

KEPUASAN KERJA PEGAWAI

(Studi Kasus pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato)

Oleh

FEBRIANI YUSUF

NIM : S2116119

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pada Jurusan Ilmu
Pemerintahan Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Ichsan Gorontalo**



**PROGRAM SARJANA
JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO
2020**

HALAMAN PENGESAHAN KOMISI PEMBIMBING

ANALISIS KEPUASAN KERJA PEGAWAI

(Studi Kasus pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato)

OLEH
FEBRIANI YUSUF
NIM : S2116119

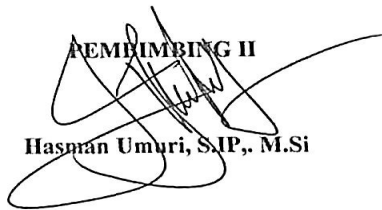
Skripsi ini telah memenuhi syarat dan disetujui oleh Tim Pembimbing
Pada tanggal,.....2020

TIM KOMISI PEMBIMBING

PEMBIMBING I


H. Umar Sune, S.Sos., M.Si

PEMBIMBING II


Hasman Umuri, S.IP., M.Si

HALAMAN PENGESAHAN KOMISI PENGUJI

ANALISIS KEPUASAN KERJA PEGAWAI

(Studi Kasus pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato)

OLEH

FEBRIANI YUSUF

NIM : S2116119

Telah Memenuhi Syarat dan Dipertahankan Pada Komisi Ujian Akhir
Hari/Tanggal.....2020

Komisi Penguji :

1. H. Umar Sune, S.Sos., MS.i
2. Hasman Umuri, S.IP., M.Si
3. Dr.Dra.Hj.Rusni Djafar, MPA
4. Iskandar Ibrahim, S.IP., M.Si
5. Edy Sijaya, S.IP., M.Si

1.....
2.....
3.....
4.....
5.....

MENGETAHUI

Dekan,
Fakultas Sospol



Arman, S.Sos., M.Si
NIDN:0913.0786*02

Ketua Program Studi
Ilmu Pemerintahan



Darmawaty Abd. Razak, S.IP., M.AP
NIDN: 0924.0767.01

Tanggal Lulus:.....2020

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di Universitas ichsan Gorontalo maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dalam naskah ini dengan disebutkan nama dan dicantumkan dalam daftar pustaka
4. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sangsi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sangsi lainnya sesuai norma yang berlaku diperguruan tinggi ini

Gorontalo,

2020

buat pernyataan

FEBRIANI YUSUF
NIM : S2116119

ABSTRAK

Febriani Yusuf, S2116119, 2020, Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kasus pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato.

Permasalahan dalam penelitian adalah Kepuasan kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretarian Daerah Kabupaten Pohuwato, berdasarkan pengamatan penulis terhadap beberapa pegawai, penulis menemukan permasalahan berikut ini :1)Pegawai masih ada yang kurang puas dengan imbalan yang diterima atas pekerjaannya, pelaksanaan tugas belum optimal, 2)Keraguan terhadap organisasi akan memberikan kepuasan dalam jangka waktu yang lama. 3). Perhatian terhadap Kualitas Kerja masih minim, 4).Kurangnya derajat kemandirian, Tujuan Penelitian yakni Untuk mengetahui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato.

Obyek penelitian adalah Kepuasan Kerja Pegawai pada Bagian Umum Setda Kabupaten Pohuwato yang penelirianya dilakukan kurang lebih 2 bulan, sedangkan desain penelitian, penulis menggunakan metode kualitatif, dengan informan penelitian 12 orang informan.

Hasil penelitian Kepuasan kerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah khususnya pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato dapat dijelaskan melalui indikator 1. turnover (penggantian) hal ini menunjukkan sikap pegawai merasa tidak memiliki kemampuan terhadap kebijakan atasan dalam pergantian pegawai, hal ini berakibat pada kemampuan aparat yang belum maksimal terhadap tugas yang sebelumnya sehingga kepuasan kerja pegawai dirasa masih kurang. 2.dilihat dari aspek tingkat kehadiran pegawai pada bagian umum sekretarian daerah kabupaten pohuwato yang berdampak kepada kepuasan kerja menunjukkan sangat signifikan, sebab tingkat kehadiran senantiasa mendukung produktivitas kerja pegawai. sehingga pegawai menunjukkan ketidakpuasan dalam bekerja. maka dapat dikatakan pula bahwa pegawai-pegawai yang kurang puas rata-rata adalah yang tingkat kehadirannya (absen) tinggi, 3. dilihat usia/umur dalam penelitian menghasilkan bahwa kecenderungan kepuasan yang tinggi dimiliki oleh pegawai yang usia lanjut, hal ini ditunjukkan oleh adanya kuantitas kerjanya yang dilakukan berdasarkan tugas pokoknya. Jika dilihat pegawai yang usianya masih dibawah ini menunjukkan kepuasaannya rendah disebabkan oleh produktivitas kerja yang kurang. 4.Jika dilihat dari aspek tingkat pekerjaan maka kepuasan kerja pegawai pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato menunjukkan pegawai yang menduduki jabatan yang lebih tinggi lebih puas daripada yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah.dan yang mendapatkan tingkatan jabatan yang tingggi lebih banyak menunjukkan kemampuan kerja yang baik. 5.Demikian pula dengan aspek organisasi bahwa pegawai di bagian umum setda menunjukkan hubungan kerja sama melalui komunikasi, koordinasi serta partisipasi telah terjalin dengan baik sehingga pegawai memiliki kepuasan terhadap hasil pekerjaan mereka.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Bagian Umum Setda Kab.Pohuwato

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

***"Dari hal- hal baik aku belajar megucap syukur,
dari hal – hal buruk aku belajar menjadi kuat"***

"Sukses adalah sebuah perjalanan, bukan sebuah tujuan, usaha sering lebih penting daripada hasilnya

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan sebagai tanda bhaktiku kepada :

- 1 Ibu dan Ayahanda (alm) tercinta yang telah berjuang dengan sekuat tenaga dan mengorbankan segalanya demi kesuksesan anak-anaknya, aku tak mampu membalasnya kecuali dengan doa semoga mereka berdua bahagia melihat keberhasilanku.
- 2 Saudara-saudaraku yang selalu jadi kebanggaanku dalam mengarungi hidup ini (Ekham Yusuf, Roni Yusuf, Ermianti Yusuf, Sofyan Yusuf, Marten Yusuf).
- 3 Suami tercinta yang tak pernah menyerah dan setia mendampingi dalam segala situasi, (Adriyanto)
- 4 Anaku semata wayang Ariel W. Adriaynto yang selalu menjadi kebanggaanku.

**ALMAMATERKU TERCINTA
TEMPAT AKU MENIMBA ILMU
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Pikir.....	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	55

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Subhanahu wata'ala, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan baik. Sholawat serta salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad Shallallahu'alaihi wasallam, kepada keluarganya, para sahabatnya, hingga kepada ummatnya sampai akhir zaman, amin.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Ichsan Gorontalo.

Maka dengan segala kerendahan hati, penulis ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Muh. Ichsan Gaffar, S.Ak., M.Ak selaku ketua Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Ichsan Gorontalo.
2. Bapak Dr. Abdul Gaffar Latjokke, M.Si, selaku Rektor Universitas Ichsan Gorontalo
3. Bapak Dr. Arman, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Ichsan Gorontalo
4. Ibu Darmawaty Abd. Razak, S.IP., M.AP, selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gorontalo
5. Bapak H. Umar Sune, S.Sos., M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Hasman Umuri, S.IP, M.Si selaku pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktunya untuk membimbing penulis demi selesainya proposal penelitian ini

6. Ibu dan Bapak Staf Dosen serta staf administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Ichsan Gorontalo yang telah banyak membantu segala kebutuhan penulis selama kuliah di Kampus tercinta Universitas Ichsan Gorontalo.
7. Teman-teman seangkatan yang senantiasa memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan studi ini.

Akhirnya menyadari atas segala keterbatasan yang dimiliki penulis maka penulis dengan kerendahan hati mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak yang sifatnya membangun untuk kesempurnaan skripsi ini.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI.....	
PERNYATAAN.....	i
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
2.1 Rumusan Masalah	5
3.1 Tujuan Penelitian	6
4.1 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Sumber Daya Manusia.....	7
2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM).....	7
2.1.2. Peningkatan Kualitas SDM.....	8
2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.2 Pengertian Manajemen Organisasi.....	11
2.3 Pengertian Kepuasan Kerja	13
2.3.1 Teori Kepuasan Kerja.....	16

2.3.2 Penyebab Kepuasan Kerja.....	17
2.3.3 Faktor Penentu Kepuasan Kerja.....	19
2.3.4 Variabel-Variabel Kepuasan Kerja.....	20
2.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	21
2.3.6 Kompensasi.....	26
2.4 Kerangka Pikir	44
BAB III METODE PENELITIAN	45
3.1 Obyek dan waktu Penelitian.....	45
3.2 Desain Penelitian	45
3.3 Informan Penelitian.....	45
3.4 Defenisi Operasional Variabel.....	46
3.5 Jenis dan Sumber Data.....	47
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.6 Teknik Analisis Data.....	48
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	51
4.2 Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Umum.....	51
4.3. Hasil Penelitian.....	55
4.4. Pembahasan.....	71
BAB V PENUTUP.....	81
5.1 Kesimpulan.....	81
5.2 Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA	83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap orang yang bekerja senantiasa mengharapkan untuk beroleh kepuasan dari tempat kerjanya. Karena kepuasan kerja akan menambah nilai produktivitas yang menjadi harapan pimpinan dari suatu organisasi. Setiap orang akan puas dengan satu pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih pekerjaan lainnya. Dalam setiap pekerjaan tentunya membutuhkan interaksi dengan teman kerja dan pimpinan, ikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, bekerja dengan suasana kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. sikap tercermin dalam Kepuasan kerja dan bukan perilaku.

Konsep pembangunan sumber daya manusia dalam konteks makro merupakan keseluruhan proses aktivitas perluasan rentetan pilihan untuk meningkatkan kemampuan manusia, yang di dalamnya tercakup berbagai aktivitas yaitu pengembangan pendidikan dan pelatihan, kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup yang sehat, pengembangan lingkungan kerja dan kehidupan politik yang bebas.

Secara Nasional Masalah yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah kualitas sumber daya manusia yang masih rendahnya. Kuantitas sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang pertumbuhan pembangunan nasional yang kontinue. Begitu besarnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh bangsa

seharusnya pemerintah sudah lebih tanggap untuk secara optimal memberdayakan potensi sumber daya manusia yang tersedia.

Untuk memperoleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas tentunya harus didukung tersedianya sarana prasarana penunjang yang memadai yang nota bene adalah merupakan tanggung jawab pemerintah berupa penyediaan sarana pendidikan dan fasilitas penunjang lainnya, hal ini guna untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Karena saat ini Sumber Daya Manusia masih sangat memprihatinkan baik segi intelektualnya maupun skillnya maka ini pula akan berdampak pada kesenjangan sosial.

Permasalahan yang ada yakni bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang bisa menghasilkan kinerja yang berkualitas sehingga tujuan organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah bisa tercapai. Karena dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi tentunya produktivitas kerja dari pada anggota organisasi menjadi sangat penting.

Setiap organisasi atau badan usaha bisa berkontribusi untuk pihak pemerintah daerah ataupun pusat, maksudnya adalah dari produktivitas secara regional maupun pusat akan berdampak pada perekonomian tingkat mikro atau makro

Berbicara tentang masalah kepuasan kerja tak lepas dari adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Setiap organisasi didalam pencapaian tujuannya tentunya sangat memperhatikan produktivitas individu maupun kelompok karena sangat mempengaruhi kinerja organisasi hal ini disebabkan semakin kompleksnya setiap pekerjaan di dalam organisasi itu

sendiri. Oleh sebab itu sangat dibutuhkan tenaga tenaga yang memiliki kemampuan baik intelektualnya maupun skillnya. Bertalian dengan masalah SDM yang berkualitas maka setiap individu pegawai harus selalu konsisten dengan masalah kepuasan kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, agar pegawai selalu konsisten dengan kepuasannya paling tidak lingkungan kerjanya harus diperhatikan oleh setiap organisasi seperti mitra kerja, atasan/pimpinan dan hal lain yang berpengaruh terhadap kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Hal yang paling utama dalam diri setiap pegawai adalah adanya kepuasan didalam bekerja. Derajat kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi setiap pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, sehingga apa yang menjadi tujuan dari organisasi itu akan tercapai dengan maksimal. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Aparat yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Pada dasarnya kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat perorangan/individu, setiap orang atau individu memiliki kepuasan yang berbeda tentang pada nilai – nilai yang berlaku pada setiap organisasi dimana yang bersangkutan bekerja.

Kepuasan kerja pegawai disetiap organisasi memiliki andil yang lumayan besar dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai. Setiap pimpinan organisasi

tentunya sangat mendambakan kepuasan kerja yang maksimal sebab dapat dihubungkan dengan kinerja yang positif yang menjadi harapan mereka, tentunya hal ini adalah sebuah hasil dari perilaku manajemen yang baik dan efektif

Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para pimpinan karena dapat dikaitkan dengan hasil yang positif mereka harapkan kepuasan kerja yang tinggi merupakan suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

Dengan demikian suatu instansi atau organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya harus bisa memperhatikan kepuasan kerja Pegawainya yang meliputi harapan dan kebutuhan. Apabila yang diharapkan pegawai dengan kenyataan hanya terdapat kesenjangan yang kecil berarti masih terdapat kepuasan dalam diri pegawai tersebut.

Kepuasan kerja hal yang penting yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Kepuasan kerja pada dasarnya sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dalam dirinya.

Kepuasan kerja Aparat / pegawai dalam suatu instansi memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil yang positif mereka harapkan kepuasan kerja yang tinggi merupakan suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

Maka dengan demikian suatu instansi atau organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya harus dapat memperhatikan derajat kepuasan kerja aparat atau pegawainya yang orientasinya pada harapan dan kebutuhan. Apabila yang diharapkan pegawai dengan kenyataan masih terdapat masalah kecil maka kemungkinan besar masih ada kepuasan pada pegawai tersebut.

Kepuasan kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretarian Daerah Kabupaten Pohuwato diantaranya dengan memberikan reward atas capaian prestasi kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan oleh atasan. Namun berdasarkan pengamatan penulis terhadap beberapa pegawai, penulis menemukan permasalahan berikut ini :

1. Pegawai masih ada yang kurang puas dengan imbalan yang diterima atas pekerjaannya, pelaksanaan tugas belum optimal
2. Keraguan terhadap organisasi akan memberikan kepuasan dalam jangka waktu yang lama.
3. Perhatian terhadap Kualitas Kerja masih minim
4. Kurangnya derajat kemandirian .

Uraian Latar belakang diatas yang menjadi dasar penulis untuk melakukan penelitian mendalam terhadap fenomena diatas dengan mengangkat judul **“Analisis Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kasus pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato).**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: “Bagaimana Kepuasan Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato.”

1.3.Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu: Untuk mengetahui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

Bagi Instansi hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dasar yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja Pegawai dan diharapkan dapat mengembangkan dan menambah wawasan serta masukan informasi mengenai Kepuasan Kerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Akademis

Diharapkan dapat digunakan sebagai informasi baik sebagai bahan pertimbangan, perbandingan, serta bahan referensi bagi peneliti yang lain yang ingin mengkaji dalam bidang yang sama yaitu kepuasan kerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Sumber Daya Manusia atau sering disingkat sebagai SDM adalah suatu faktor yang sangat penting bahkan tidak dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan.

Sudah banyak diketahui bahwa Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya yang penting, yang dapat menunjang terlaksananya kesatuan dalam organisasi atau perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan unsur terpenting, perlu adanya suatu upaya agar tercapainya sumber daya manusia yang berkualitas. Tingkat kualitas sumber daya manusia dapat diukur dari dengan prestasi yang dicapai manusia. Yang berkualitas adalah SDM yang komprehensif dalam berfikir dan selalu berada didepan, memiliki setiap positif, berperilaku terpuji dan berwawasan serta memiliki kemampuan, keterampilan dan keahlian yang sesuai kebutuhan diberbagai bidang. SDM juga merupakan kunci menentukan perkembangan perusahaan.

Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Secara garis

besar, pengertian Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik instansi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Walaupun sempurna aspek teknologi dan aspek ekonomi tanpa aspek manusia tentunya tidak akan tercapai tujuan organisasi, karena unsur Sumber Daya Manusia adalah yang menjadi kunci penentu keberhasilan suatu organisasi, oleh karena itu diperlukan adanya manajemen khusus yang mengatur tentang pemanfaatan dan pemberdayaan manusia yang lazim disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

2.1.2. Peningkatan Kualitas SDM

Peningkatan kualitas manusia adalah sumber daya manusia sebagai rangkaian upaya untuk mewujudkan manusia seutuhnya dan masyarakat Indonesia seluruhnya. Mencakup pembanguna manusia, baik sebagai insan maupun sumber daya pembangunan. Manusia sebagai insan memberikan tekanan pada harkat, martabat, hak dan kewajiban manusia yang tercemar dalam nilai-nilai yang terkandung dalam diri manusia baik segi etika, estetika, maupun logika yang meliputi nilai-nilai rohaniah dan kepribadian.

Ada 4 kewajiban pokok dalam upaya peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu :

1. Peningkatan kualitas hidup yang meliputi baik kualitas manusianya seperti jasmani dan rohani, maupun kualitas kehidupannya seperti perumahan dan pemukiman sehat.

2. Peningkatan kualitas SDM yang produktif dan upaya pemerataan penyebarannya.
3. Peningkatan kualitas SDM yang berkemampuan dalam memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai IPTEK yang berwawasan lingkungan.
4. Perkembangan pranata yang meliputi kelembagaan dan peran hukum yang mendukung upaya peningkatan kualitas SDM.

(<http://peningkatankualitasSDM.html/>)

Sumber Daya Manusia sangat berkaitan dengan penelitian ini, karena untuk pengembangan karier dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Manajemen Sumber Daya Manusia ini sangat penting perannya dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi karena didalamnya sudah termasuk perencanaan, pengorganisasian dan pengembangan yang semuanya untuk mencapai tujuan organisasi, karena pola pemikiran manajemen dewasa ini lebih banyak berorientasi terhadap faktor manusia, yang merupakan unsur pelaksanaan, yang dibutuhkan suatu organisasi harus memiliki kemampuan , keterampilan dan semangat tinggi dalam melaksanakan pekerjaan tujuan organisasi akan tergantung pada pegawai dapat mengembangkan kemampuannya dalam kaitannya dalam pelaksanaan tugas, semua merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja, namun juga sebaliknya dapat juga menjadi penghambat dan menurunkan kinerjanya.

2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Garry Dessler : “....*The policies and practices one needs to carry out the ‘people’ or human resources aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rearing, and appraising*”

Michael Armstrong : Manajemen sumber daya manusia dapat di definisikan sebagai pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset penting berharga milik organisasi- orang orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, guna memberi sumbangan untuk pencapaian sasaran organisasi.”

MSDM merupakan hal penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi dalam memberdayakan SDM secara maksimal agar tercapainya tujuan organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Wahyudi (1996 :10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memperoleh tenaga kerja yang berkompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan ada kepuasan diri pribadi. (<http://www.peningkatan.kualitassdm.html/>)

Dari efesiensi diatas, maka manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengolahan sumber daya manusia untuk tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat secara efektif dan efesien.

Kesimpulanya bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia yang berada di dalam suatu organisasi, dan Dalam sejumlah definisi di atas juga dapat dilihat bahwa pengelolaan manusia dimulai sejak tahap perekrutan dan seleksi hingga tahap penilaian kinerja dan pemberian imbalan.

2.2 Pengertian Manajemen Organisasi

Organisasi (Yunani *opvavov*, *organon*–alat) adalah suatu kelompok dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Dalam ilmu-ilmu sosial organisasi dipelajari oleh periset berbagai bidang ilmu terutama sosiologi, ekonomi, politik, manajemen dan psikologi. Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai tujuan organisasi, ada yang cocok satu sama lain dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terkendali dalam memanfaatkan sumber (uang, material, lingkungan) sarana-prasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. (<http://bangbiw.com/pengertian-tentang-organisasi-manajemen-dan-tata-kerja/>)

Penulis berpendapat sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran. Orang-orang yang ada dalam suatu organisasi memiliki suatu keterkaitan terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti anggota seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan didalam keanggotaan mereka, meskipun saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relative dan teratur.

Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien.

Memproses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilakukan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal. (<http://bangbiw.com/pengertian-tentang-organisasi-manajemen-dan-tata-kerja/>)

Berdasarkan analisa penulis, manajemen organisasi merupakan seni melaksanakan atau mengatur sekelompok orang dalam suatu wadah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen organisasi sangat perlu sekali dalam kehidupan sosial karena hubungannya memiliki hubungan yang erat satu sama lain. Didalam hubungan ini organisasi tak lepas dari manajemen serta tata kerja yang berguna sebagai proses terjadinya suatu organisasi yang jelas dan pasti karena tanpa adanya manajemen dan tata kerja dalam organisasi akan berantakan dan tidak jelas tujuannya. Serta dari semua itu pasti ada timbal baliknya karena

antara manajemen dengan organisasi karena keduanya saling memerlukan dan adanya timbal balik ini kerjasama yang dibangun lebih efektif dalam pencapaian tujuan yang di inginkan.

2.3 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Porter (**dalam Sopiah, 2008:170**) kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima. Locke mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan waktu lampau dari pada harapan-harapan untuk masa depan. (**Umam, 2010:192**).

Menurut pendapat Tiffin (1958) yang dikutip dalam buku (**As'ad, 2008:104**) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari Aparat terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama Aparat.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariadja (2002:290) mengemukakan bahwa: "Kepuasan Kerja merupakan sejauh mana individu merasa secara positif atau negatif berbagai macam factor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya". Menurut Robbins (2003:78) yang dikutip oleh Wibowo (2007:299) mengemukakan bahwa : "Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima".

Menurut Keith Davis (1985:96) yang dikutip oleh Anwar Prabu (2001:117) mengemukakan bahwa : “Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.”. Kepuasan kerja pada dasarnya sesuatu bersifat individual. Hasibuan (2005:117) mengemukakan bahwa Job Satisfaction favorableness or unfavorableness with employees view their work (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Sedangkan pengertian kepuasan kerja menurut Greenberg dan Baron (2003:148) kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Maryoto (200:142) adalah keadaan emosional Aparat yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu nilai balas jasa kerja Aparat dan perusahaan dengan tingkat balas jasa kerja Aparat yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang diterima dari hasil kerjanya tersebut. (<http://www.nisesepitya-journal.pdf.com>). Sementara itu Vecchio (1995:124) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Tidak ada tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu Aparat yang berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja dan pergantian (turnover) kecil maka secara relatif kepuasan kerja Aparat baik, menurut Hasibuan (2001 :201).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan Kepuasan kerja adalah sesuatu person positif tentang pekerjaan seseorang yang merasakan hasil dari karakteristiknya.

Menurut Keith Davis, Wexley, dan Yuky bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti upah, gaji diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, suatu pengawasan . Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Menurut Alwi (2001:78) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang perasaan individu terhadap pekerjaan, dimana perasaan itu timbul karena adanya selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Handoko (2001:45) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Dari teori-teori dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan ekonomi pegawai yang menyenangkan terhadap pekerjaannya, dimana perasaan ini timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dimana adanya selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang pegawai dengan banyaknya dengan mereka yakini yang seharusnya mereka terima. Jika dilihat dari teori tentang pengertian kepuasan kerja diatas

maka tujuan kepuasan kerja adalah untuk membuat pegawai merasa positif/negatif, nyaman/tidak nyaman terhadap pekerjaannya.

2.4 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Di antara teori kepuasan kerja adalah Two-factor theory dan value theory.

1. Two-Factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan, (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

2. Value Theory

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu variabel yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

2.5 Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:171) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar

daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/genetic komponents* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.6 Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor–faktor yang menentukan kepuasan kerja, diantaranya : (Umam,2010:194).

1. Gaji / Imbalan

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan–harapan tenaga kerja, dan

bagaimana gaji diberikan. Dengan menggunakan teori keadilan, gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* (ketidakpuasan). akan tetapi, yang penting adalah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan–tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok tertentu, akan timbul kepuasan kerja.

2. Kondisi kerja yang menunjang.

Ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Dalam hal ini, perusahaan harus menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan yang nyaman untuk digunakan. Kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.

3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

a. Hubungan kerja dengan rekan kerja

Kepuasan kerja yang ada pada para Aparat timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi)

b. Hubungan kerja dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan mambantu Aparat untuk memuaskan nilai–nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.

c. Hubungan kerja dengan bawahan

Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional, dapat mendorong Aparat untuk meningkatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerja.

2.7 Variabel-Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Keith Davis kepuasan kerja berhubungan dengan variabel- variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. (Mangkunegara, 2009 : 118)

1. Turnover (Pergantian)

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapan dengan realita kerjanya terdapat

kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi pekerjaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.8 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Masalah kepuasan kerja adalah juga menyangkut masalah tentang pemenuhan kebutuhan pada Aparat. Dalam ilmu manajemen telah lama disadari bahwa manusia adalah suatu faktor produksi penting dan menentukan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Manusia sebagai bagian dalam proses produksi tidak dapat disamakan dengan faktor-faktor produksi lainnya, seperti mesin, tanah, modal, dan lain- lain. Letak perbedaan yang hakiki antara manusia sebagai tenaga kerja dengan faktor produksi lainnya, dimana faktor produksi lainnya dapat dengan mudah dikendalikan bila dibandingkan dengan manusia. Faktor produksi manusia atau tenaga kerja mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang relatif sifatnya,

sesuai dengan perusahaan, status sosial. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. (**Hasibuan, 2007 :203**) adalah :

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

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut akan dibahas sebagai berikut :

1. Balas jasa adil dan layak

Walaupun tujuan utama pekerjaan bukan semata-mata karena faktor uang. Namun, hal ini tetap merupakan faktor yang sering kali dijadikan sebagai pertimbangan untuk mengukur tinggi rendahnya kepuasan kerja. Semakin seorang menghasilkan penghasilan tinggi, maka kepuasan kerja orang tersebut semakin meningkatkan yang tentunya akan meningkatkan hasil kerjanya. Sebaliknya, penghasilan yang diterima ternyata kecil, maka lambat laun akan menurunkan motivasi kerja orang tersebut, artinya seseorang akan termotivasi bekerja dengan baik, penuh semangat, hanya hasil pekerjaan orang tersebut dihargai dengan meningkatkannya penghasilan yang diterima.

Dalam pengupahan dan penggajian seseorang merasa puas terhadap penghasilan setelah ia perbandingan dengan diterimanya dengan variabel

pembandingan yang dirasakan selama ini. Terdapat lima pembandingan yang dipakai sebagai dasar pemberian gaji atau upah seseorang (**Siagian, 2005 :265**)

- a. Dikaitkan dengan tingkat upah dan gaji yang berlaku
- b. Dikaitkan dengan tuntutan serikat pekerja

Dimasyarakat dimana eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerja dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang diberikan.

- c. Dikaitkan dengan produktivitas

Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi membutuhkan tenaga kerja yang produktif.

- d. Dikaitkan dengan kebijaksanaan organisasi mengenai upah dan gaji.
- e. Dikaitkan dengan peraturan perundang-undangan yang menyangkut tingkat upah minimum yang berlaku saat ini. Selain perbandingan yang diatas, sistem produksi dapat dijadikan sebagai dasar terhadap pemberian gaji dan upah seseorang. Sistem promosi dapat diartikan sebagai proses pemindahan Aparat dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang mana pertimbangannya adalah :

- a) Atas dasar senioritas
- b) Atas dasar kecakapan
- c) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahliannya.

2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian

Menurut Hasibuan penempatan kerja adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima pada jabatan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. **(Hasibuan, 2007:63)**

Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan kerja antara lain : **(Irsyandi, 2004 :32)**

- a. Pendidikan
- b. Pengetahuan pekerjaan
- c. Keterampilan kerja
- d. Pengalaman kerja

3. Berat ringannya pekerjaan

Kemampuan kerja seseorang tenaga kerja berbeda antara yang satu dengan yang lainnya dan sangat tergantung dari tingkat keterampilan, kesegaran jasmani, keadaan gizi, jenis kelamin, usia, dan ukuran tubuh dari pekerjaan yang bersangkutan.

1. Suasana dari lingkungan pekerjaan

Lingkungan kerja tidak mendukung dapat mempengaruhi semangat kerja, artinya apabila perasaan senang dalam suatu lingkungan pekerjaan maka semangat untuk bekerja dengan maksimal pun akan mudah dibangkitkan. Dapat dibayangkan apabila setiap kali melakukan pekerjaan, lingkungan atau ruang tempat kerja kotor atau berbau yang tidak sedap ataupun suasana bising sehingga yang dirasakan adalah keterpaksaan atau ketidaknyamanan, karena

merasa bahwa lingkungan kerja merupakan gangguan sehingga memungkinkan hasil kerja tidak bisa maksimal.

Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan. perlengkapan kerja merupakan salah satu sub infrastruktur komponen kegiatan perusahaan yang harus dipenuhi sebagai persyaratan minimal dari sebuah perusahaan guna menunjang keselamatan kerja, perlengkapan kerja dan keselamatan kerja merupakan bagian penting bagi setiap tenaga kerja, dan masyarakat pada umumnya.

6, Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. **(Sule & Saefullah, 2009 : 255)** Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. **(Rivai, 2006 :2-3)**

7. Pekerjaan yang monoton

Pekerjaan yang monoton menyebabkan kejenuhan Aparat dalam bekerja, akibat dari kejenuhan tersebut menjadikan pekerjaan tidak produktif, meningkatkan emosional pekerja, bahkan sampai keinginan Aparat meninggalkan organisasi.

a. Bentuk-bentuk pekerjaan yang monoton **(Fathoni, 2006:47)**

1. Pekerjaan rutin dilakukan
2. Pekerjaan yang berlangsung tahunan

3. Tanggung jawab pekerjaan yang kurang menentang dan kurang berarti

2.9 Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh Aparat sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. **(Notoatmodjo, 2009:142)** Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima Aparat sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. **(Hasibuan, 2007:118)** Kompensasi dan Kepuasan.

Kepuasan (*Satisfaction*) adalah istilah evaluatif yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Kepuasan bayaran (*Pay satisfaction*), oleh karenanya, mengacu pada sikap suka dan tidak suka terhadap sistem kompensasi organisasi. Edward lawler menciptakan sebuah model berdasarkan teori ekuitas yang menjelaskan sebab-sebab kepuasan dan ketidakpuasan gaji. Menurut lawler, perbedaan antara jumlah yang diterima oleh Aparat dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain merupakan penyebab langsung kepuasan dan ketidakpuasan gaji.

Jika mereka merasa bahwa jumlah keduanya setara, maka terdapat kepuasan gaji. Antisipasi kepuasan gaji akan mempengaruhi keputusan-keputusan Aparat tentang seberapa keras dia akan bekerja. Kompensasi akan mempengaruhi kepuasan dan bertindak sebagai umpan balik yang memungkinkan Aparat menyesuaikan prilakunya belakangan. Jika mereka menyimpulkan bahwa mereka dibayar terlalu sedikit, mereka mungkin akan sering absen atau mengundurkan

diri. Jika para Aparat menyadari bahwa mereka ternyata dibayar sangat mahal, mereka mungkin akan bosan atau mengkompensasikan dengan bekerja lebih keras. (Simamora, 2004:547)

1. Tujuan Pemberian kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas Aparat, dan disiplin.

a. Ikatan Kerja Sama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan Aparat. Aparat harus mengerjakan tugas - tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha /majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, Aparat akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektifitas

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan Aparat yang *qualified*(memenuhi syarat) untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Aparat

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komplementatif maka stabilitas Aparat lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin Aparat semakin baik. Mereka akan menyadari, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai/Aparat sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya. **(Mangkunegara, 2004:84)**

Kesimpulan dari tujuan pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan bagi Aparat, laba untuk perusahaan, serta barang/jasa yang berkualitas dan harga yang pantas. Jadi, semua pihak mendapatkan kepuasan dari sistem pengupahan yang diterapkan. **(Hasibuan, 2007:125)**

2. Komponen-komponen kompensasi sebagai berikut : **(Rivai, 2004:360)**

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima Aparat sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang Aparat yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada Aparat berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada Aparat karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

d) Fasilitas-fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus fasilitas yang mewakili jumlah substantial dari kompensasi terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal

3. Asas Kompensasi

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja Aparat. **(Hasibuan, 2007:122-123)**

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap Aparat harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pekerjaan. Jadi adil bukan berarti setiap Aparat menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap Aparat. Dengan

asas adil akan tercipta suasana kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi Aparat akan lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima Aparat dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh organisasi kepada Aparatnya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk Aparatnya. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :**(Notoatmodjo, 2009:144)**

- a. Produktivitas
- b. Kemampuan untuk membayar
- c. Kesedian untuk membayar
- d. Suplai dan permintaan tenaga kerja
- e. Organisasi Aparat
- f. Berbagai peraturan dan perundang-undangan

2.10 Penempatan Aparat

Setelah melaksanakan proses seleksi tenaga kerja, fungsi manajemen tenaga kerja selanjutnya adalah menempatkan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan saja menjadi keinginan perusahaan tetapi juga keinginan tenaga kerja itu sendiri. Dengan demikian tenaga kerja yang

bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya, akibat yang menguntungkan bagi perusahaan adalah meningkatnya semangat kerja Aparat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja Aparat.

Penempatan Aparat adalah mengalokasikan para Aparat pada posisi kerja tertentu, khusus pada Aparat yang baru sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. **(Rivai, 2004:210)** Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang telah lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya. **(Sastrohadiwiryono, 2003:162)**

1. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan Aparat

Untuk menempatkan Aparat yang lulus seleksi, seorang manajer harus mempertimbangkan yang mungkin berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Manajer yang profesional biasanya selalu jeli terhadap karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki para tenaga kerja yang akan ditempatkan dalam suatu tugas dan pekerjaan tertentu. Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menempatkan Aparat antara lain :

(Sastrohadiwiryono, 2003:162)

a. Prestasi akademis/ pendidikan

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus menjadi pertimbangan, khususnya dalam penempatan

Aparat tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dan mengemban wewenang dan tanggung jawab.

Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk pendidikan yang pernah dialaminya, misalnya seorang tenaga kerja yang lulus seleksi dengan latar belakang pendidikan ekonomi, prestasi akademisnya memperoleh nilai yudisium tinggi, maka hal ini perlu dipertimbangkan selain itu prestasi disekolah umum perlu juga mendapat pertimbangan.

b. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan Aparat. Kenyataan menunjukkan bahwa makin lama Aparat bekerja makin banyak pengalaman yang dimiliki Aparat yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pula pengalaman yang diperoleh.

c. Kesehatan fisik dan mental

Pengujian/tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran maupun tes kesehatan khusus yang diselenggarakan selama seleksi sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani dan rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan dokter umum, khususnya pada pusat kesehatan masyarakat setempat tidak ubahnya hanya sebagai formalitas saja. Meskipun zaman reformasi tetapi banyak persyaratan fundamental yang dapat dibeli. Dalam

menempatkan Aparat, faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan.

d. Status perkawinan

Formulir diberikan kepada para pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang ketenaga kerjaan. Status perkawinan Aparat juga merupakan hal penting untuk diketahui. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya dalam menempatkan Aparat yang bersangkutan.

e. Usia

Dalam menempatkan Aparat, faktor usia yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan sepenuhnya. Hal ini untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh Aparat yang bersangkutan. Aparat yang umurnya agak tua, sebaliknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup memberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya, Aparat yang muda dan energiknya, sebaliknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan Aparat yang tua.

2.11. Konsep-konsep penempatan Aparat

a. Promosi

Promosi adalah jika seorang Aparat atau pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan kepekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilan pun lebih besar pula.

Organisasi umum menggunakan kriteria dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu: prestasi kerja, senioritas. **(Sunyoto, 2012:124)**

b. Transfer dan demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan Aparat lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi kalau seseorang Aparat dipindahkan dari satu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat struktualnya. Demosi terjadi kalau seorang Aparat yang dipindahkan dari satu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat struktualnya.

c. Lingkungan Kerja

Dalam menjalankan pekerjaan, faktor lingkungan kerja memegang peranan yang penting karena merupakan hal yang terdekat dengan Aparat dimana lingkungan kerja berpengaruh besar terhadap semangat kerja sehingga perusahaan harus memiliki perhatian lebih untuk faktor lingkungan ini.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. **(Irsyandi, 2004 : 134)**

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. **(Sedarmayanti, 2001: 1)**

Menurut **(Sedarmayanti ,2001)** menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi Aparat baik secara langsung maupun secara tidak langsung **(Sedarmayanti, 2001)**. Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja Aparat lebih banyak berfokus pada benda – benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi Aparat dalam melaksanakan tugasnya, Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

b. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

1. Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap Aparat didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi

manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja Aparat. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

2. Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja Aparat memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat Aparat sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

3. Udara

Di dalam ruangan kerja Aparat dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari Aparat tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja Aparat di dalam melaksanakan pekerjaan.

4. Suara bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para Aparat dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja Aparat sehingga kinerja Aparat bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut.

5. Ruang Gerak

Suatu organisasi sebaiknya Aparat yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Aparat tidak mungkin

dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan.

6. Keamanan

Rasa aman bagi Aparat sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja Aparat. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman Aparat tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja Aparat tersebut akan mengalami penurunan.

7. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat, oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih Aparat akan merasa senang sehingga kinerja Aparat akan meningkat.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (**Sedamayanti, 2001**). Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja Aparat sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama Aparat dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang Aparat dengan Aparat lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat

membuat Aparat merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja Aparat akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku Aparat, yaitu:

1. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
2. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
3. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana Aparat merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
4. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana Aparat merasakan ada kerja sama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
5. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana Aparat merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja atau pun dengan pimpinan.

Kedua jenis lingkungan kerja di atas harus selalu diperhatikan oleh organisasi. Keduanya tidak bisa dipisahkan begitu saja, terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja di atas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal, dengan begitu kinerja Aparat bisa akan lebih maksimal. Peran seorang pemimpin benar– benar

diperlukan dalam hal ini. Pemimpin harus bisa menciptakan sebuah lingkungan kerja baik dan mampu meningkatkan kinerja Aparat. Secara umum lingkungan kerja terbagi atas tiga bagian :

a. Pelayanan Aparat

Para Aparat yang merasa memperoleh pelayanan yang baik dari perusahaan dimana mereka bekerja dapat menimbulkan semangat kegairahan kerja yang tinggi. Pada umumnya pelayanan Aparat meliputi pelayanan makanan, kesehatan, dan sebagainya.

b. Kondisi kerja

Merupakan kondisi dalam perusahaan dimana Aparat bekerja, yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan. Meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, suara yang bising, keamanan. Dengan kondisi kerja yang nyaman, maka Aparat akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Hal ini dapat diciptakan perusahaan dari segi, penerangan, suhu udara, suara bising, ruang gerak.

c. Hubungan Aparat

Hubungan Aparat akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini karena disebabkan adanya hubungan antara motivasi serta kegairahan kerja dengan hubungan kondusif antara sesama Aparat dalam bekerja. Jangan sampai ketidakserasian hubungan Aparat dapat menurunkan motivasi serta kegairahan kerja yang akibatnya dapat menurunkan produktivitas.

2.2.6 Efek Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Aparat

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap Aparat akan memberikan pengaruh dan efek terhadap kinerja Aparat yang bersangkutan dan pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Efek kepuasan terhadap kinerja Aparat adalah **(Robbins, 2003 : 102-104).**

1. Kepuasan dan produktivitas

Adanya keyakinan bahwa Aparat yang terpuaskan akan lebih produktif dari pada Aparat yang tidak terpuaskan. Produktivitas dalam hal ini dapat disamakan dengan prestasi, dimana hubungan antara prestasi dengan kepuasan kerja merupakan hubungan arah anak panah akibat yang dipengaruhi oleh rasa keadilan maupun faktor dari luar.

2. Kepuasan dan kemangkiran

Masuk akal bahwa Aparat tidak memperoleh kepuasan dalam bekerja lebih besar kemungkinan untuk tidak disiplin (tidak bekerja).

3. Kepuasan dan tingkat keluarnya Aparat

Aparat yang lebih puas kemungkinan akan lama bertahan dengan perusahaan dimana ia bekerja. Ada faktor lain yang turut menyumbang timbulnya pergantian pegawai seperti : usia mudah, kurang terikat organisasi dan lain-lain. Tetapi itu semua bermuara pada perasaan puas atau tidak puasnya Aparat dapat melihat keadaanya.

2.2.7 Respondent Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Robbins menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif /deskriptif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut (**Wibowo, 2011:516**)

a. *Exit* (keluar)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundur diri.

b. *Voice* (bersuara) Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

c. *Loyalty* (setia)

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

d. *Neglect* (masa bodoh)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif memberikan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Menurut (**Suratman, 2003:112**) ada lima dimensi yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu :

- a. Upah atau imbalan, upah merupakan penentu penting dalam menentukan kepuasan kerja, karena merupakan instrument dalam memenuhi banyak kebutuhan-kebutuhan pegawai.
- b. Pekerjaan itu sendiri, bersama-sama dengan upah, isi dari pekerjaan itu sendiri melainkan bermacam-macam peran utama dalam menentukan bagaimana Aparat puas terhadap pekerjaannya.
- c. Kesempatan promosi, promosi di jabatan tinggi dalam perusahaan melibatkan kesempatan positif penyelia, isi kerja dan upah.
- d. Penyelia, seperti halnya promosi hal ini memiliki tingkat sedang dalam menentukan kepuasan kerja.
- e. Rekan kerja, (*The work group*) Aparat akan senang jika memiliki kesempatan untuk bercakap-cakap (*Conversation*).

2.2.8 Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan, dengan cara sebagai berikut :

1. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan dari pada membosankan.

2. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya.

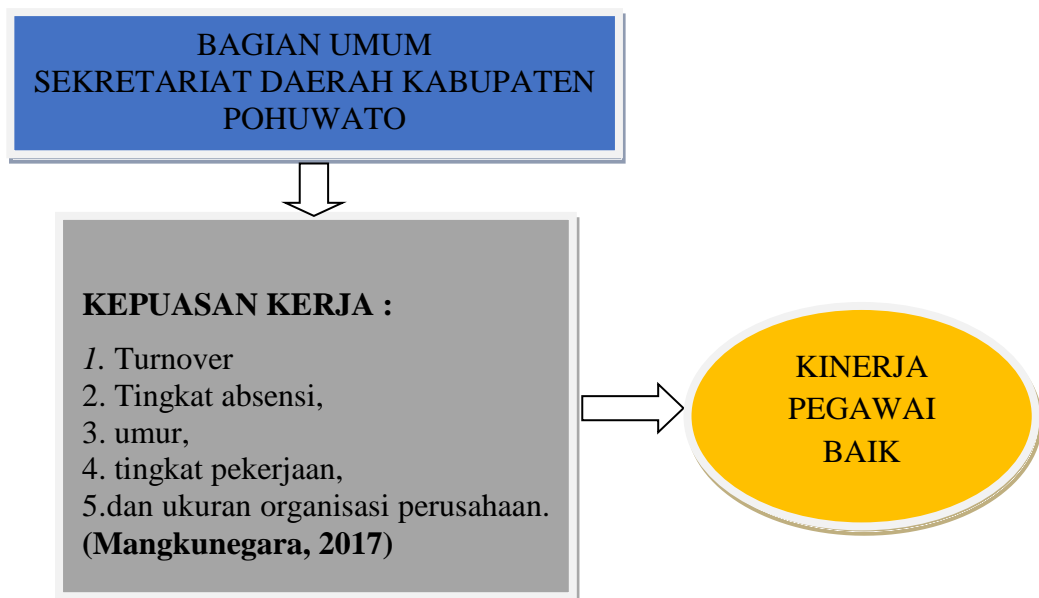
3. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.

Semakin banyak orang yang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil ditempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya.

4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang. Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. (Wibowo,2011:517-518).

Aparat yang puas akan lebih mungkin bicara positif tentang perusahaan/organisasi, membantu orang lain dan jauh melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka. Aparat yang puas lebih bangga melebihi tuntutan tugas karena ingin membalas pengalaman positif.

2.10 Kerangka Pikir



BAB III

OBYEK DAN WAKTU PENELITIAN

3.4 Obyek dan waktu Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian dan kerangka konseptual yang di uraikan pada bab sebelumnya. Maka yang menjadi obyek penelitian adalah Kepuasan Kerja Pegawai pada Bagian Umum Setda Kabupaten Pohuwato. Penelitian ini dilaksanakan kurang lebih 2 bulan.

3.5 Desain Penelitian

Penulis dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang menggunakan kata-kata, menggunakan gambar dengan memakai informan dalam pengumpulan data.

Metode pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Dalam penelitian kualitatif adalah menganalisa serta menggambarkan masalah penelitian berdasarkan teori-teori yang ada hubungannya dengan permasalahan yang diteliti dengan menggunakan kata-kata dengan mennggambarkan Kepuasan Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato .

3.6 Informan Penelitian

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah seluruh unsur yang terkait dan memiliki kemampuan dan memahami betul masalah penelitian. Informan yang ditentukan adalah berjumlah 12 orang.

3.4 Defenisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama. Definisi operasional akan menjelaskan variabel ke dalam indikator secara terperinci. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Turnover (Pergantian)

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapan dengan realita kerjanya terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi pekerjaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

3.7 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer yaitu data yang dihimpun secara langsung dikumpulkan melalui pengamatan langsung di lapangan dan melalui informan.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari penelusuran kepustakaan yang relevan, dan informasi dari pejabat atau instansi yang terkait dengan obyek yang diteliti.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

Adalah pengumpulan data dengan cara langsung kepada sumber penelitian dilapangan, yang akan dilakukan dengan cara :

1. Observasi, yaitu pengumpulan data dengan mengamati langsung serta memahami kondisi objektif lokasi penelitian.
2. Wawancara, yaitu tanya jawab secara langsung dengan informasi atau responden dengan daftar pertanyaan. Untuk wawancara, ditujukan kepada para informan yang berasal dari instansi atau perusahaan terkait dengan objek penelitian.
3. Dokumentasi

Teknik ini digunakan dalam rangka memperoleh data tentang kondisi di lokasi penelitian sebagai pendukung terhadap obyek penelitian, antara lain : Dokumen tentang kondisi kerja pegawai, data tentang laporan kinerja pegawai, dan lain sebagainya.

3.8 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data penelitian tentang Kepuasan Kerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato secara kualitatif, baik dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Langkah–langkah analisis data setelah dilakukan pengumpulan data oleh penulis yaitu;

1. Reduksi data (Data Reduction)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Mereduksi data berlangsung terus-menerus selama selama penelitian kualitatif berlangsung. Reduksi data

merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan , menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

2. Penyajian data (Data Display)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Akan tetapi yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi (Conclusion Drawing/verfivation)

Langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Peneliti yang berkompeten akan menangani kesimpulan-kesimpulan itu dengan longgar, tetap terbuka dan skeptis, tetapi kesimpulan sudah disediakan, mula-mula belum jelas, namun dengan meminjam istilah klasik dari Glaser dan Strauss (1967) kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh. Kesimpulan-kesimpulan final mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanannya, dan metode pencarian ulang yang digunakan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohnuato merupakan salah satu penunjang terlaksananya tujuan kantor tersebut sekaligus sebagai kunci keberhasilan dari tujuan pemerintah daerah khususnya Daerah Pohnuato. Karena Bagian ini merupakan bagian yang sangat penting maka pemerintah Kabupaten Pohnuato telah mengeluarkan/mengaturnya melalui Peraturan Bupati No.51 Tahun 2016 dengan didasarkan pada berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk kelancaran tugas tugasnya Bagian umum membawahi 3 (tiga) sub bagian yakni :

1. Sub Bagian Tata Usaha
2. Sub Bagian Perlengkapan
3. Sub Bagian Rumah Tangga

4.2 Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Umum

- (1) Kepala Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan, koordinasi program dan petunjuk teknis penyelenggaraan urusan tata usaha, perlengkapan, urusan rumah tangga Pimpinan Sekretariat Daerah.
- (2) Dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah disebutkan diatas bagian umum mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. pengkoordinasian dan fasilitasi perumusan program kegiatan,
- b. penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria penyelenggaraan urusan pemerintahan, pemantauan, pembinaan, evaluasi dan pelaporan.
- c. Pelaksanaan kegiatan tata usaha pimpman dan umum,
- d. Pelaksanaan urusan rumah tangga pimpman sekretanat,
- e. Pengkoordinmasian penyusunan rencana kebutuhan perbekalan,
- f. Pelaksanaan pengadaan, pemehharaan dan pendistnbusian perlengkapan dan perbekalan,
- g. Pelaksanaan pembinaan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan program kegiatan bagian,
- h. Pelaksanaan tugas lain sesuai bidang tugas dan fungsi

4.2.1 Tugas dan Fungsi Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas penyusunan program kebijakan, koordinasi program dan petunjuk tekni penyelenggaraan urusan tata usaha sebagaimana diuraikan berikut ini :

- a. Penyiapan bahan penyusunan program kebijakan urusan tata usaha
- b. Penyiapan bahan penyusunan norma, standar, prosedur,dan kriteria penyelenggaraan urusan tata usaha.
- c. Melaksanakan pelayanan umum surat-menyurat kepada seluruh perangkat daerah di lingkungan pemerintah daerah dan lintas sektor
- d. Mengkoordinasikan penditribusian, pengelolaan arus surat masuk dan surat keluar dengan sistem kartu kendali.

- e. Memfasilitasi, mengarahkan dan menentukan kode klasifikasi surat-surat yang akan didistribusi,
- f. Mengelola administrasi kepegawaian di lingkungan sekretariat daerah
- g. Menghimpun, menyajikan dan memelihara data kepegawaian sekretariat daerah
- h. Menghimpun dan menginventarisir daftar hadir PNS di lingkungan sekretariat daerah
- i. Mengelola usul mutasi, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala dan pembinaan aparatur daerah di lingkungan sekretariat daerah
- j. Pelaksanaan tugas lain sesuai bidang tugas dan fungsi.

4.2.2 Sub Bagian Perlengkapan mempunyai tugas penyusunan program kebijakan, koordinasi program dan petunjuk teknis penyelenggaraan urusan perlengkapan sebagaimana diuraikan berikut ini :

- a. Penyusunan rencana kebutuhan, penyediaan, penyimpanan, pendistribusian, pemberian kode dan pencatatan / pembukuan barang milik daerah di lingkungan sekretariat daerah, rumah dinas Bupati, Wakil Bupati, dan Sekretaris Daerah.
- b. Menghimpun dan mengumpulkan data, informasi perkembangan harga sekaligus menilai mutu perlengkapan/perbekalan.
- c. Mengelola administrasi pembelian dan pengadaan perlengkapan dan barang

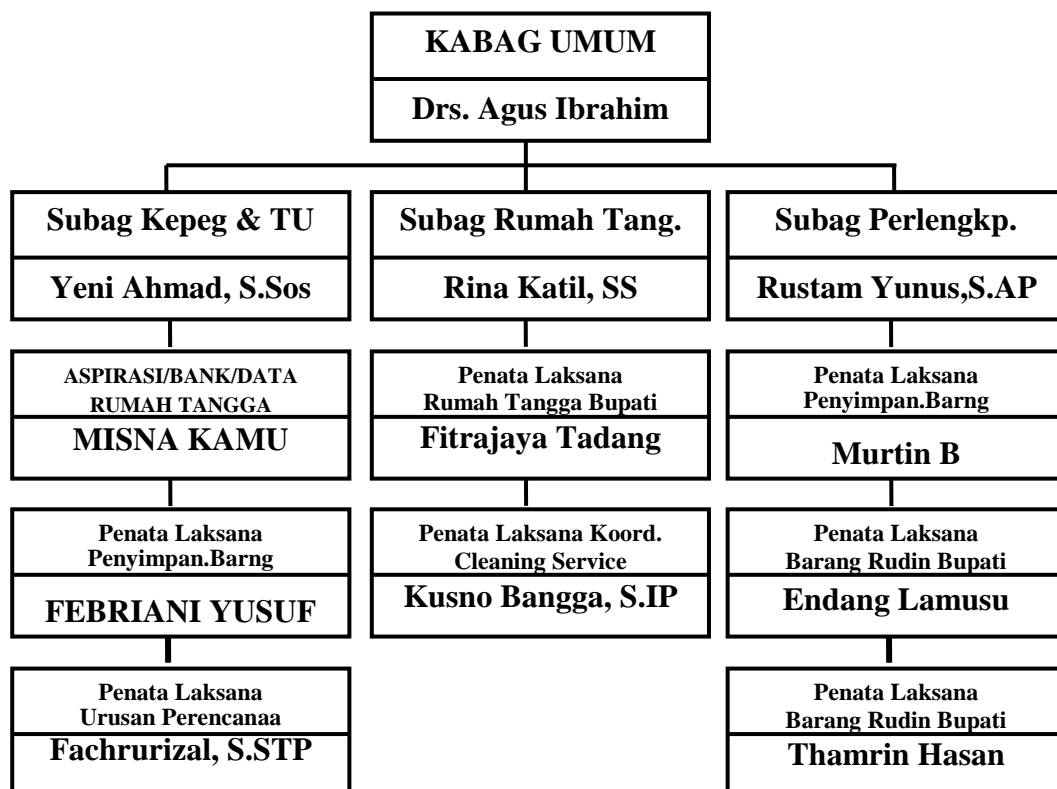
- d. Pencatatan data dan pelaporn barang inventaris sekretariat daerah sesuai dengan peraturan perundangan undangan.
- e. Pengendalian dan pengawasan terhadap pengelolaan barang milik daerah lingkup Sekretariat Daerah
- f. Menyusun laporan mutasi barang milik daerah pada sekretariat daerah
- g. Pengelolaan dan pemeliharaan jaringan lampu jalan
- h. Menyelenggarakan pemeliharaan alat perlengkapan kantor dan rumah dinas pimpinan Sekretaris Daerah
- i. Pelaksanaan tugas lain sesuai bidang dan fungsi

4.2.3 Sub Bagian Rumah Tangga mempunyai tugas penyusunan program kebijakan, koordmasi program dan petunjuk teknis penyelenggaraan urusan rumah tangga pimpinan sekretariat daerah sebagaimana diuraikan berikut ini :

- a. Penyiapan bahan penyusunan rencana kebutuhan rumah tangga sekretariat daerah dan rumah tangga pimpinan.
- b. Menyelenggarakan pengadaan kebutuhan dan keperluan rumah jabatan Bupati, Wakil Bupati dan rumah jabatan sekretaris daerah
- c. Melaksanakan perawatan dan pemeliharaan bangunan Kantor Bupati, aula, gedung pertemuan, mess pemkab, ques house serta rumah jabatan Bupati, Wakil Bupti, dan Sekretaris Daerah.
- d. Memfasilitasi pengamanan gedung kantor bupati serta rumah dinas bupati, wakil bupati, sekretaris daerah

- e. Memfasilitasi penyediaan pertemuan dinas dan kebutuhan tamu pimpinan
- f. Pengelolaan administrasi dan inventarisasi peralatan / perlengkapan rumah tangga Bupati, Wakil Bupati dan Sekretaris Daerah,
- g. Menyiapkan kebutuhan tamu-tamu Pemerintah Daerah serta kebutuhan kunjungan Kepala Daerah,
- h. Pelaksanaan tugas lain sesuai bidang tugas dan fungsi

4.2.4 Struktur Organisasi bagian Umum Setda Kabupaten Pohuwato



4.3. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari beberapa informan melalui penyebaran pedoman wawancara yang dilakukan penulis terhadap masalah penelitian melalui indikator menurut pendapat Keith Davis, Mangkunegara (2017:117), maka diperoleh gambaran hasil penelitian sebagai berikut :

1. Indikator Turnover (Pergantian)

Yang dimaksud dengan turnover di sini adalah melihat kepuasan kerja berdasarkan makin tinggi turnover dilakukan maka kepuasan pegawai makin rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi. Hal berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pegawai pelaksana TH, di sekretariat daerah kabupaten Pohuwato dinyatakan bahwa :

“ Turnover/pergantian pegawai sering kali terjadi bagi pegawai yang ada dibagian umum ini berdasarkan pernyataan mereka bahwa ketidakpuasan mereka dalam menerima perlakuan pimpinan sering mendorong mereka untuk minta digantikan pada posisi yang ada atau dipindahkan ke bagian lain, karena ketidaknyaman mereka itu, misalnya pimpinan dalam memberikan perintah atau instruksi berbeda caranya dengan pegawai satu dengan yang lainnya, sering nada bicaranya yang membuat pegawai tersinggung.”

Hal ini setelah dikonfirmasi kepada pelaksana yang lainnya, MK dinyatakan bahwa :

“Memang sering kali kami menerima perlakuan yang seperti itu, namun karena kami menyadari bahwa kami hanyalah bawahan atau staf maka kami merasa biasa-biasa saja dan wajar diperlakukan seperti itu, mungkin menurut penilaian pimpinan bagian umum kami tidak bekerja dengan baik sehingga caranya memerintah pegawai harus dengan cara seperti itu, namun bagi saya pribadi tidak menganggapnya itu perlakuan yang pilih kasih, karena saya tidak memikirkan hati orang lain sepanjang hatia saya baik-baik saja.”

Dari pernyataan kedua informan di atas, jika dikaitkan dengan terori Keith Davis, maka turnover itu biasanya yang sangat memicu sikap kepala bagian sering seperti itu karena makin sering dilakukan turnover maka hal itu dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja rendah sebaliknya jika turnover rendah maka kepuasan kerja pegawai makin tinggi, hal ini dapat disimpulkan bahwa turnover sangat memberikan dampak kepada kepuasan pegawai dalam bekerja oleh sebab itu pejabat yang berkuasa tidak bisa sesering mungkin melakukan pergantian pegawai pada posisi-posisi tertentu, minimal perhitungkan lebih baik setiap lima tahun sekali. Hal ini juga akan berdampak pada penilaian kinerja yang tidak maksimal.

Pendapat lain dari pelaksana di bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato Fch, dinyatakan bahwa :

“ Saya mengamati selama ini bahwa kepala bagian umum di sini sering tidak menyadari jika cara memperlakukan pegawai berbeda-beda antara satu pegawai dengan pegawai yang lain. Sehingga sering menimbulkan kecemburuan sosial diantara pegawai yang ada. Tetapi mungkin karena tidak pernah ada yang mengingatkan beliau sehingga tidak disadari oleh pimpinan jika telah terjadi perlakuan yang berbeda diantara perlakuannya selama ini. Jadi bagi saya harus ada pihak atau pegawai yang mengingatkan, apalagi jika ada pergantian pegawai atau ada penempatan pegawai baru di bagian umum, karena itulah sering berubah-ubah perlakuannya atau tidak sama antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.”

Pernyataan yang berda di nyatakan oleh ka subag kepegawaian, di nyatakan bahwa :

“ Memang sering kali terjadi pergantian pegawai sering berdampak kepada perilaku pimpinan dan pegawai pun tidak merasa puas dengan hasil kerja mereka, karena kurun waktu bekerja beum maksimal sudah terjadi lagi pergantian, terutama pegawai yang menangani sarana dan pra sarana.misalnya pegawai yang menagai pemanfaatan gedung atau aula panua, dan sarana lainya yang menjadi tanggung jawab bagian umum sekretariat daerah kabupten pohuwato.”

Sejalan dengan pernyataan di atas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat beriring dengan tingkat penghargaan kepada pegawai. Sebagaimana pendapat Susilo Martoyo (1992:115) bahwa pada dasarnya kepuasan merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap karyawan/ pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sub.bagian perlengkapan pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato, diperoleh gambaran bahwa :

“ pergantian pegawai sering menjadi pemicu ketidak puasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, terjadi perlakuan yang berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain, misalnya saja kami dibagian perlengkapan memrintahkan pegawai kami agar menyiapkan ruang untuk kegiatan pemerintah daerah pohuwato, ternyata ada pegawai yang kurang respon atas perintah itu, setelah di telusuri kepada teman temannya yang lain ternyata mereka merasa ada perlakuan yang berbeda yang mereka terima dari pimpinan, sehingga berdampak pada cara penerimaan mereka terhadap perintah atasan.”

Selanjutnya dinyatakan oleh salah seorang pegawai pelaksana pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato, EL terkait dengan pergantian, dinyatakan bahwa :

“ Selama ini yang saya mengamati bahwa kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugas, sering kurang dirasakan oleh pegawai, sebagaimana yang saya rasakan tidak ada rasa menyenangkan dalam bekerja, tidak ada

motivasi dalam bekerja karena kurangnya penghargaan atas pekerjaan tersebut, pernyataan reword saja tidak ada, sehingga kami merasa tidak mendapatkan keseimbangan rasa yang disebabkan oleh kurangnya kepuasan dalam melaksanakan tugas, karena pegawai belum lama ditempatkan dibagian ini beberapa tahun saja akan dilakukan pergantian sehingga setiap pegawai puas dengan apa yang dia sudah lakukan sudah terjadi lagi pergantian.”

Selaras dengan pernyataan di atas, Greenberg dan Baron (2003:148)

mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka . Keyakinan bahwa pekerja yang puas lebih produktif daripada yang tidak puas menjadi pendirian banyak orang.

Kemudian penulis melakukan wawancara dengan kepala bagian kepegawaian di bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato, AI, dimana dinyatakan bahwa :

“memang sering terjadinya pergantian menyebabkan pegawai banyak yang merasa tidak puas dengan tugas dan pekerjaan, sebab kadang belum beberapa tahun bertugas di satu bidang kemudian sudah berganti ke bidang yang lain, hal ini saya amati pegawai merasa belum maksimal dengan tugas satu sudah pindah lagi ke tugas yang lain. Adapaun contohnya yang bertugas di bagian penanganan sarana dan prasarana seperti tenda, kursi dan lain-lain. Setiap pergantian saya perhatikan menimbulkan ketidakpuasan pegawai dalam hasil kerja yang mereka lakukan.”

Ungkapan diatas sangat relevan dengan pernyataan Kreitner dan Kinicki (2010:71) Penyebab kepuasan kerja pegawai antara lain : 1) pemenuhan kebutuhan artinya bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya; 2) perbedaan, yang bermakna bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas; 3) pencapaian nilai yang

berarti bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting; 4) keadilan artinya kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja; 5) kom[onen genetik, artinya bahwa beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas.

2. Tingkat kehadiran (absen) kerja

Salah satu penentu kepuasan kerja bagi pegawai lebih banyak ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai tingkat yang tinggi. Kehadiran pegawai sering didasarkan pada keadaan yang dialami pegawai tersebut, misalnya alasan naik kendaraan umum, karena cuaca misalnya curah hujan, anak yang sakit dan lain sebagainya. Hal ini berdampak pada tingkat kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang pegawai pelaksana pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato, EL, di nyatakan bahwa :

“ pegawai yang kurang puas cenderung tingkat kehadirannya (absen) tinggi. Pegawai yang sering absen kadang disebabkan oleh berbagai sebab antara lain terlambat masuk kerja sesuai ketentuan yang berlaku, mereka menyampaikan alasan yang kurang logis dan subyektif. Alasan mereka sampaikan, karena kepuasan dengan absensi terdapat hubungan yang sangat erat, kami sangat menyadari hal itu namun apa dikata karena kami juga memiliki tanggung jawab lain selain di kantor.“

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang pegawai pelaksana sebagaimana di nyatakan di atas, penulis juga mengkonfirmasi kepada pegawai pelaksana yang lainnya Yakni : Fch..dinayatakan bahwa :

“Kami pada umumnya yang ditempatkan pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato merasa bahwa kehadiran kami di kantor sangat berhubungan dengan kepuasan kerja, dimana jika kami selalu hadir atau aktif masuk kantor, maka kami merasa puas dengan hasil kerja kami selama itu, tetapi sebaliknya jika kami sering absen sudah tentu kami merasa kepuasan kerja kami rendah. Oleh karena kami tahu bahwa tingkat absensi

sangat berhubungan dengan kepuasan kerja. Misalnya saja, saya ditugaskan sebagai penanggungjawab perlengkapan ruang aula, jika ada kegiatan dilaksanakan pemerintah bertempat di ruangan tersebut dan saya tidak hadir maka orang lain yang mengambil alih pekerjaan saya, tetapi dalam hati saya tidak merasa puas karena bukan saya secara langsung yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Demikian juga sebaliknya apabila saya yang melakukan langsung pekerjaan tersebut, maka kepuasan atas pekerjaan tersebut sangat saya rasakan.”

Dari pernyataan pegawai pelaksana di atas, maka penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa kehadiran atau absen pegawai sangat berhubungan dengan tingkat kepuasan pegawai dalam bekerja, sehingga tingkat absensi menjadi salah satu indikator terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam hal ini Pimpinan setiap organisasi harus memahami tentang keterkaitan antara absensi dengan kepuasan kerja pegawai di lingkungan organisasi yang dipimpinnya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan salah seorang informan yakni Kepala Sub Bagian perlengkapan pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten Pohuwato, RY di katakan bahwa :

“saya mengamati kepuasan pegawai pegawai pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten Pohuwato terkait dengan kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan tingkat absensi atau kehadiran. Semakin tinggi kehadiran mereka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai, namun sebaliknya jika kehadiran mereka sangat kurang maka kepuasan kerja mereka pula rendah. Hal ini dapat saya jelaskan melalui salah satu contoh apabila pegawai yang sudah ditunjuk bertanggungjawab terhadap pekerjaannya kemudian dia tidak dapat melaksanakan tugasnya tersebut maka ada perasaan yang tidak puas atas hasil kerja yang dilakukan oleh orang lain, karena dia merasa tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik. Sebab sering keluar kata-kata ...aduh saya tidak enak karena tugas saya harus orang lain yang kerja.”

Berdasarkan pernyataan informan di atas, maka penulis dapat memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja pegawai dapat sangat ditentukan oleh adanya tingkat kehadiran pegawai di tempat kerja, hal ini menjadi penentu atas kepuasan kerja pegawai di bagian umum sekretariat daerah kabupaten Pohuwato.

Dapat juga di deskripsikan oleh penulis hasil wawancara dengan informan lain, yaitu Kasubag.rumah tangga pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato, RK yang menyatakan bahwa :

“saya merupakan salah seorang pegawai di bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato yang diberi tanggungjawab oleh pimpinan sebagai ke[a sub bagian rumah tangga, saat melaksanakan tugas tersebut saya merasa senang melaksanakan pekerjaan tersebut, tetapi ketika saya tidak hadir atau tidak masuk kantor karena sakit atau ada alasan lain sehingga saya tidak bisa melaksanakan tugas tersebut, sering saya merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang sudah dilaksanakan oleh pegawai lain, karena saya menyadari bahwa jika itu saya laksanakan sendiri maka saya merasa puas dengan apa yang sudah dikerja itu, Makanya saya lebih senang jika pekerjaan itu saya kerjakan sendiri.”

Berdasarkan pernyataan informan di atas, maka penulis dapat deskripsikan bahwa kepuasan pegawai terhadap pekerjaan mereka rendah diakibatkan oleh ketidakhadiran pegawai pada saat pekerjaan itu harus dikerjakan oleh pegawai lain karena ketidakhadiran pegawai yang diberi tanggungjawab sebelumnya. Hal ini sering dilakukan berulang-ulang oleh setiap pegawai pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato. Sehingga pimpinan perlu memberikan motivasi kepada pegawai kiranya dapat menerima kondisi tertentu jika memmang berhalangan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

3.Indikator Umur

Berikut ini penulis dapat mendeskripsikan hasil wawancara dengan informan di bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato, tentang kepuasan kerja yang dikaitkan faktor umur pegawai. Berdasarkan hasil wawncara penulis dengan salah kepala bagian umum , AI, dikatakan bahwa :

“ Dapat saya jelaskan kondisi kepuasan kerja pegawai pada bagian umum ini, dimana saya mengamati selama ini bahwa pegawai dalam melaksanakan

tugas dan tanggungjawab sebagai pelaksana setiap pekerjaan sudah baik, walaupun masih ada pegawai yang sering mengabaikan tugasnya. Saya nyatakan pula bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai yang paling tinggi terlihat dari pegawai yang berusia lanjut dan masa kerja yang sudah lama, karena pegawai yang sudah usia lanjut mereka lebih mencintai pekerjaan mereka dibandingkan dengan pegawai yang baru apalagi yang berusia muda. Artinya tingkat kepuasan masih rendah.”

Dari hasil wawancara dengan informan di atas, penulis melakukan konfirman kepada pegawai lainnya di bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato tentang kepuasan kerja, yakni FT :

“ Selama saya ditempatkan menjadi pegawai di bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato, saya diberi tugas sebagai pegawai pelaksana kegiatan di bagian umum ini melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tupoksi saya, sebagai pegawai yang terhitung masih usia muda dan baru beberapa tahun bekerja sebagai pegawai negeri dan belum banyak pengalaman sehingga saya merasa belum begitu puas terhadap hasil kerja yang peroleh, makanya saya sering mengamati pegawai yang sudah lebih usianya dari saya dimana mereka lebih tinggi tingkat kepuasan kerjanya dibandingkan dengan pegawai yang usianya masih muda.”

Dari hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan di atas, diperjelas lagi oleh salah seorang pegawai pelaksana pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato yakni, MK dimana di nyatakan dalam wawancara tersebut adalah sebagai berikut :

“ Betul itu yang dikatakan oleh teman saya F,T, bahwa memang dapat dilihat selama ini jika kepuasan kerja pegawai yang berusia lebih tua, tingkat kepuasan kerja mereka lebih tinggi jika di bandingkan dengan pegawai yang berusia muda, dimana tingkat kepuasan kerjanya rata-rata rendah, selain karena dilihat dari faktor usia juga terhadap pengalaman kerja yang dimiliki pegawai yang sangat berbeda satu dan lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa kami orang muda mungkin saja berfikir aah kami khan belum banyak tahu tentang tugas dan tanggung jawab terebut, sehingga masih perlu kami banyak belajar dari pegawai-pegawai yang senior dari kami.”

Dari pernyataan informan di atas, penulis dapat mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja antar pegawai yang berusia lebih tua dengan pegawai yang

memiliki usia yang muda sangatlah berbeda, bukan saja pada tingkat kepuasan kerja tetapi pada kemampuan maupun keterampilan sangat jauh berbeda, sehingga ini sering menimbulkan perbedaan pandangan antara pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dengan yang rendah sangat kelihatan perbedaannya. Kondisi ini sangat erat kaitannya dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dengan lingkungan kerjanya.

Selain pernyataan dari pegawai dibagian umum di atas, telah dilakukan pula wawancara dengan kepala sub bagian rumah tangga, yang terkait dengan kepuasan kerja pegawai di bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato, yakni RK, dinyatakan bahwa :

“Terkait dengan masalah kepuasan kerja pegawai di bagian umum ini, saya mengamati selama ini bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai sangat didukung oleh tingkat pengetahuan, pengalaman serta usia pegawai, dimana makin tinggi usia pegawai, makin terampil dan mampu serta memiliki pengalaman yang banyak atas pekerjaan sudah pasti dapat menghasilkan pekerjaan yang memuaskan mereka, jika dilihat dari faktor usia memang pegawai yang usianya lanjut merasa puas atas pekerjaannya dibandingkan dengan pegawai yang usianya muda, karena aspek pengetahuan atau pengalaman dalam melakukan pekerjaan masih rendah sehingga dampaknya pula pada tingkat kepuasan yang rendah. “

Kepuasan kerja pegawai terhadap hasil kerja dapat dipahami bukan saja satu-satunya sebagai hasil produk tetapi juga merupakan sebuah ukuran terhadap hasil kerja pegawai sehingga menumbuhkan rasa tanggungjawab yang tinggi serta proses perasaan seseorang terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat dilihat dari cara penampilan maupun wajah seseorang seperti gembira, atau cemberut. Makin baik mimik seseorang pegawai di lingkungan kerjanya mengindikasikan ada kepuasan dalam dirinya.

4. Tingkat Pekerjaan

Tingkat pekerjaan salah satu indikator dari kepuasan kerja sehingga dalam penelitian ini penulis memperoleh informasi tentang kepuasan kerja pada bagian umum sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato dari salah satu informan yang merupakan pegawai di bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato, yakni FCH, yang menyatakan bahwa :

“kepuasan kerja dari pegawai yang ada di bagian kami melalui indikator tingkat pekerjaan saya melihat bahwa tingkat kepuasan dari hasil kerja mereka berdasarkan tingkat pekerjaan dari masing-masing pegawai di sini, kami merasa tingkat pekerjaan yang menjadi tugas pokok kami sudah sesuai dengan apa yang kami hasilkan, sesuai dengan tugas dan fungsi kami di sini, misalkan saja, saya diberi tugas pada sebagai pelaksana, dimana saya melakukan setiap tugas yang diberikan pimpinan seantiasa melaksanakan dengan baik, sesuai petunjuk dan harapan pimpinan dan hasilpun saya merasa puas karena tugas itu dapat saya selesaikan sesuai dengan ketentuan waktu yang diberikan, bahkan sering pekerjaan yang saya kerjakan bisa diselesaikan sebelum waktu yang ditentukan oleh pimpinan saya, sehingga saya merasa puas karena tidak mengecewakan dalam penyelesaian tugas saya.”

Berdasarkan pernyataan informan di atas, dapat diperoleh gambaran terhadap kepuasan kerja yang diukur melalui tingkat pekerjaan, dimana setiap aparat sipil negara bekerja berdasarkan job deskripsi masing-masing, sehingga ketika menjalankan tugas dan fungsinya telah merujuk pada tupoksi masing-masing. Tingkatan pekerjaan suatu acuan di dalam melaksanakan fungsi pada bidang pekerjaan sendiri. Sehingga pegawai yang memiliki jabatan yang lebih tinggi sampai yang terendah jika dilihat tentu terdapat perbedaan.

Hal yang senada dikemukakan oleh pegawai atas nama RK pada bagian urusan rumah tangga. Dalam pernyataan informan tersebut dinyatakan bahwa :

“ karena saya menduduki jabatan sebagai kasubag Rumah Tangga, sehingga tingkatan tugas dan pekerjaan sangat berbeda dengan pegawai sebagai pelaksana, dimana tugas adalah menyusun program kebijakan, koordinasi program dan juknis penyelenggaraan urusan rumah tangga pimpinan

sekretariat daerah, makanya tingkatan pekerjaan isaya lebih tinggi yang disertai kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.”

Dari pengungkapan informan di atas, peneliti dapat menjelaskan bahwa dalam penilaian kepuasan kerja pegawai sangat ditentukan oleh adanya tingkatan pekerjaan. Dalam hal ini pegawai yang memiliki jabatan yang tinggi dibebani kerja dan tanggungjawab yang besar, meskipun pekerjaan dilakukan secara bersama dalam satu ketika, namun karena tingkatan pekerjaan sangat menentukan capaian kepuasan seseorang dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya masing-masing.

Selanjutnya saya dapat saya paparkan pernyataan dari salah seorang informan, yaitu RY pada bagian rumah tangga. Adapun pernyataan itu adalah sebagai berikut :

“ Tugas saya sebagai pelaksana pada bagian rumah tangga adalah membantu kepala sub.bagian rumah tangga terhadap pekerjaan perawatan dan pemeliharaan bangunan kantor Bupati, aula, gedung pertemuan, mess pemkab,guest house serta rumah jabatan Bupati, wakil Bupati dan Sekretaris Daerah. Saya melakukan semua itu karena saya menyadari bahwa tugas dan pekerjaan seorang pelaksana tentu tidak sama dengan tugas dan fungsi dari kepala sub bagian yang ada, sehingga tingkatan kepuasan dalam pekerjaan pun sangat berbeda tetapi lebih baik hasil kerja sendiri yang sesuai dengan job masing-masing sehingga tidak ada kecemburuan diantara pegawai yang ada.”

Memperhatikan pendapat dari informan di atas, dapat dijelaskan bahwa dari tugas dan fungsi yang dijalankan oleh para pegawai yang ada di bagian umum terutama pada bagian rumah tangga bahwa pekerjaan senantiasa dilakukan dengan memperhatikan tingkatan pekerjaan sehingga kepuasan kerja dapat diukur berdasarkan hasil kerja masing-masing pegawai. Tingkat pekerjaan pegawai berdasarkan ketentuan peraturan Bupati no.51 tahun 1916. Berdasarkan Peraturan

tersebut menjadi panduan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya terutama pegawai pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato.

Hasil penelusuran penulis kepada pegawai lain di bagian umum sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato sebagai pelaksana pada bagian sub bagian tata usaha yakni FT, dinyatakan bahwa :

“ Tugas dan fungsi sebagai pelaksana pada bagian sub tata usaha selama mengacu pada peraturan Bupati No.51 tahun 2016, dimana pegawai pelaksana membantu tugas-tugas kepala sub bagian tata usaha mendistribusi dan mengelola surat masuk dan keluar dengan sistem kartu kendali, menginventaris daftar hadir PNS dilingkungan sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato. Saya bekerja berdasarkan tugas dan tingkatan pekerjaan karena saya hanya sebagai pegawai pelaksana sehingga hanya menunjang pekerjaan kepala sub bagian tata usaha saja. Jika terkait dengan kepuasan kerja saya merasa puas dengan pekerjaan yang sudah diberikan oleh pemerintah daerah kepada saya dan bersyukur kepa Allah SWT.

Dari pernyataan informan di atas, bahwa penulis dapat memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja pegawai pada bagian umum sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato senantiasa telah dirasakan oleh setiap pegawai berdasarkan hasil kerja masing-masing melalui capaian dan penyelesaian tugas yang diberikan oleh kepala bagian umum melalui peraturan Bupati Kabupaten Pohuwato No.51 tahun 2016. Hal ini menjadikan pegawai pada bagian umum secara signifikan dalam pelaksanaan pekerjaan telah sesuai dengan harapan dan amanah peraturan Bupati yang menjadi panduan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi setiap hari. Walaupun dalam prakteknya masih ada pegawai yang merasa tidak puas dengan hasil kerja yang disebabkan oleh adanya pemberian pekerjaan yang tidak memperhatikan tugas dari pegawai namun pada satu keadaan ada pekerjaan yang harus ditangani bersama yang sifatnya koordinasi dari ketiga sub bagian yang ada pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato, sehingga tingkat

kepuasaan kerja bisa saja tidak secara langsung dirasakan oleh pegawai- pegawai karena terjadi lintas tugas.

5. Ukuran organisasi Perusahaan

Dalam mengukur tingkat kepuasan berdasarkan teori Keith Davis (mangkunegara:2017) bahwa salah satu yang digunakan adalah ukuran organisasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan beberapa sumber informasi pada obyek penelitian yakni bagian umum sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato dapat diuraikan sebagai berikut :

Menurut Kepala bagian umum sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato yakni bapak AI, dikatakan bahwa :

“ saya adalah kepala bagian pada sekretariat Kabupaten Pohuwato yang membawahi 3 bidang. Selama dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai yang ada dibagian ini saya memperlakukan pegawai terakait dengan pengukuran kepuasan kerja dapat saya katakan sudah memuaskan, karena lingkungan kerja kami ini adalah merupakan salah satu bagian yang memiliki tugas dan tanggungjawab secara bersama-sama dengan seluruh pegawai yang berada dilingkungan bagian umum sehingga saya menganggap lingkungan kerja kita termasuk orgnisasi dalam lingkup kecil sehngga apabila kami melakukan penilaian terhadap kepuasan pegawai yang bekerja di bagian ini, saya rasa sudah baik. Sebab sampai dengan saat ini hubungan komunikasi, koordinasi serta partisipasi pegawai dikatakan sudah baik.”

Dari hasil wawancara ersebut di atas, dapat penulis jelaskan bahwa pengukuran kepuasan melalui ukuran organisasi yang ada pada bagain umum sekretariat daerah kabupaten Pohuwato sudah baik. Ini menunjukkan bahwa hubungan kerja melalui komunikasi baik antara pimpinan dan pegawai yang ada terjalin dengan baik. Demikian pula halny dengan hubungan koordinasi di antara pegawai dengan pimpinan yang ada sangat terjaga, bahkan dalam rangka kerjasama dalam setiap pekerjaan melalui partisipasi yang terdorong dari diri

masing-masing pegawai sangat terjalin dengan baik pula. Hal itu ditunjukkan melalui kerjasama yang terjalin terhadap pelaksanaan-pelaksanaan kegiatan yang diselenggarakan oleh Sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato selama ini. Baik kegiatan yang bersifat internal maupun eksternal.

Selanjutnya hasil penuturan dari informan lain yakni KB, salah seorang pegawai pada bagian pelaksana dibagian urusan perlengkapan, dikatakan bahwa :

“ Saya sudah beberapa tahun ini ditempatkan sebagai pegawai pelaksana pada bagian umum pada sub bagian perlengkapan, sehingga tugas dan tanggungjawab saya Alhamdulillah saya dapat laksanakan dengan baik, baik kegiatan yang dilaksanakan secara internal maupun eksternal. Bahkan kami merasa diantara pegawai yang ada dengan mudah melakukannya karena kami masih berada di wilayah kerja kami yang kecil sehingga dalam setiap kegiatan selamanya kami kerjakan secara bersama, saling berkoordinasi dan berkomunikasi dengan mudah, tanpa kami membedakan dari aspek senior dan junior. Terjalin komunikasi yang baik berasal dari setia pegawai yang didasarkan pada kepentingan bersama secara partisipasi tanpa paksaan dari siapa pun. Ini kami jalani sehingga keberhasilan kegiatan yang diselenggarakan pemerintahan daerah merupakan bentuk kepuasan kami dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kami sebagai pegawai yang ada di Bagian umum khususnya.”

Dari penuturan informan penelitian di atas, dapat digambarkan bahwa pelaksanaan tugas berdasarkan ukuran organisasi sangat mendukung keberhasilan pekerjaan serta merupakan bentuk kepuasan tersendiri bagi pegawai pada bagian umum sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato. Ruang kerja yang kecil sangat mendukung terjalinnya kerjasama melalui komunikasi, koordinasi serta partisipasi di antara pegawai pada sub bagian-sub bagian yang ada pada bagian umum. Hal ini dengan mudah dilakukan oleh pegawai sebab ruang kerja yang tidak terlalu berjauhan dan berada dilingkungan sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato.

Agar lebih memberikan gambaran secara komprehensif maka penulis melakukan wawancara dengan pegawai lain yang merupakan pegawai pada bagian

rumah tangga sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato, yakni RK yang menyatakan bahwa :

“Untuk mencapai kepuasan kerja pegawai dalam pelaksanaan tugas fungsinya tentu kami pegawai yang ada dibagian ini senantiasa melakukannya dengan sebaik mungkin yang sudah merupakan rutinitas kami di bagian umum ini, dalam rangka pencapaian pada tingkat kepuasan kerja saya kira itu tergantung pegawai masing-masing yang dapat merasakan dari hati sanubarinya masing-masing, juga saya menyadari dalam pengukuran kepuasan sering bersifat relatif dari hasil yang kami sudah kerjakan, jadi apabila dikatakan kami merasa puas dengan apa yang kami kerjakan mungkin juga bisa, ataukah itu penilaian pimpinan juga bisa, namun secara gamblang saya dapat nyatakan bahwa pada hakekatnya kami sudah merasa puas dengan hasil kerja kami selama ini.”

Menurut penuturan informan di atas, dapat digambarkan bahwa tingkat kepuasan pegawai pada bagian umum sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato sudah baik. Hal ini ditunjukkan melalui adanya terjalinnya kerja sama seperti komunikasi yang baik di internal maupun koordinasi dengan seluruh pegawai di lingkungan Bagian umum setda Kabupaten Pohuwato sehingga terbangun rasa saling membantua dalam hal ini partisipasi diantara pegawai saat mana ada kegiatan yang diagendakan oleh pemerintah daerah.

Memperhatikan tugas dan fungsi pada sub bagian-sub bagian yang ada, pegawai telah menunjukan keadaan dimana kepuasan kerja pegawai sudah baik. Dalam rangka pencapaian kepuasan telah sangat didukung dengan adanya ukuran organisasi pekerjaan yang mudah dan terjangkau melalui komunikasi koordinasi serta partisipasi dalam rangka pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Terjalannya komunikasi dengan baik sehingga berdampak pada efektivitas dan efisiensinya pekerjaan dari pegawai yang ada. Melalui koordinasi pula yang dilakukan selama

ini sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan bahkan semua dapat diselesaikan dengan baik

4.4. Pembahasan

Setiap orang yang bekerja mengharapkan untuk memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh setiap manajer. Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/ karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis terhadap permasalahan penelitian yang diukur melalui beberapa indikator sebagaimana yang dikemukakan Keith Davis (Mangkunegara: 2017) dapat dijelaskan melalui pembahasan hasil penelitian. Adapun temuan penelitian terhadap masalah yang penelitian yang diperoleh melalui jawaban maupun tanggapan informan bahwa kepuasan kerja pegawai yang diukur melalui indikator-indikator yang sudah diuraikan dari hasil penelitian maka penulis dapat memberikan uraian gambaran tentang permasalahan tersebut sehingga hasil penelitian ini menarik untuk dijadikan rujukan oleh peneliti selanjutnya. Adapun gambaran hasil penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Turnover (Pergantian)

Kepuasan kerja pegawai pada bagian umum sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato diperoleh melalui penuturan para informan tentang kepuasan kerja sangat didorong oleh adanya pergeseran atau pergantian posisi tugas. Pegawai yang memiliki turnover lebih rendah memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pegawai yang memiliki turnover tinggi memiliki

tingkat kepuasan yang rendah. Hal ini diakibatkan oleh adanya sesering pimpinan di daerah sering melakukan turnover disetiap tahun, akibatnya pegawai merasa tidak memiliki ketetapan dalam pekerjaan. Karena pergantian sering bermuara pada pekerjaan baru yang diberikan kepada para pegawai. Jika dikonfirmasi dengan pendapat ahli, maka turnover sebagai akibatnya sering pemicu ketidakpuasan pegawai makin tinggi. Kebijakan yang diambil pemerintah daerah sangat berdampak pada pegawai-pegawai pelaksana di tingkat bawah. Sebaiknya pergantian pegawai atau turnover dilakukan setiap lima tahun sekali. Hal ini lebih mendorong pegawai akan berkinerja baik dan akan berdampak kepuasan kerja.

Pegawai sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato khususnya pada bagian umum, sering tidak sepenuh hati menerima setiap kebijakan yang kurang memberikan peluang kepada pegawai untuk berkinerja baik. Sering dengan ini Hasibuan, (200:2001) mengatakan bahwa “ sikap emosional pegawai yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Demikian pula Robinson 1996:179) mengatakan “ seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

Dapat pula di deskripsikan oleh peneliti bahwa turnover yang dilakukan sejalan dengan pendapat Susilo Martoyo (1992:115) pada dasarnya kepuasan merupakan salah satu aspek psikologi yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi.

Perasaan puas oleh pegawai sesungguhnya adalah sebuah situasi yang dsandingkan antara kerja dan hasil yang diperoleh dari pekerjaan itu pegawai merasa puas apa yang dia capai.

Suasana hati yang berbeda dalam memberikan perintah kepada bawahan sering tidak di sadari oleh pimpinan, seperti pada bahasa tubuh, penekan bahasa, dalam situasi yang berbeda akan berdampak pada ketidak senangan pegawai atas sikap pimpinan, dan ini diwujudkan melalui kurangnya respek dari bawahan ketika ada instruksi kerja yang harus dilaksanakan. Setiap individu akan memilikitingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirintya. Ini diakibatkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu dalam hal ini pegawai. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasam yang dirasakan, dan sebaliknya. Keyakinan terhadap perasaan pekerja yang puas lebih produktif dibandingkan dengan yang tidak puas menjadi penidrian banyak orang..

Kadang pimpinan tidak menyadari bahwa ketidakpuasan pegawai dapat di pengaruhi pula oleh adanya reward kepada pegawai yang memiliki prestasi maupun prouktivitas kerja dan punisman bagi pegawai yang melakukan tindakan yang melanggar aturan yang berlaku. Pegawai di Bagian umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato bekerja berasarkan tugas pokok dan fungsi yang mengarahkan mereka dalam penapaian tujuan organisasinya. Dalam pencapaian tujuan tersebut sangat ditentukan oleh motivasi yang diberikan oleh atasan langsung. Ketidakpuasan pegawai sangat berhubungan dengan faktor keadaan

lingkungan kerja antara lain gaji, iklim kantor. Faktor ini dapat menghindari respon yang kurang baik dari pegawai itu sendiri.

2. Tingkat kehadiran (absen) kerja

Aspek sangat dominan dengan tingkat kepuasan kerja pegawai pada Bagian Umum Setda Kabupaten Pohuwato adalah absensi. Dimana kehadiran pegawai yang sangat tinggi akan berdampak kepada hasil kerja dan kepuasan yang tinggi. Pada kondisi tertentu pegawai bisa melakukan ketimpangan dalam hal yang kecil yakni ketidakhadiran tepat waktu di kantor atau tempat kerja. Kondisis ini sering di pengaruhi oleh keadaan alam atau cuaca, anggota keluarga yang ditangani, bahkan masalah tumpangan yang digunakan ketika menuju kantor. Absensi pegawai sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato menjadi alat kontrol pimpinan organisasi bagian umum dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Kehadiran menjadi indikator dalam penentuan tunjangan kinerja bagi semua aparat daerah.

Keterkaitan antara kehadiran dengan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi sangat erat, sehingga pimpinan dalam unit tersebut harus memiliki kemampuan secara lebih terutama dalam memberikan motivasi yang secara merata kepada bawahannya, agar mereka selalu memperhatikan tingkat kehadiran dalam bekerja. Keberadaan pegawai dalam memberikan pelayanan secara komprehensif kepada masyarakat akan berdampak kepada kualitas layanan hingga memenuhi kepuasan mereka sebagai pelayan publik.

Pada dasarnya keseimbangan antara kepuasan kerja pegawai dengan tingkat absensi pegawai di bagian umum selama ini menjadi perhatian dari kepala bagian

umum sebab ketidakhadiran pegawai tersebut seringkali menjadi kendala dalam penyelesaian pekerjaan terutama dalam pelayanan jika ada agenda pemerintah dalam hal Bupati, wakil Bupati serta Sekda, dimana keberadaan unsur yang terkait langsung dengan kegiatan tersebut adalah menjadi tanggung jawab dari semua unsur yang ada pada bagian ini.

Dalam rangka pencapaian tujuan dari organisasi bagian umum sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato menuntut peran aparat di dalamnya secara bersama-sama, baik dari sub bagian yang satu dengan sub bagian yang lain, yang bermuara pada kepuasan. Oleh karena itu hubungan tingkat absensi dengan kepuasan kerja pegawai sangat erat. Pada sisi lain lain pegawai yang tidak bisa masuk kerja merasa terbebani karena sesungguhnya tugas yang harus dikerjakan sendiri ternyata sudah dilakukan orang lain pekerjaan tersebut dengan pertimbangan ke tidak hadirnya, sehingga dengan demikian hasilnya tidak memuaskan karena pekerjaannya sudah di lakukan orang lain.

Dapat penulis di gambarkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai di bagian umum ini jika masih rendah, itu diakibatkan oleh seringnya pegawai tidak hadir .apabila diberikan tugas oleh atasannya.

3. Indikator Umur

Dari hasil analisis yang dilakukan penulis terhadap hasil penelitian dari kepuasan kerja pegawai pada bagian Umum Sekretariat daerah Kabupaten Pohuwato, maka dapat dideskripsikan indikator umur yang terkait dengan kepuasan dimaksud. Adapun aspek yang sangat menunjang dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi pemerintahan terutama pada bagian umum pemerintah

kabupaten dimana tingkat usia seseorang menjadi penentu dalam keberhasilan kerja atau dalam hal ini tingkat kepuasan. Pada umumnya kepuasan kerja berbeda antara yang berusia muda dengan pegawai pada usia lanjut. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat pengalaman kerja, pengetahuan dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan bagi mereka yang umur masih muda masih sangat diperlukan penyesuaian diri terhadap lingkungan kerjanya, dalam pandangannya bahwa masa depan mereka untuk berkarir masih panjang ke depan sehingga mengukur kepuasannya dari hasil kerja belum signifikan, bekerja dengan apa adanya.

Perbedaan umur dari aparat yang ada di bagian umum setda Pohuwato sering kali menjadi pemicu perasaan cemburu bahkan kendala dalam pekerjaan mereka sendiri, dimana yang muda bekerja sekedar apa yang dia suka kerjakan tanpa memikirkan merasa puas dengan yang dihasilkan dari tugasnya sementara yang lanjut usia dan sudah senior dalam pekerjaan itu, dia akan berusaha sedapat mungkin melakukan pekerjaan dengan hasil yang baik serta memuaskannya.

Penulis dapat memberikan gambaran secara lebih detail lagi dari hasil yang diperoleh melalui wawancara dengan beberapa informan penelitian bahwa kepuasan kerja diantara pegawai yang usianya masih muda dengan mereka yang berusia lebih tua sangat berbeda, ini diakibatkan oleh semangat kerja dari yang berumur tua ini mereka berfikir terhadap kepuasan yang ingin dicapai dari hasil pekerjaan lebih diutamakan dibandingkan dengan yang lain. Bahkan lebih pada kemampuan serta keterampilan yang sangat jauh berbeda. Sehingga apabila dijadikan ukuran dalam tingkat kepuasan pasti sudah jelas bahwa aparat yang

lebih puas adalah yang berusia lanjut. Dapat dipahami bahwa kepuasan kerja terhadap apa yang dihasilkan seseorang tidak semata-mata merupakan hasil produk pegawai namun bisa dapat menjadi suatu acuan terhadap tindakan pegawai yang merangsang rasa memiliki yang tinggi atas tugas dalam pekerjaannya. Ini terlibat dari penampilan bahkan pada sikap pegawai yang ceria, atau tidak bersemangat. Jika ada perasaan puas pada diri aparat tersebut, maka akan ketahuan dari peganaanya cara bicaranya dengan orang lain yang sangat baik.

4. Tingkat Pekerjaan

Tingkat pekerjaan menjadi indikator penentu kepuasan seorang pegawai. Dimana aparat sipil negara yang bekerja melalui deskripsi tugasnya masing-masing. Oleh karenanya apabila mereka melaksanakan tugas sebagai pelayanan masyarakat maka mereka bekerja berdasarkan tugas dan fungsinya masing-masing. Pegawai memiliki tingkatan pekerjaan yang telah di atur sebelumnya dalam pembagian kerja. Tingkat pekerjaan merupakan perbedaan yang sudah diraih oleh pegawai sebelum mereka ditempatkan dalam satu bidang pekerjaan. Penempatan berdasarkan tingkat pekerjaan dengan tetap memperhatikan aspek pendidikan, golongan serta kepangkatan.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya pimpinan telah menetapkan kesesuaian antara tingkat pekerjaan dengan status pegawai, sehingga tidak akan berdampak pada ketidak puasan mereka nanti pada saat sedang menjalankan tugasnya. Tingkatan kerja yang berbeda menjadi pembeda tugas antara aparat yang memiliki jabatan yang rendah dengan tingkatan jabatan tinggi. Yang demikian dapat dilihat dari sikap kerja serta tanggungjawab dari pegawai yang

sangat berbeda. Semakin tinggi tingkatan pekerjaan seseorang maka semakin besar tanggungjawabnya demikian pula sebaliknya makin rendah tingkat pekerjaan seseorang makin rendah pula perannya dalam pekerjaan tersebut.

Namun pada sisi lain di bagian umum terjadi kondisi dimana pekerjaan dikerjakan secara bersama-sama dari subbagian yang berbeda, ini menandakan bahwa tingkat pekerjaan tidak selamanya membedakan tingkatan pekerjaan pegawai. pegawai yang lebih banyak memberikan ide dan pikiran –pikiran dalam rangka pengembangan tugas dan program di lingkungan kerja secara terbuka lebih banyak berasal dari pegawai yang tingkat pekerjaan yang tinggi. Hal tersebut seiring dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara 2017, bahwa pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Dalam hal ini pegawai yang memiliki jabatan yang tinggi dibebani kerja dan tanggungjawab yang besar, meskipun pekerjaan dilakukan secara bersama dalam satu ketika, namun karena tingkatan pekerjaan sangat menentukan capaian kepuasan seseorang dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya masing-masing.

Yang menjadi rujukan dalam pelaksanaan tugas aparat di bagian umum adalah Peraturan Bupati Nomor 51 tahun 2016, tentang kedudukan susunan organisasi, tugas fungsi dan tata kerja perangkat daerah penyelenggara urusan pemerintahan. bagian umum memiliki tiga bagian yaitu sub bagian tata usaha, sub bagian perlengkapan serta sub bagian rumah tangga. Peraturan tersebut merupakan rujukan dalam pendistribusian pekerjaan pada masing-masing sub bagian yang ada di setda pohuwato.

5. Ukuran organisasi

Hasil penelitian penulis terhadap kepuasan di bagian umum sekeatriat Daerah Kabupaten Pohuwato yang diadopsi dari teori Keith Davis (Mangkunegara:2017) bahwa indikator kepuasan adalah ukuran organisasi.

Dari berbagai penuturan informan yang dianalisis oleh penulis bahwa ukuran organisasi merupakan faktor yang sangat mendukung tingkat seseorang dalam setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta (perusahaan). Ukuran organisasi pada bagian umum setda pohuwato dapat dikatakan masih kecil, sebab hanya merupakan salah satu unit yang mengelola tugas-tugas pemerintahan terutama terhadap agenda Bupati, Wakil Bupati serta sekretaris daerah. Sehingga dengan mudah melakukan komunikasi, mengkoordinasikan tugas-tugas yang dibebankan kepada setiap pegawai bahkan dengan mudah mendorong partisipasi diantara aparat yang ada di bidang umum.

Dalam pelaksanaan tugas-tugas pegawai dilakukan melalui sarana komunikasi dengan seluruh unsur yang ada di bidang umum sudah terjalin dengan baik, terutama antar bagian jika terdapat yang sama dalam kegiatan sejenis. Koordinasi antar bagian pun terjadi apabila terdapat agenda yang sifat kegiatannya lintas bidang dengan demikian kerjasama selalu terjalin dalam rangka pencapaian hasil kerja yang memuaskan para pegawai. Kepuasan kerja yang diukur berdasarkan organisasi sedapat mungkin dirasakan oleh pejabat sebagai atasan di bagian umum setda. Membangun komunikasi secara dua arah senantiasa terjaga dengan baik, berkoordinasi dengan unit – unit yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan yang ada sehingga pegawai terdorong untuk berpartisipasi sesuai

dengan kemampuan kompetensi dan skil yang dimilikinya dengan maksud pencapaian tujuan kepuasan kerja.

Dapat pula dideskripsikan bahwa ruang organisasi telah membuka ruang gerak dari semua aparat dalam mengkomunikasikan tugas-tugas serta berkoordinasi dengan baik jika terdapat kegiatan pemerintah daerah yang menjadi tanggungjawab bersama. Hubungan kerjasama yang terjalin selama ini menjadikan pegawai terdorong untuk melakukan dengan kesadaran sendiri tanpa ada paksaan serta penekanan dalam tugas dan fungsi. Membuat hati aparat lebih nyaman dalam pekerjaan sehingga mencerminkan tingkat kepuasan yang tinggi. Terjalannya kerjasama diantara unit-unit kerja memudahkan pencapaian tujuan organisasi dibagian umum. Membangun rasa memiliki yang tinggi serta saling menghargai satu sama lain dalam rangkan pencapaian tujuan organisasi dimaksud. Terjalannya hubungan kerjasama baik diantara pegawai akan berdampak pada kinerja pegawai menjadi baik pula.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian secara kualitatif yang dilakukan peneliti maka dapat disimpulkan bahwa beberapa hal sebagai berikut :

Kepuasan kerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah khususnya pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato dapat dijelaskan melalui turnover (penggantian) telah menunjukkan dampak pada sikap pegawai merasa tidak memiliki kemampuan apa-apa terhadap kebijakan atasan dalam hal pergantian pegawai tersebut. Hal ini berakibat pada kemampuan aparat yang belum maksimal terhadap tugas yang sebelumnya sehingga kepuasan kerja pegawai dirasa masih kurang

Dasi aspek tingkat kehadiran pegawai pada bagian umum sekretarian daerah kabupaten pohuwato yang berdampak kepada kepuasan kerja menunjukkan sangat signifikan, sebab tingkat kehadiran senantiasa mendukung produktivitas kerja pegawai. Sehingga pegawai menunjukkan ketidakpuasan dalam bekerja. Sehingga dapat dikatakan pula bahwa pegawai-pegawai yang kurang puas rata-rata adalah yang tingkat kehadirannya (absen) tinggi.

Pengukuran tingkat kepuasan melalui usia/umur dalam penelitian menghasilkan bahwa kecenderungan kepuasan yang tinggi dimiliki oleh pegawai yang telah berusia lanjut. Ini ditunjukkan oleh adanya kuantitas kerjanya yang dilakukan berdasarkan tugas pokoknya. Jika dilihat pegawai yang usianya masih

dibawah ini menunjukkan kepuasaannya rendah disebabkan oleh produktivitas kerja yang kursng.

Jika dilihat dari aspek tingkat pekerjaan maka kepuasan kerja pegawai pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten pohuwato menunjukkan bahwa pegawai yang menduduki jabatan yang lebih tinggi clebih puas daripada yang mendudukitingkat pekerjaan yang lebih rendah.dan yang mendapatkan tingkatan jabatan yang tingggi lebih banyak menujukkana kemampuan kerja yang baik. Demikianpula dengan aspek organisasi bahwa pegawai di bagian umum setda menunjukkan hubungan kerja sama melalui komunikasi, koordinasi serta partisipasi telah terjalin dengan baik sehingga pegawai memiliki kepuasan terhadap hasil pekerjaan mereka.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta kesimpulan di atas penulis menyarankan sebagai berikut :

1. Untuk lebih mengoptimalkan kinerja pegawai sehingga memenuhi harapan pegawai berupa kepuasan kerja dengan mempertimbangkan waktu dalam setiap pergantian pegawai (turnove).
2. kepada pemerintah agar kiranya memperhatikan perasaan yangberhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah, penempatan pegawai, jenis pekerjaan serta umur sehingga kepuasan pegawai lebih optimal dirasakan pegawai tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu. Mangkunegara, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, 1998, *Prosedur Penelitian*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Ati Cahyani, 2005, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA, Jakarta.
- Drs. Malayu.S.P. Hasibuan. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Jakarta: Bumi Aksara.
- Fuad Mas`ud. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional*, Konsep & Aplikasi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Aparat Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Hasibuan, S.P Malayu (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Handoko T.H, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Miles.B.M, A.M. Huberman, *Analisi Data Kualitatif*, Universitas Indonesia, (UI-Press) 2014. Jakarta
- Mondy, W.R dan Robert M. Noe. 1993. *Human Resouces Management*. Allyn & Bacon.
- Panggabean , 2002, *Manajemen Personalia*, Liberty, Yogyakarta
- Robbins, 2006, *Manajemen Personalia Mandar Baru*, Bandung
- Siagian, Sondong. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Suyanto, Bagong. 2005. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Kencana.
- Winardi. 2008. *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Pt. Raja Grafindo Persada : Depok

http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan_Kerja/