantasan untuk dipercaya, dan sebanyak 4 responden (12%) menyatakan pimpinannya itu tidak mempunyai kepantasan untuk dipercaya oleh bawahan.

Tabel di atas dapat ditarik benang merah bahwa lebih dari 50% responden menyatakan bahwa pipinpinan tidak mempunyai kepantasan untuk dipercaya bawahan karena disamping mereka tidak mempunyai pengalaman dalam bekerja.

Tabel 4. 16
Kemampuan Menyesuaikan Diri

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Mempunyai	4	12%
2	Cukup Mempunyai	17	52%
3	Kurang Mempunyai	2	5%
4	Tidak Mempunyai	10	30%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.4. Tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 4 (12%) pegawai yang menilai pimpinannya itu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang ada, sebanyak 17 responden (52%) menyatakan cukup mempunyai kemampuan, sebanyak 2 responden (5%) menyatakan kurang mempunyai kemampuan, dan sebanyak 10 responden (30%) menyatakan tidak mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Tabel 4. 17
Inisiatif Untuk Kemajuan Organisasi

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	11	33%
2	Sering	6	18%
3	Jarang	13	40%
4	Tidak Pernah	3	8%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.5. Tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 11 responden (33%) yang menyatakan pimpinannya itu selalu berinisiatif untuk merebut kesempatan demi kemajuan organisasi, sebanyak 6 responden (18%) menyatakan sering

berinisiatif, sebanyak 13 responden (40%) menyatakan jarang berinisiatif, dan sebanyak 3 responden (8%) menyatakan tidak pernah berinisiatif untuk merebut kesempatan demi kemajuan organisasinya.

Dari jawaban responden di atas menyebutkan bahwa mereka beranggapan bahwa pimpinan kurang pernah mempunyai inisiatif untuk berbuat demi kemajuan organisasinya, hal ini dilatarbelakangi karena KPU merupakan organisasi yang relatif baru dan sekarang banyak disorot oleh publik, sehingga sikap terbaik adalah menunggu perkembangan dari KPU Pusat.

Tabel 4. 18
Rasa Empati Pimpinan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Mempunyai	11	33%
2	Cukup Mempunyai	11	33%
3	Kurang Mempunyai	4	12%
4	Tidak Mempunyai	7	22%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.6. Tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 11 (33%) pegawai yang menilai pimpinannya itu mempunyai rasa empati yang tinggi terhadap kondisi bawahan atau pengguna jasa, sebanyak 11 responden (33%) menyatakan cukup mempunyai rasa empati, sebanyak 4 responden (12%) menyatakan kurang mempunyai rasa empati, dan sebanyak 7 responden (22%) menyatakan tidak mempunyai empati terhadap kondisi bawahannya atau pangguna jasa.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari jawaban responden di atas adalah responden menganggap bahwa pimpinan cukup mempunyai rasa empati terhadap kondisi yang dialami oleh anak buah atau pegawai dalam lingkungan organisasi.

Tabel 4. 19
Kemampuan Memenuhi Kebutuhan Pengguna Jasa

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Mempunyai	8	24%
2	Cukup Mempunyai	16	49%
3	Kurang Mempunyai	5	15%
4	Tidak Mempunyai	4	12%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.7. Tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 8 (24%) pegawai yang menilai pimpinannya itu mempunyai kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan pengguna jasa, sebanyak 16 responden (49%) menyatakan cukup mempunyai, sebanyak 5 responden (15%) menyatakan kurang mempunyai, dan sebanyak 4 responden (12%) menyatakan tidak mempunyai kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan pengguna jasa.

Jawaban responden tentang pertanyaan apakah pimpinan mempunyai kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan pengguna jasa adalah lebih dari 50% responden menganggap bahwa pimpinan cukup mempunyai kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan dalam pelaksanaan pekerjaannya, hal ini dilatarbelakangi bahwa pimpinan mempunyai pengalaman kerja didalam pelaksanaan tugasnya, sehingga wajar apabila responden menganggap demikian seperti diungkapkan dalam jawaban responden.

Tabel 4. 20
Dukungan Pimpinan Terhadap Peningkatan Kemampuan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	6	18%
2	Sering	12	36%
3	Jarang	8	24%
4	Tidak Pernah	7	22%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.8. Tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 6 (18%) pegawai yang menilai pimpinannya itu selalu mendukung peningkatan kemampuan bawahannya, sebanyak 12 responden (36%) menyatakan sering di dukung, sebanyak 8 responden (24%) menyatakan jarang mendapat dukungan, dan sebanyak 7 responden (22%) menyatakan tidak pernah mendapat dukungan dari pimpinannya terhadap peningkatan kemampuannya.

Dari tabel di atas maka dapat dikatakan bahwa pimpinan cukup mendukung terhadap upaya peningkatan kemampuan bawahan, hal ini bisa dilihat dari berbagai undangan seminar, pelatihan dari lembaga pemerintah maupun non pemerintah yang kadang dipenuhi.

Tabel 4. 21
Usaha Mempererat Hubungan Dengan Bawahan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	2	7%
2	Sering	15	45%
3	Jarang	12	36%
4	Tidak Pernah	4	12%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.9. Tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 2 (7%) pegawai yang menilai pimpinannya itu selalu berusaha mempererat hubungan dengan bawahannya, sebanyak 15 responden (45%) menyatakan sering berusaha, sebanyak 12 responden (36%) menyatakan jarang berusaha, dan sebanyak 4 responden (12%) menyatakan tidak pernah berusaha untuk mempererat hubungan dengan bawahannya.

Hubungan untuk mempererat persaudaraan dengan bawahan juga diakui oleh responden seperti terungkap dari jawaban responden. Pimpinan sering mengajak ngobrol dengan bawahan berkaitan dengan pekerjaan dan kabar

keluarga di rumah disamping itu pimpinan juga pernah mengajak bawahan beserta keluarga untuk berwisata untuk melepas lelah dan membuat refreshing, hal ini tentunya menjadi nilai positif bagi pimpinan dari bawahan sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan diharapkan tidak ada jarak atau gap diantara pimpinan dan bawahan dan pada akhirnya pekerjaan diharapkan dapat diselesaikan secara lancar dan tanpa hambatan.

Tabel 4. 22
Teknik Persuasif dalam mengenali dan Memenuhi Kebutuhan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Mempunyai	7	22%
2	Cukup Mempunyai	10	30%
3	Kurang Mempunyai	9	26%
4	Tidak Mempunyai	7	22%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.10. Tentang Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 7 (22%) pegawai yang menilai pimpinannya itu mempunyai teknik persuasif dalam mengenali dan memenuhi kebutuhan pengguna jasa, sebanyak 10 responden (30%) menyatakan cukup mempunyai, sebanyak 9 responden (26%) menyatakan kurang mempunyai, dan sebanyak 7 responden (22%) menyatakan tidak mempunyai teknik persuasif dalam mengenali dan memenuhi kebutuhan pengguna jasa.

Responden ternyata beranggapan bahwa pimpinan cukup mempunyai teknik persuasif untuk mengenali dan memenuhi pengguna jasa, responden melihat bahwa pimpinan tidak terlalu kaku dalam menerapkan aturan dalam pelaksanaan pekerjaan, hal ini dianggap responden tidak mengganggu dalam kelancaran didalam pelaksanaan tugas keseharian.

Setelah data terkumpul semua, maka selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Untuk memberikan gambaran tingkatan persepsi mengenai variable

kepemimpinan, dimana setiap pertanyaan mempunyai rentang jawaban 1 sampai 4 dengan jumlah responden 33, akan dihitung menggunakan interval. Nilai rata-rata tertinggi adalah 4 dan nilai rata rata terendah adalah 1.

$$R = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$R = \frac{4 - 1}{4}$$

$$R = 0,75$$

Oleh karena itu, variabel kepuasan kerja dapat dikategorikan sebagai berikut :

$$\text{Tidak Puas} = 1 - 1,74$$

$$\text{Kurang Puas} = 1,75 - 2,49$$

$$\text{Cukup Puas} = 2,50 - 3,24$$

$$\text{Sangat Puas} = 3,25 - 4$$

Berdasarkan interval di atas, maka distribusi responden untuk variabel X1 Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 23
Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan

Nomor Kuesioner	Skor Jawaban				Bobot	Rata-rata	Kategori
	1	2	3	4			
1	7	7	15	4	82	2,48	Kurang Puas
2	5	8	14	6	87	2,64	Cukup Puas
3	4	14	14	1	78	2,36	Kurang Puas
4	10	2	17	4	81	2,45	Kurang Puas
5	3	13	6	11	91	2,76	Cukup Puas
6	7	4	11	11	92	2,79	Cukup Puas
7	4	5	16	8	94	2,85	Cukup Puas
8	7	8	12	6	83	2,52	Cukup Puas
9	4	12	15	2	81	2,45	Kurang Puas
10	7	9	10	7	83	2,52	Cukup Puas
Rata-rata						2,58	Cukup Puas

Sumber: Pertanyaan 1 – 10 variabel X1

Tabel 4.23 menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variabel kepemimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Bangka mempunyai rata-rata skor tertimbang 2,58 (katagori cukup baik).

Tabel 4.23 menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variable kepemimpinan adalah nilai 3 (jawaban b). Dengan demikian, secara keseluruhan kepemimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Bangka cenderung cukup baik. Kondisi ini juga didukung dengan besarnya nilai maksimum yang hampir semuanya hanya 3. Tidak adanya nilai minimum (jawaban d) untuk setiap indikator variabel menunjukkan bahwa kepuasan pegawai KPU Kabupaten Bangka cukup baik.

Tabel 4.23 juga memperlihatkan bahwa indikator variabel kepemimpinan yang mempunyai nilai mean paling rendah adalah indikator 1 (kesadaran diri emosional), 7 (orientasi jasa), dan 8 (mengembangkan orang lain) yaitu sebesar 2,33, sedangkan yang paling tinggi adalah indikator 6 (empati) sebesar 2,52.

Dengan demikian, indikator yang paling lemah adalah indikator kesadaran diri emosional, orientasi jasa, dan mengembangkan orang lain, sedangkan indicator yang paling kuat adalah indikator empati.

3. Deskripsi Variabel Motivasi (X2)

Dari analisis deskripsi statistik terhadap jawaban kuesioner variabel motivasi, dapat dibuat tabel distribusi frekuensi dari setiap pertanyaan sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 24
Perubahan Dalam Organisasi

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Sama Sekali Tidak Mengancam	13	39%
2	Kurang Mengancam	19	57%
3	Cukup Mengancam	1	4%
4	Tidak Mengancam	0	0%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.1. Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 13 (39%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki sama sekali tidak terancam dengan adanya perubahan organisasi, sebanyak 19 responden (57%) menyatakan kurang terancam, sebanyak 1 responden (4%) menyatakan cukup mengancam, dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki tidak terancam dengan adanya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ternyata bukan merupakan ancaman bagi responden, mereka sadar bahwa keberadaan organisasi suatu saat akan berubah.

Tabel 4. 25
Posisi Dalam Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Aman	13	39%
2	Cukup Aman	15	45%
3	Kurang Aman	4	12%
4	Tidak Aman	1	4%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.2. Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 13 responden (39%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa posisi sekarang ini sangat aman, sebanyak 15 responden (45%) menyatakan cukup aman, sebanyak 4 responden (12%) menyatakan kurang aman, dan sebanyak 1 (4%) responden menyatakan tidak aman dengan posisi sekarang ini.

Kekurangnyamanan posisi ini diakibatkan oleh kemungkinan adanya perubahan status pegawai yang dimiliki oleh organisasi yaitu dari pegawai daerah menjadi pegawai pusat, yang tentunya akan membawa dampak bagi pegawai.

Tabel 4. 26
Pemberian Bantuan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Terbuka	1	4%
2	Cukup Terbuka	13	39%
3	Kurang Terbuka	11	33%
4	Tidak terbuka	8	24%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.3. Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat 1 responden atau (4%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa pemberian bantuan pada orang lain di lingkungan kerja sangat terbuka, sebanyak 13 responden (39%) menyatakan cukup terbuka, sebanyak 11 responden (33%) menyatakan kurang terbuka, dan sebanyak 8 responden (24%) menyatakan pemberian bantuan pada orang lain di lingkungan kerja tersebut tidak terbuka.

Pemberian bantuan terhadap orang lain di luar organisasi sudah dirasakan oleh responden sebagai suasana penuh keterbukaan dimana pimpinan biasanya akan memberikan pertanggungjawaban dalam rapat rapat yang akan mengikutsertakan bawahan dalam pelaporannya.

Tabel 4. 27
Hubungan Dekat Dengan Rekan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Terbuka	11	33%
2	Cukup Terbuka	7	21%
3	Kurang Terbuka	14	46%
4	Tidak terbuka	0	0%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.4. Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat 11 responden atau (33%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa peluang untuk mengembangkan hubungan dekat dengan rekan-rekan sangat terbuka, sebanyak 7 responden (21%) menyatakan cukup terbuka, sebanyak 14 responden (46%) menyatakan kurang terbuka, dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan bahwa peluang untuk mengembangkan hubungan dekat dengan rekan-rekan tidak terbuka.

Hubungan yang terbuka diluar pekerjaan dirasakan oleh sebagian besar responden, karena mereka menganggap bahwa hubungan dekat dengan rekan sekerja akan menambah keharmonisan dalam bekerja sama.

Tabel 4. 28
Penghargaan kepada pegawai yang berprestasi

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	22	67%
2	Sering	8	24%
3	Kadang-kadang	1	4%
4	Tidak pernah	2	5%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.5. Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 22 responden (67%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa organisasi selalu memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, sebanyak 8 responden (24%) menyatakan sering, sebanyak 1 responden (4%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 2 responden (5%) menyatakan bahwa organisasi tidak pernah memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.

Tabel 4. 29
Pengakuan dan Penghargaan Kemampuan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Terbuka	2	5%
2	Cukup Terbuka	11	33%
3	Kurang Terbuka	10	29%
4	Tidak terbuka	11	33%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.6. Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 2 responden atau (5%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa rekan-rekan kerja selalu mengakui dan menghargai kemampuan kita dalam pelaksanaan pekerjaan, sebanyak 11 responden (33%) menyatakan sering, sebanyak 10 responden (29%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 11 responden (33%) menyatakan bahwa rekan-rekan kerja selalu mengakui dan menghargai kemampuan kita dalam pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 4. 30
Kesempatan Untuk Mandiri

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	0	0%
2	Sering	15	45%
3	Kadang-kadang	13	39%
4	Tidak pernah	5	16%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.7. Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa pimpinan selalu member kesempatan pada bawahan untuk bertindak dan berfikir secara mandiri, sebanyak 15 responden (45%) menyatakan sering, sebanyak 13 responden (39%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 5 responden (16%) menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberi kesempatan pada bawahan untuk bertindak dan berfikir secara mandiri.

Sebagian responden menyatakan tidak diberikan kesempatan untuk berpikir mandiri karena tugas melaksanakan pemilu ataupun pilkada harus berdasarkan pada aturan perundangan undangan yang berlaku, sedikit saja melenceng dari aturan maka mereka akan terkena sanksi hukum maupun administratif.

Tabel 4. 31
Peluang Untuk Berprestasi

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	19	57%
2	Sering	12	36%
3	Kadang-kadang	2	7%
4	Tidak pernah	0	0%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.8. Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 19 (57%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa pimpinan selalu memberi peluang pada bawahan untuk berpartisipasi dalam penentuan metode dan prosedur kerja, sebanyak 12 responden (36%) menyatakan sering, sebanyak 2 responden (7%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberi peluang pada bawahan untuk berpartisipasi dalam penentuan metode dan prosedur kerja.

Tabel 4. 32
Peluang Untuk diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	1	3%
2	Sering	18	55%
3	Kadang-kadang	4	12%
4	Tidak pernah	10	30%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.9. Motivasi Kerj

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 1 responden (3%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa bawahan selalu

diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, sebanyak 18 responden (55%) menyatakan sering, sebanyak 4 responden (12%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 10 responden (30%) menyatakan bahwa bawahan tidak pernah diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Dari jawaban responden terhadap pertanyaan tentang kemungkinan berkembang ternyata responden memberikan jawaban yang berimbang, bagi yang tidak mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang ternyata mereka dalam bekerja tidak terbukti memberikan komitmen yang baik bagi organisasi.

Tabel 4. 33
Kerja kreatif atau mengembangkan gagasan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	2	7%
2	Sering	6	18%
3	Kadang-kadang	16	51%
4	Tidak pernah	8	24%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No. 10. Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 2 responden (7%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa bawahan selalu diberi kesempatan untuk melakukan kerja kreatif atau mengembangkan gagasannya, sebanyak 6 responden (18%) menyatakan sering, sebanyak 16 responden (51%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 8 responden (24%) menyatakan bahwa bawahan tidak pernah diberi kesempatan untuk melakukan kerja kreatif atau mengembangkan gagasan-gagasannya.

Selanjutnya adalah menjabarkan distribusi responden terhadap variable motivasi secara keseluruhan. Adapun penyusunan interval kelasnya adalah sebagai berikut :

$$R = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$R = \frac{4 - 1}{4}$$

$$R = 0,75$$

Oleh karena itu, variabel kepuasan kerja dapat dikategorikan sebagai berikut :

$$\text{Tidak Puas} = 1 - 1,74$$

$$\text{Kurang Puas} = 1,75 - 2,49$$

$$\text{Cukup Puas} = 2,50 - 3,24$$

$$\text{Sangat Puas} = 3,25 - 4$$

Berdasarkan interval di atas, maka distribusi responden untuk variabel X3 Motivasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 34
Distribusi Frekuensi Skor Motivasi

Nomor Kuesioner	Skor Jawaban				Bobot	Rata- rata	Kategori
	1	2	3	4			
1	0	1	19	13	102	3,09	Cukup puas
2	1	4	15	13	106	3,21	Cukup puas
3	8	11	13	1	73	2,21	Kurang puas
4	0	14	7	11	93	2,82	Cukup puas
5	2	1	8	22	116	3,52	Sangat puas
6	11	10	11	2	72	2,18	Kurang puas
7	5	13	15	0	76	2,30	Cukup puas
8	0	2	12	19	116	3,52	Sangat puas
9	10	4	18	1	76	2,30	Kurang puas
10	8	16	6	2	64	1,94	Kurang puas
Rata-rata						2,71	Cukup puas

Sumber: *Pertanyaan 1-10 variabel X2*

Tabel 4.34 menunjukkan bahwa nilai yang rata rata skor tertimbang untuk untuk variabel motivasi adalah 2,71 atau masuk dalam katagori cukup baik. Dengan demikian, secara keseluruhan motivasi kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka cenderung cukup baik.

Tabel 4.34 juga menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variabel motivasi adalah nilai 3 (jawaban b). Dengan demikian, secara keseluruhan motivasi kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka cenderung cukup baik.

Tabel 4.34 juga memperlihatkan bahwa indikator variabel motivasi yang mempunyai nilai mean paling rendah adalah indikator 10 (kesempatan untuk berkreasi) yaitu sebesar 1,94, sedangkan yang paling tinggi adalah indikator 5 (hubungan dengan rekan kerja) sebesar 3,52. Dengan demikian, indikator yang paling lemah adalah indikator kesempatan untuk berkreasi, sedangkan indikator yang paling kuat adalah indikator hubungan dengan rekan kerja.

4. Deskripsi Variabel Lingkungan (X3)

Dari analisis deskripsi terhadap jawaban kuesioner variabel X2 lingkungan kerja, dapat dibuat tabel distribusi frekuensi dari setiap pertanyaan sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 35
Hubungan Antar Pegawai

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Sangat Ramah	12	36%
2	Cukup Ramah	19	57%
3	Kurang ramah	2	7%
4	Tidak Ramah	0	0%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.1. Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 12 (36%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan hubungan antar pegawai di lingkungan kerjanya sangat ramah dan penuh kekeluargaan, sebanyak 19 responden (57%) menyatakan cukup ramah, sebanyak 2 responden (7%) menyatakan kurang ramah,

dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan hubungan antar pegawai di lingkungan kerjanya itu tidak ramah.

Hubungan kerja yang cukup ramah didalam lingkungan kantor diungkapkan oleh sebagian besar responden, hal ini dilatarbelakangi karena sistem kerja mereka yang berdasarkan team work dan mereka bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing masing.

Tabel 4. 36
Keterlibatan Bawahan Dalam Penyelesaian Masalah

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	10	30%
2	Sering	17	52%
3	Kadang-kadang	5	15%
4	Tidak Pernah	1	3%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.2. Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 10 (30%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa pimpinannya selalu melibatkan bawahannya dalam menyelesaikan masalah sehari-hari melalui rapat secara teratur, sebanyak 17 responden (52%) menyatakan sering dilibatkan, sebanyak 5 responden (15%) menyatakan kadang-kadang dilibatkan, dan sebanyak 1 responden (3%) menyatakan tidak pernah dilibatkan dalam menyelesaikan masalah sehari-hari melalui rapat secara teratur.

Dari jawaban responden di atas dapat digambarkan keterlibatan bawahan dalam rapat adalah bersifat insidental, apabila menyangkut keseluruhan pekerjaan maka mereka akan dilibatkan, akan tetapi apabila berkaitan dengan masalah kebijakan dan keuangan maka bawahan tidak akan dilibatkan.

Tabel 4. 37
Perhatian Dalam Pencapaian Target Masalah

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	6	18%
2	Sering	21	64%
3	Kadang-kadang	6	18%
4	Tidak Pernah	0	0%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.3. Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 6 (18%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa organisasi selalu mengutamakan perhatiannya pada pencapaian target atau tujuan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, sebanyak 21 responden (64%) menyatakan sering, sebanyak 6 responden (18%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan organisasi tidak pernah mengutamakan perhatiannya pada pencapaian target atau tujuan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan.

Jawaban responden di atas yang sebagian besar menyatakan bahwa responden sering mencapai target dalam pekerjaannya karena dalam pemilu maupun pilkada pelaksanaannya harus sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, meleset dari jadwal berarti jadwal kegiatan yang lain otomatis akan sangat terganggu.

Tabel 4. 38
Dukungan dalam Mengikuti Pelatihan dan Seminar

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	8	23%
2	Sering	23	70%
3	Kadang-kadang	2	7%
4	Tidak Pernah	0	0%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.4. Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 8 (23%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa organisasi selalu mendukung

pegawai untuk mengikuti berbagai pelatihan dan seminar, sebanyak 23 responden (70%) menyatakan sering didukung, sebanyak 2 responden (7%) menyatakan kadang-kadang mendapat dukungan, dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak pernah mendapat dukungan dari organisasi untuk mengikuti berbagai pelatihan dan seminar.

Dukungan terhadap bawahan yang akan mengikuti seminar dirasakan sering sepenuhnya oleh bawahan. Menurut responden kadang mereka bisa mengikuti kadang juga mereka tidak mengikuti. Pimpinan lebih sering mengikuti seminar maupun pelatihan bila dibandingkan dengan bawahan.

Tabel 4. 39
Perhatian Terhadap Kesejahteraan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	5	15%
2	Sering	18	55%
3	Kadang-kadang	10	30%
4	Tidak Pernah	0	0%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.5. Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 5 (15%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa organisasi selalu memperhatikan kesejahteraan pegawainya, sebanyak 18 responden (55%) menyatakan sering diperhatikan, sebanyak 10 responden (30%) menyatakan kadang-kadang diperhatikan, dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak pernah diperhatikan.

Menurut responden di atas, pimpinan sering memberikan perhatian terhadap kesejahteraan bawahannya dan kadang kadang tidak. Hal ini menurut responden tergantung dari banyak atau sedikitnya pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.

Tabel 4. 40
Perhatian Terhadap Keluhan Pegawai

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	7	22%
2	Sering	16	48%
3	Kadang-kadang	4	12%
4	Tidak Pernah	6	18%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.6. Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 7 (22%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa organisasi selalu memperhatikan keluhan dan keberatan pegawai secara obyektif, sebanyak 16 responden (48%) menyatakan sering diperhatikan, sebanyak 4 responden (12%) menyatakan kadang-kadang diperhatikan, dan sebanyak 6 responden (18%) menyatakan organisasi tidak pernah memperhatikan keluhan dan keberatan pegawai secara obyektif.

Dari tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa perhatian terhadap keluhan bawahan sering mendapatkan tanggapan dari organisasi, organisasi menganggap bahwa bawahan sudah seharusnya bekerja sesuai dengan aturan dan bawahan telah mendapatkan gaji dan honor yang cukup sehingga perhatian organisasi terhadap keluhan terhadap masalah honor mendapatkan porsi yang cukup.

Tabel 4. 41
Kesempatan Untuk Mencapai Kemajuan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Mempunyai	9	26%
2	Cukup mempunyai	20	62%
3	Kurang Mempunyai	4	12%
4	Tidak Mempunyai	0	0%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.7. Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 9 (26%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa setiap pegawai mempunyai kesempatan yang cukup untuk mencapai kemajuan, sebanyak 20 responden (62%) menyatakan cukup mempunyai kesempatan, sebanyak 4 responden (12%) menyatakan kurang mempunyai kesempatan, dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan tidak mempunyai kesempatan yang cukup untuk mencapai kemajuan.

Belum adanya kesempatan untuk mencapai kemajuan menurut responden disebabkan karena keterbatasan jumlah staf yang dimiliki oleh KPU Kabupaten Bangka, sehingga apabila ada pegawai yang ingin mengikuti diklat, seminar ataupun kursus maka akan mengganggu jalannya pekerjaan.

Tabel 4. 42

Bantuan Pimpinan Untuk Mengembangkan Bawahan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	3	8%
2	Sering	28	85%
3	Kadang-kadang	2	7%
4	Tidak Pernah	0	0%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.8. Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 3 (8%) pegawai di KPU Kabupaten Bangkayang menyatakan bahwa pimpinan selalu membantu anak buah untuk mengembangkan diri mereka di tempat kerja, sebanyak 28 responden (85%) menyatakan sering, sebanyak 2 responden (7%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 0 (0%) responden menyatakan pimpinan tidak pernah membantu anak buah untuk mengembangkan diri.

Tabel 4. 43
Jaminan Untuk Menikmati Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	0	0%
2	Sering	14	43%
3	Kadang-kadang	15	45%
4	Tidak Pernah	4	12%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.9. Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tidak ada (0%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa organisasi selalu mengambil langkah-langkah secara tepat untuk menjamin pegawai dapat menikmati pekerjaan mereka, sebanyak 14 responden (43%) menyatakan organisasi sering, sebanyak 15 responden (45%), dan sebanyak 4 responden (12%) menyatakan organisasi tidak pernah mengambil langkah-langkah secara tepat untuk menjamin pegawai dapat menikmati pekerjaan mereka.

Jawaban responden di atas menyatakan bahwa organisasi menjamin pegawai bahwa mereka bisa untuk bisa menikmati pekerjaan mereka tanpa merasa was-was bahwa mereka suatu saat akan dipindahkan ke bagian lain ataupun organisasi akan bubar, karena keberadaan organisasi KPU dijamin oleh UUD Tahun 1945.

Tabel 4. 44
Kondisi Kerja Yang Nyaman

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Selalu	10	30%
2	Sering	16	48%
3	Kadang-kadang	7	22%
4	Tidak Pernah	0	0%
	Total	33	100%

Sumber : Diolah Dari Jawaban Pertanyaan No.10. Lingkungan Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 10 (30%) pegawai di KPU Kabupaten Bangka yang menyatakan bahwa organisasi selalu memberikan

kondisi kerja yang aman dan nyaman bagi pegawai, sebanyak 16 responden (48%) menyatakan organisasi, sebanyak 7 responden (22%) menyatakan kadang-kadang, dan sebanyak 0 responden (0%) menyatakan organisasi tidak pernah memberikan kondisi kerja yang aman dan nyaman bagi pegawai.

Kondisi yang nyaman dalam bekerja juga dirasakan oleh pegawai, hal ini dapat dilihat dengan ruangan kerja yang ber AC, fasilitas komputer yang lebih dari cukup serta pemenuhan sarana dan prasarana kerja yang lain.

Setelah data terkumpul semua, maka selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Untuk memberikan gambaran tingkatan persepsi mengenai lingkungan kerja, dimana setiap pertanyaan mempunyai rentang jawaban 1 sampai 4 dengan jumlah responden 21, akan dihitung menggunakan interval. Nilai rata-rata tertinggi adalah 4 dan nilai rata rata terendah adalah 1.

$$R = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$R = \frac{4 - 1}{4}$$

$$R = 0,75$$

Oleh karena itu, variabel kepuasan kerja dapat dikategorikan sebagai

berikut :

Tidak Puas = 1 – 1,74

Kurang Puas = 1,75 – 2,49

Cukup Puas = 2,50 – 3.24

Sangat Puas = 3.25 – 4

Berdasarkan interval di atas, maka distribusi responden untuk variabel X₂ Lingkungan Kerja kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 45
Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan

Nomor Kuesioner	Skor Jawaban				Bobot	Rata-rata	Kategori
	1	2	3	4			
1	7	7	15	4	82	2,48	Kurang Puas
2	5	8	14	6	87	2,64	Cukup puas
3	4	14	14	1	68	2,06	Kurang puas
4	10	2	17	4	81	2,45	Kurang puas
5	3	13	6	11	91	2,76	Cukup puas
6	7	4	11	11	92	2,79	Cukup puas
7	4	5	16	8	94	2,85	Cukup puas
8	7	8	12	6	83	2,52	Cukup puas
9	4	12	15	2	81	2,45	Kurang puas
10	7	9	10	7	83	2,52	Cukup puas
Rata-rata						2,55	Cukup puas

Sumber: *Pertanyaan 1-10 variabel X3*

Tabel 4.45 menunjukkan bahwa nilai rata rata skor tertimbang untuk variabel lingkungan kerja adalah 2,55 atau masuk dalam katagori cukup puas. Dengan demikian, secara keseluruhan lingkungan kerja di lingkungan KPU Kabupaten Bangka cenderung cukup baik.

Tabel 4.45 juga menunjukkan bahwa nilai yang paling banyak muncul untuk variabel lingkungan kerja adalah nilai 2 (jawaban c). Dengan demikian, secara keseluruhan lingkungan kerja di lingkungan KPU Kabupaten Bangka cenderung cukup baik. Kondisi ini juga didukung dengan besarnya nilai maksimum untuk seluruh indikator adalah 3. Tidak adanya nilai minimum (jawaban d) untuk setiap indikator variabel menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka cukup baik.

Tabel 4.45 juga memperlihatkan bahwa indikator variabel lingkungan kerja yang mempunyai nilai mean paling rendah adalah indikator 3 (Perhatian Dalam Pencapaian Target Masalah), sedangkan indikator paling tinggi adalah indikator 7 (Kesempatan Untuk Mencapai Kemajuan) sebesar 2,85.

C. Pembahasan

1. Analisis Korelasi Rank Kendall

Korelasi berarti hubungan timbal balik. Jika dua gejala berjalan sejajar atau searah berarti korelasi antara dua gejala itu disebut positif. Sebaliknya jika berlawanan arah korelasinya disebut negatif. Besar kecilnya korelasi selalu dinyatakan dalam angka yang disebut dengan koefisien korelasi.

Koefisien korelasi selalu bergerak di antara 0,00 dan $\pm 1,00$. Koefisien korelasi dari 0,00 sampai + 1,00 menunjukkan korelasi yang positif, sedang dari 0,00 sampai -1,00 menunjukkan korelasi negatif.

Hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 14.00 diperoleh besarnya koefisien korelasi Rank Kendall dari masing-masing variabel penelitian yang dapat dilihat dalam Tabel 4.48 berikut ini:

Tabel 4. 46
Koefisien Korelasi Rank Kendall

No	Variabel	Koefesien Korelasi	Tingkat Signifikan
1	Rx1y	0,233	0,00
2	Rx2y	0,302	0,00
3	Rx3y	0,233	0,00

Sumber: Data Primer Diolah, November 2011

Dari Tabel 4.46 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Koefisien korelasi hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja sebesar 0,233 dan bertanda positif, maka kepemimpinan berhubungan positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, apabila kepemimpinan membaik maka kepuasan kerja pegawai membaik.
- 2) Koefisien korelasi hubungan motivasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,302 dan bertanda positif, maka motivasi berhubungan positif terhadap kepuasan

kerja. Dengan demikian, apabila pegawai mendapatkan motivasi maka kepuasan kerja pegawai membaik.

- 3) Koefisien korelasi hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja sebesar 0,233 dan bertanda positif, maka lingkungan kerja berhubungan positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, apabila lingkungan kerja membaik maka kepuasan kerja pegawai membaik.

2. Uji Hipotesis

1) Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 14.00 diperoleh nilai koefisien korelasi Rank Kendall kepemimpinan dengan kepuasan kerja sebesar 0,233 pada tingkat signifikan 0,000 dan bertanda positif. Artinya, secara signifikan kepemimpinan mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka. Dengan demikian, apabila kepemimpinan membaik maka kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka juga membaik, sebaliknya apabila kepemimpinan memburuk maka kepuasan kerja juga memburuk. Jadi terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

2) Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 14.00 diperoleh nilai koefisien korelasi Rank Kendall hubungan motivasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,302 pada tingkat signifikan 0,000 dan bertanda positif. Artinya, secara signifikan motivasi mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka. Dengan

demikian, apabila motivasi kerja membaik maka kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka juga membaik.

3) Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 14.00 diperoleh nilai koefisien korelasi Rank Kendall hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja sebesar 0,233 pada tingkat signifikan 0,000 dan bertanda positif. Artinya, secara signifikan lingkungan kerja mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka. Dengan demikian, apabila lingkungan kerja membaik maka kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka juga membaik, sebaliknya apabila lingkungan kerja memburuk maka kepuasan kerja juga memburuk. Jadi terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja.

3. Koefisien Konkordansi Kendall

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 14.00 diperoleh nilai Koefisien Konkordansi Kendall sebesar 0,164 dengan Chi-Square (X^2) sebesar 10,301 dan $df = 3$. Oleh karena nilai X^2 -tabel pada $df=3$ dengan tingkat signifikan 0,05 adalah 7,815 maka hubungan antara kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) dengan kepuasan kerja (Y) adalah signifikan karena X^2 -hitung lebih besar dari X^2 -tabel ($10,301 > 7,815$).

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam penelitian ini nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja

secara bersama-sama mempengaruhi variabel kepuasan kerja. Nilai R^2 berkisar antara 0-1. Semakin besar R^2 berarti semakin besar variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Program SPSS Versi 14.00 diperoleh nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,90. Artinya, Apabila terjadi perubahan pada kepuasan kerja maka 90% dipengaruhi pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama. Sedangkan yang 10% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja.

5. Analisis

a. Kepemimpinan

Dalam perkembangannya, seorang pemimpin bukan hanya sebagai pemimpin saja, akan tetapi juga sebagai trainer, fasilitator, consultant, motivator, dan bahkan juga dituntut mampu membuat prediksi tentang kegiatan masa depan (Darmanto dan Toha, 2002). Selain memimpin, seorang pemimpin juga harus meningkatkan produktivitas dengan cara memotivasi bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Terkait dengan hasil penelitian di KPU Kabupaten Bangka menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh besar dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka.

b. Motivasi

Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (Moenir, 2002: 136), mengemukakan bahwa motivasi berasal dari kata motif adalah suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat. Selanjutnya Gibson (1996: 185), merumuskan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Terkait dengan hasil penelitian di KPU Kabupaten Bangka menunjukkan bahwa motivasi mempunyai peran penting di dalam memberi kepuasan kerja terhadap pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lingkungan dalam organisasi, yang sering disebut dengan iklim organisasi. Iklim organisasi telah lama dianggap mengadakan interaksi dengan ciri individu para pekerja dan menentukan perilaku mereka (Steer, 1985: 120). Terkait dengan hasil penelitian di KPU Kabupaten Bangka menunjukkan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka.

D. Implikasi Hasil Penelitian

Hasil pengolahan data diperoleh koefisien korelasi kepemimpinan sebesar 0,233 pada tingkat signifikan 0,000 dan bertanda positif, artinya bila kepemimpinan baik, maka kepuasan kerja pegawai juga meningkat. Dengan demikian, bila pimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Bangka ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawai bawahannya, maka pimpinan dapat melakukannya dengan meningkatkan atau memperbaiki kepemimpinannya karena terbukti kepemimpinan berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya juga dapat dijelaskan bahwa indikator variabel kepemimpinan yang paling lemah adalah indikator kesadaran diri emosional, orientasi jasa, dan mengembangkan orang lain. Dengan demikian, bila pimpinan ingin memperbaiki kepeimpinannya, maka arah perbaikannya hendaknya diprioritaskan pada perbaikan indikator kesadaran diri emosional, orientasi jasa, dan mengembangkan orang lain.

Hasil pengolahan data diperoleh koefisien korelasi lingkungan kerja sebesar 0,233 pada tingkat signifikan 0,000 dan bertanda positif, artinya bila lingkungan kerja semakin baik, maka kepuasan kerja pegawai juga meningkat. Dengan demikian, bila pimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Bangka ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawai bawahannya, maka pimpinan dapat melakukannya dengan meningkatkan atau memperbaiki lingkungan kerja karena terbukti lingkungan kerja berhubungan positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya juga dapat dijelaskan bahwa indikator variabel lingkungan kerja yang paling lemah adalah indikator perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, bila pimpinan ingin memperbaiki lingkungan kerja, maka arah perbaikannya hendaknya diprioritaskan pada perbaikan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai.

Hasil pengolahan data diperoleh koefisien korelasi motivasi sebesar 0,302 pada tingkat signifikan dan bertanda positif, artinya bila motivasi kerja meningkat, maka kepuasan kerja pegawai juga meningkat.

Dengan demikian, bila pimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Bangka ingin meningkatkan kepuasan kerja bawahannya, maka pimpinan dapat melakukannya dengan meningkatkan atau memperbaiki motivasi kerja

bawahannya karena terbukti motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya juga dapat dijelaskan bahwa indikator variabel motivasi yang baik adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkreasi. Dengan demikian, bila pimpinan ingin memperbaiki atau meningkatkan motivasi kerja bawahan, maka arah perbaikannya hendaknya diprioritaskan pada indikator kesempatan untuk berkreasi.

Dari hasil pengolahan data juga diketahui bahwa dari 10 indikator variabel kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka, yang lemah adalah indikator perhatian pimpinan. Dengan demikian, bila pimpinan ingin meningkatkan kepuasan kerja bawahannya, selain dengan berusaha memperbaiki kepemimpinannya, lingkungan kerja dan motivasi kerja juga dapat dilakukan dengan berusaha memperbaiki kepuasan kerja itu sendiri dengan memprioritaskan pada perbaikan indikator perhatian pimpinan. Hasil pengolahan data juga diperoleh nilai R Square sebesar 0,900 artinya bila terjadi perubahan pada kepuasan kerja pegawai KPU Kabupaten Bangka, 90% dapat dijelaskan melalui variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja, sedang yang 10% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain luar variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja. Dengan demikian, pimpinan di lingkungan KPU Kabupaten Bangka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai bawahannya dengan berusaha memperbaiki kepemimpinannya, dan memperbaiki motivasi kerja, memperbaiki lingkungan kerja, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama, sehingga pimpinan mempunyai lima alternatif kegiatan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka, yaitu:

1. Hanya meningkatkan atau memperbaiki kepemimpinannya.
2. Hanya memperbaiki motivasi kerja.
3. Hanya memperbaiki lingkungan kerja.
4. Hanya memperbaiki kepuasan kerja pegawai
5. Meningkatkan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja, secara bersama-sama.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa pengolahan data statistik untuk data kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja, didapat bahwa :

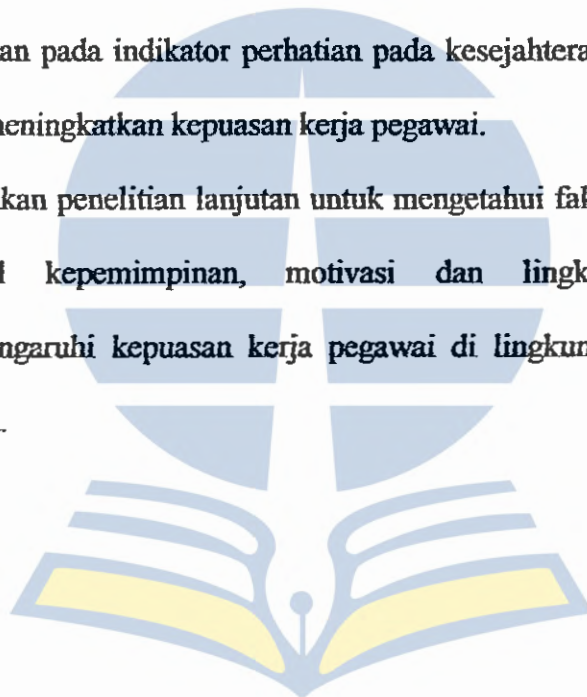
1. Kepemimpinan erat hubungannya terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka, oleh karena itu pemimpin mempunyai peran penting di dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka
2. Motivasi kerja berhubungan positif terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka.
3. Lingkungan kerja mempunyai hubungan erat terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka.

B. Saran

Dengan mengetahui adanya hubungan positif antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, baik secara bersama sama maupun secara parsial serta mengetahui karakteristik yang memberi nilai tambah terhadap kepuasan kerja maka :

1. Pimpinan organisasi KPU Kabupaten Bangka hendaknya memberi perhatian yang lebih terhadap pegawai dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih baik dan kelancaran operasional tetap terjamin.

2. Variabel kepemimpinan yang mempunyai hubungan terhadap kepuasan kerja, yang mana hal ini terdiri atas kesadaran diri emosional, orientasi jasa dan mengembangkan orang lain. Oleh karena itu hendaknya pimpinan dan pegawai dapat menciptakan suasana yang kondusif sehingga kepuasan kerja dapat tercipta.
3. Variabel motivasi kerja hendaknya ditingkatkan dengan prioritas perbaikan pada indikator kesempatan untuk berkreasi
4. Variabel lingkungan kerja hendaknya ditingkatkan dengan prioritas perbaikan pada indikator perhatian pada kesejahteraan pegawai, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
5. Diperlukan penelitian lanjutan untuk mengetahui faktor faktor lain di luar variabel kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di lingkungan KPU Kabupaten Bangka.



DAFTAR PUSTAKA

- Koentjaraningrat. (1991). *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Lexy, J, Moelong. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Winarmo, Surachmad. (1994). *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode, Teknik*. Bandung: Tarsito.
- Stephen, Robbins. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta: Prehallindo.
- Abraham, A, Maslow. (1994). *Motivasi Dan Kepribadian 1*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Jennifer M. George Gareth R. Jones dan Muhammad Abdullah Al-Buraey. (2002). *Humas Hubungan Masyarakat Teori Dan Praktek*. Jakarta: Prehallindo.
- George, R, Terry. (1993). *Managing Change for Competitive Success*. Lembaga Penerbit. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Richard, M, Steers. (1985). *Manajemen Personalia : Edisi III Cetakan II Seri Manajemen No. 47*. Surabaya: Erlangga.
- Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Luthans. (1995). *Kepuasan Kerja*. Bogor: Yudhistira Ghalia Indonesia.
- Stress (2003). *Kepuasan Kerja, Motivasi dan untuk Kinerja SDM*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Richard, W, Hertzberg. (1976). *Deformation and Fracture Mechanics of Engineering Materials*. Wiley.
- Strauss, George, Sayles, Leonard R Personnel. (1985). *The Human Problems of Management*. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan.
- Heidjrachman, Suad Husnan. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Stephen P. Robbins and Mary Coulter. (2006). *Manajemen Jilid 2*. Pekalongan: Maktabah Salafy Press.
- Handoko. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. Andi Offset.

Stephen P. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Robert L. Mathis and John H. Jackson. (2002). *Human Resources And Personnel Management*. R.R Donnelley.

Ghozali, Imam. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Mitchell, Vance F and Pravin Moudgil. (1976). *Organizational Behavior*.

Umar, H.M. (2001). *Bimbingan Dan Penyuluhan*. Jakarta: CV. Pustaka Setia,.

H. Hadari Nawawi. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.



LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Perhitungan Statistik

Correlations

			kepemim pinan	kepuasan kerja
Kendall's tau_b	kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.233
		Sig. (2-tailed)	.	.363
		N	10	10
	kepuasan kerja	Correlation Coefficient	.233	1.000
		Sig. (2-tailed)	.363	.
		N	10	10

			kepuasan kerja	motivasi kerja
Kendall's tau_b	kepuasan kerja	Correlation Coefficient	1.000	-.302
		Sig. (2-tailed)	.	.237
		N	10	10
	motivasi kerja	Correlation Coefficient	-.302	1.000
		Sig. (2-tailed)	.237	.
		N	10	10

Correlations

			motivasi kerja	kepuasan kerja
Kendall's tau_b	motivasi kerja	Correlation Coefficient	1.000	-.302
		Sig. (2-tailed)	.	.237
		N	10	10
	kepuasan kerja	Correlation Coefficient	-.302	1.000
		Sig. (2-tailed)	.237	.
		N	10	10

Correlations

			kepuasan kerja	lingkungan kerja
Kendall's tau_b	kepuasan kerja	Correlation Coefficient	1.000	.233
		Sig. (2-tailed)	.	.363
		N	10	10
	lingkungan kerja	Correlation Coefficient	.233	1.000
		Sig. (2-tailed)	.363	.
		N	10	10

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
jumlah	4	2.6425	.09069	2.55	2.73

Chi-Square Test

Frequencies

jumlah

	Observed N	Expected N	Residual
2.55	1	1.0	.0
2.58	1	1.0	.0
2.71	1	1.0	.0
2.73	1	1.0	.0
Total	4		

Test Statistics

	jumlah
Chi-Square(a)	.000
Df	3
Asymp. Sig.	1.000

a. 4 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.0.

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI
DI KPU KABUPATEN BANGKA**



PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

UNIVERSITAS TERBUKA

PANGKALPINANG

2011

**DAFTAR PERTANYAAN
HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI
DI KPU KABUPATEN BANGKA**

I. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon untuk memberi tanda (x) pada jawaban berikut :

1. Jenis Kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan

2. Usia Saudara
 - a. 21 – 30 tahun
 - b. 31 – 40 tahun
 - c. Di atas 40 tahun

3. Pendidikan
 - a. SLTA
 - b. D3/Sederajat
 - c. S1/Sederajat
 - d. S2

4. Masa kerja di KPUD Kabupaten Bangka
 - a. 1 - 2 tahun
 - b. 3 – 5 tahun
 - c. 6 tahun lebih

II. Kepuasan Kerja Pegawai (Y)

1. Apakah pekerjaan yang saudara kerjakan/perintah atasan sudah sesuai dengan kemampuan Saudara ?
 - a. Sesuai
 - b. Cukup sesuai
 - c. Kurang Sesuai
 - d. Tidak Sesuai

2. Apakah apabila Saudara telah dan berhasil menyelesaikan pekerjaan akan mendapatkan penghargaan dari pimpinan ?
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Tidak pernah

3. Apakah Saudara puas dengan penghargaan yang telah diberikan oleh pimpinan ?
 - a. Sangat puas
 - b. Puas

- c. Kurang Puas.
 - d. Tidak Puas
4. Apakah penerapan Punish and Reward sudah benar-benar dilakukan di lingkungan Saudara ?
- a. Sudah sering
 - b. Jarang
 - c. Pernah sesekali
 - d. Tidak pernah
5. Apakah kantor akan mengakui terhadap prestasi kerja yang telah anda capai?
- a. Sering
 - b. Pernah sesekali
 - c. Jarang
 - d. Tidak Pernah
6. Apakah saudara merasakan selama bekerja anda merasakan adanya kemajuan dalam diri anda ?
- a. Merasakan.
 - b. Biasa saja
 - c. Sedikit merasakan
 - d. Tidak merasakan sama sekali
7. Apakah dalam masalah pekerjaan anda mempunyai komitmen yang sangat tinggi ?
- a. Ya, sangat tinggi.
 - b. Biasa saja
 - c. Sedikit komitmen
 - d. Tidak mempunyai komitmen
8. Apakah Saudara senang apabila mendapatkan tugas dari pimpinan ?
- a. Sangat senang
 - b. Senang
 - c. Kurang Senang
 - d. Tidak Senang
9. Apakah penghasilan yang saudara terima sudah cukup bagi kebutuhan anda ?
- a. Lebih dari cukup
 - b. Cukup
 - c. kurang
 - d. Sangat Kurang
10. Apakah Saudara cukup puas dengan penghasilan Saudara ?
- a. Puas
 - b. Cukup puas
 - c. Kurang Puas
 - d. Tidak Puas

III. Kepemimpinan (X1)

1. Apakah menurut Saudara sikap pempinan sudah sesuai dengan yang diharapkan ?
 - a. Sesuai
 - b. Cukup sesuai
 - c. Kurang Sesuai
 - d. Tidak Sesuai

2. Apakah menurut Saudara pimpinan sering memberikan teladan yang baik terhada lingkungan ?
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d, Tidak pernah

3. Apakah Saudara puas dengan penghargaan yang telah diberikan oleh pimpinan ?
 - a. Sangat puas
 - b. Puas
 - c. Kurang Puas.
 - d. Tidak Puas

4. Apakah pimpinan telah meerapkan Punish and Reward di lingkungan Saudara ?
 - a. Sudah sering
 - b. Jarang
 - c. Pernah sesekali
 - d. Tidak pernah

5. Apakah pimpinan sudah benar-benar bertanggung jawab terhadap organisasi ?
 - a. Sering
 - b. Pernah sesekali
 - c. Jarang
 - d. Tidak Pernah

6. Apakah pimpinan sering mendelegasikan tugas secara merata terhadap bawahan?
 - a. Sering Sekali
 - b. Jarang
 - c. Sesekali
 - d. Tidak pernah

7. Bagaimana menurut anda komitmen pimpinan terhadap pekerjaan ?
 - a. Ya, sangat tinggi.
 - b. Biasa saja
 - c. Sedikit komitmen
 - d. Tidak mempunyai komitmen

8. Bagaimana menurut anda , apakah pimpinan sering memberikan motivasi terhadap bawahan
 - a. Sangat sering
 - b. Kadang kadang
 - c. Jarang sekali
 - d. Tidak pernah
9. Apakah pimpinan sering menghargai ide/pekerjaan/prestasi anda ?
 - a. Lebih dari cukup
 - b. Cukup
 - c. kurang
 - d. Sangat Kurang
10. Apakah Saudara cukup puas dengan model kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan ?
 - a. Puas
 - b. Cukup puas
 - c. Kurang Puas
 - d. Tidak Puas

IV. Motivasi Kerja (X 2)

1. Apakah pekerjaan yang saudara kerjakan/perintah atasan sudah sesuai dengan kemampuan Saudara ?
 - a. Sesuai
 - b. Cukup sesuai
 - c. Kurang Sesuai
 - d. Tidak Sesuai
2. Apakah anda selalu dilibatkan dalam segala kegiatan di kantor ?
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d, Tidak
3. Apakah anda sering mendapat tugas yang menurut anda tidak mampu untuk menyelesaikannya ?
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d, Tidak
4. Bagaimana sikap anda apabila mendapatkan pekerjaan dari pimpinan ?
 - a. Senang
 - b. Cukup Senang
 - c. Biasa saja
 - d. Tidak Senang

5. Apakah anda selalu memikirkan perkembangan karir anda ?
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Tidak

6. Apakah apabila Saudara telah dan berhasil menyelesaikan pekerjaan akan mendapatkan penghargaan dari pimpinan ?
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Tidak pernah

7. Apakah Saudara puas dengan penghargaan yang telah diberikan oleh pimpinan?
 - a. Sangat puas
 - b. Puas
 - c. Kurang Puas.
 - d. Tidak Puas

8. Apakah anda selalu bekerja sama dengan rekan anda dalam melaksanakan pekerjaan?
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Tidak

9. Apakah penerapan Punish and Reward sudah benar-benar dilakukan di lingkungan Saudara ?
 - a. Sudah sering
 - b. Jarang
 - c. Pernah sesekali
 - d. Tidak pernah

10. Apakah kantor akan mengakui terhadap prestasi kerja yang telah anda capai?
 - a. Sering
 - b. Pernah sesekali
 - c. Jarang
 - d. Tidak Pernah

V. Lingkungan Kerja (X3)

1. Apakah sarana dan prasarana yang ada dalam lingkungan kantor sudah sesuai dengan keinginan anda ?
 - a. Sesuai
 - b. Cukup sesuai
 - c. Kurang Sesuai
 - d. Tidak Sesuai

2. Apakah anda sering merasakan bahwa pimpinan sering berkomunikasi dengan bawahan ?
 - a. Sering
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Tidak pernah

3. Apakah Saudara puas dengan rekan sekerja anda dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari ?
 - a. Sangat puas
 - b. Puas
 - c. Kurang Puas.
 - d. Tidak Puas

4. Apakah anda merasa nyaman di lingkungan kerja anda ?
 - a. Sangat nyaman
 - b. Nyaman
 - c. Kurang Nyaman
 - d. Tidak Nyama

5. Apakah lingkungan diluar kantor anda sangat mendukung kegiatan kantor anda?
 - a. Sangat mendukung
 - b. Mendukung
 - c. Cukup mendukung
 - d. Tidak mendukung

6. Apakah saudara merasakan bahwa pimpinan anda memperhatikan lingkungan di luar kantor?
 - a. Merasakan.
 - b. Biasa saja
 - c. Sedikit merasakan
 - d. Tidak merasakan sama sekali

7. Apakah dalam masalah pekerjaan teman anda mempunyai komitmen yang sangat tinggi ?
 - a. Ya, sangat tinggi.
 - b. Biasa saja
 - c. Sedikit komitmen
 - d. Tidak mempunyai komitmen

8. Apakah Saudara senang apabila mendapatkan tugas dari pimpinan ?
 - a. Sangat senang
 - b. Senang
 - c. Kurang Senang
 - d. Tidak Senang

9. Apakah system penghargaan yang telah diterapkan menurut anda sudah cukup ?
- Lebih dari cukup
 - Cukup
 - kurang
 - Sangat Kurang
10. Apakah Saudara cukup puas dengan lingkungan kerja anda ?
- Puas
 - Cukup puas
 - Kurang Puas
 - Tidak Puas

