

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Seorang pegawai jika tidak mendapatkan kepuasan dalam bekerja, akan berdampak terhadap kegagalan perwujudan visi dan misi organisasi. Kepuasan kerja pegawai merupakan faktor yang sangat menentukan kualitas kerja yang diberikan oleh pegawai tersebut. Kepuasan kerja pegawai akan menimbulkan dampak yang positif. Kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

Teori kepuasan kerja menurut Wesley dan Yulk dapat diterangkan menurut tiga macam teori, yaitu : pertama, *discrepancy theory* mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada discrepancy antara *should he* (*expectation needs* atau *values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wanous dan Lawler (dalam As'ad, 2003) mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung pada bagaimana ketidaksesuaian (*discrepancy*) yang dirasakan. Dengan demikian pegawai akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang didapatkan.

Kedua, *equity theory* yang dikembangkan oleh Adam (1963) teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekantor maupun di tempat lain.

Ketiga, *two factor theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1966) prinsip-prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang kontinyu (dalam As'ad, 2003). Berdasarkan hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: (a) *satisfiers* atau motivasi, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan terdiri dari: *achievement, recognition, work it self, responsibility* dan *advancement*, dan (b) *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti : *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security* dan *status*. Dessler (1982) mengemukakan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik yang tidak memperoleh kepuasan kerja (dalam Handoko, 2001). Organisasi yang mempunyai pegawai yang lebih puas cenderung lebih efektif apabila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai pegawai yang kurang puas (Robbins, 2007).

Pelayanan yang tidak memuaskan yang diberikan menjadi tidak seperti yang diharapkan, berada dibawah standard dan menjadi sumber keluhan

pelanggan. Manusia merupakan motor penggerak sumber daya yang ada dalam rangka aktifitas dan rutinitas dari sebuah organisasi atau perusahaan. Sebagaimana diketahui sebuah organisasi atau perusahaan, didalamnya terdiri dari berbagai macam individu yang tergolong dari berbagai status yang mana status tersebut berupa pendidikan, jabatan dan golongan, pengalaman, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pengeluaran, serta tingkat usia dari masing-masing individu tersebut (Hasibuan, 2001:147).

Pimpinan secara individual maupun sebagai kelompok, tidak mungkin dapat bekerja sendirian. Pimpinan membutuhkan sekelompok orang lain, yang dengan istilah populer dikenal sebagai bawahan, yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsuhnya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif, ekonomis dan produktif.

Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Seorang karyawan dituntut untuk mengetahui tingkat kepedulian dan tingkat ketertarikan seorang pemimpin untuk memberikan bantuan dalam konteks pekerjaan kepada karyawannya sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan (Luthans, 2006). Dari pendapat tersebut jelas bahwa gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengawasan merupakan salah satu sumber penting dari kepuasan kerja. Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana. Terry (dalam Sujamto, 1986 : 17). Pengawasan yang rutin dilakukan oleh seorang pimpinan akan

menimbulkan bawahan bekerja dengan baik dan dapat mempengaruhi dalam pekerjaan mereka.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah motivasi. Motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya “ (Manullang : 1990). Kondisi tersebut mewujudkan bahwa, pemberian motivasi merupakan faktor penting, karena penyelesaian pekerjaan adalah pada para staf, dengan kata adalah lain keberhasilan organisasi amat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan orang lain (bawahan). Untuk melaksanakan tugas sebagai seorang manajer ia harus membagi-bagi tugas dan pekerjaan tersebut kepada seluruh pegawai yang ada dalam unit kerjanya sesuai hierarkhi. Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Untuk menciptakan kondisi demikian, diperlukan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja bagi setiap pegawai.

Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung, dalam memberikan pelayanannya selalu berorientasi kepada kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen merupakan tujuan utama dari setiap pelayanan. Pelayanan yang diterima hanya akan dapat diberikan oleh karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan yang cukup. Sehingga kita patut menjaga hal-hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sebagai pelaksana pemberi pelayanan tersebut.

Sesuai dengan Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 05 Tahun 2008, Dinas Pendidikan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang Pendidikan berdasarkan azas otonomi dan tugas perbantuan. Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung merupakan salah satu instansi pada pemerintah Kota Bandar Lampung memiliki pegawai sebanyak 120 orang, dengan sebaran sebagai berikut ;

Tabel.1.1

**DATA PEGAWAI  
DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDAR LAMPUNG**

No.	Jabatan	PNS	Non. PNS	Jumlah
1	ESELON II	1	0	1
2	ESELON III	5	0	5
3	ESELON IV	15	0	15
4	STAF	89	10	99
	<b>JUMLAH</b>	<b>110</b>	<b>10</b>	<b>120</b>

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung Tahun 2011

Seperti terlihat pada tabel 1.1 di atas, pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung berjumlah 120 orang yang terdiri dari pejabat/pimpinan yang memiliki eselon berjumlah 21 orang atau 17,5% dan staf yang berjumlah 99 orang atau 82,5 %.

Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari 1) menurunnya pelaksanaan tugas, 2) meningkatnya absensi, dan 3) penurunan moral organisasi. (Yukl,1998).

**Tabel 1.2**  
**Rekapitulasi Kehadiran Apel Pagi Pukul. 7.30 WIB**  
**Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung yang berjumlah 120 orang**  
**Keadaan Bulan September 2011 (20 hari kerja)**

No	PRESENSI	Tanggal																			
		3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28
1	Hadir	86	82	81	81	80	85	81	82	80	79	85	82	81	80	80	84	82	81	82	80
2	Alpa	24	26	29	28	28	29	31	30	33	30	27	29	31	32	32	31	28	30	27	29
3	Izin	5	7	8	8	9	4	6	6	5	7	4	5	6	6	6	3	8	7	8	8
4	Sakit	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	Dinas Luar	3	3		1	1					2	2	2							1	1

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung Tahun 2011

Dari tabel 1.2 di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai yang tidak hadir/alpa (tanpa keterangan) cukup tinggi yaitu 29,2% pada apel pagi selama bulan september 2011.

**Tabel 1.3**  
**Rekapitulasi Kehadiran Apel Sore Pukul. 15.30 WIB**  
**Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung yang berjumlah 120 orang**  
**Keadaan Bulan September 2011 (20 hari kerja)**

No	PRESENSI	Tanggal																			
		3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28
1	Hadir	78	75	75	77	72	80	77	73	73	76	79	74	77	76	72	78	75	76	75	71
2	Alpa	29	30	35	31	33	30	32	35	36	32	32	35	34	34	36	34	35	33	33	32
3	Izin	8	10	8	9	12	8	9	10	9	8	5	7	7	8	10	6	8	9	9	14
4	Sakit	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	Dinas Luar	3	3		1	1					2	2	2							1	1

Dari tabel 1.3 di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai yang tidak hadir/alpa (tanpa keterangan) cukup tinggi yaitu 33,05% pada apel sore hari selama bulan september 2011, ketidakhadiran pada apel sore cenderung meningkat dari apel pagi ini menandakan pegawai pulang lebih awal dari waktu yang semestinya yaitu pukul 15.30 WIB.

Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti, ada keluhan dari para pegawai yang disampaikan, misalnya kurangnya motivasi dan semangat para pegawai untuk masuk kerja tepat pada waktunya yaitu pukul 07.30 WIB dengan berbagai macam alasan, terutama bagi pegawai yang rajin dan disiplin mendapatkan perlakuan yang sama dengan mereka yang tidak disiplin bahkan jarang masuk kerja tidak mendapatkan ganjaran atau sanksi.

Ketidakpuasan lainnya juga tampak dalam beberapa hal. Seperti peluang pendidikan yang masih kurang sehingga ketrampilan pegawai kurang mendukung penyelesaian berbagai tupoksi, komunikasi dengan atasan kurang baik, dan bimbingan yang dirasakan masih kurang.

Pengawasan pimpinan kepada bawahan memberikan kontribusi besar dalam kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut tampak dengan adanya keluhan atasan yang sulit dalam hal pengawasan yang dilakukan, komunikasi yang dirasakan kurang baik oleh atasan, dukungan atasannya dalam mengerjakan tugas yang dirasakan tidak ada bimbingan.

Bimbingan yang semestinya dapat diberikan oleh atasan, menjadi keluhan karena perlakuan atasan yang dirasakan mencari-cari alasan kesalahan staf dan tidak menunjukkan bagaimana cara menyelesaikan permasalahan yang ditemui stafnya. Para pimpinan selayaknya mengetahui kepuasan kerja pegawainya. Masalah kepuasan kerja pegawai tersebut jika tidak diselesaikan akan berdampak lebih besar terhadap kinerja kantor .

Kepuasan kerja yang baik akan dapat memberikan pengaruh kepada pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Kepuasan kerja pegawai tersebut diidentifikasi untuk dikelola untuk dapat mengambil langkah-langkah yang

diperlukan. Ketidakpuasan kerja pegawai juga dapat diketahui lebih awal sehingga dapat dilakukan intervensi terhadap faktor tersebut.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1.2.1 Gaya kepemimpinan yang berbeda menyebabkan para staf merasakan kepuasan yang tidak sama dalam bekerja.
- 1.2.2 Adanya perbedaan persepsi terhadap gaya kepemimpinan atasan langsung pada jenjang level eselon IV (kasi/kasubag).
- 1.2.3 Pengawasan pimpinan kurang rutin dilaksanakan sehingga para staf bekerja baik apabila diawasi oleh pimpinan saja.
- 1.2.4 Lemahnya disiplin kerja pegawai karena kurangnya pengawasan dari pimpinan, berdasarkan pengalaman penulis selama menjadi pegawai yaitu pegawai datang ke kantor terlambat dan meninggalkan kantor lebih cepat dari waktu pulang yang telah ditentukan.
- 1.2.5 Motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung tidak sama antara satu dengan lainnya sehingga tingkat kepuasan pegawai juga berbeda.
- 1.2.6 Pimpinan kurang atau sedikit yang memberikan penghargaan (*reward*) kepada pegawai yang disiplin dan berprestasi.
- 1.2.7 Pimpinan belum melakukan pembagian tugas dan wewenang kepada para staf secara merata, sehingga menimbulkan kecemburuan.



### **1.3 Batasan Masalah**

Dalam penelitian ini permasalahan yang ada dibatasi pada pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung.

### **1.4 Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis merumuskan masalah “kurangnya kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung “, dengan permasalahan yaitu:

- 1.4.1 Apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung?
- 1.4.2 Apakah terdapat pengaruh signifikan antara pengawasan dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung?
- 1.4.3 Apakah terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung?
- 1.4.4 Apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan, pengawasan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung?

Berdasarkan uraian tersebut, penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya pemimpinan, pengawasan dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung”.

### **1.5 Tujuan penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1.5.1 Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung

- 1.5.2 Untuk menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung.
- 1.5.3 Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung.
- 1.5.4 Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung.

## **1.6 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan Penelitian dapat di kategorikan menjadi dua, yaitu teoritis dan praktis.

1.6.1 Secara teoritis penelitian ini dapat berguna bagi :

1.6.1.1 Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai bahan kajian empiris tentang gaya kepemimpinan, pengawasan, motivasi dan kepuasan kerja.

1.6.1.2 Hasil penelitian ini diharapkan dapat di pakai sebagai pendalaman tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia serta upaya identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

1.6.1.3 Sebagai bahan referensi serta menambah wawasan bagi rekan-rekan mahasiswa dalam penyusunan tesis yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, pengawasan, motivasi dan kepuasan kerja.

1.6.1.4 Berguna bagi peneliti berikutnya sebagai bahan untuk mencari faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja.

1.6.2 Secara praktis penelitian ini dapat berguna bagi :

1.6.2.1 Bagi institusi diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam kaitannya mengenai gaya kepemimpinan, pengawasan, motivasi dan kepuasan kerja.

1.6.2.2 Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung, memberikan informasi tentang tingkat kepuasan kerja pegawai untuk mengambil langkah yang diperlukan dan dapat memberikan acuan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia, melalui upaya yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja.

1.6.2.3 Peneliti, untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga dapat berguna sebagai bekal agar dapat menerapkan teori yang didapat di perkuliahan dengan keadaan yang sebenarnya.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk menghindari terjadinya salah penafsiran dalam penelitian ini, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian yang berjudul “Pengaruh gaya pemimpin, kepengawasan dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung” sebagai berikut:

1.7.1 Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung pada Bulan Maret sampai Juni tahun 2011 dan yang menjadi subjek penelitian adalah pegawai

- 1.7.2 Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, pengawasan dan motivasi kerja sebagai variabel bebas serta kepuasan kerja sebagai variabel terikat.
- 1.7.3 Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam mempengaruhi kelompoknya menuju suatu visi atau tujuan yang telah ditetapkan.
- 1.7.4 Pengawasan ialah suatu proses mengevaluasi hasil kerja dan untuk memperoleh keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.
- 1.7.5 Motivasi kerja adalah dorongan atau menggerakkan. Secara konkrit motivasi dapat diberikan kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi.
- 1.7.6 Kepuasan kerja adalah keadaan perasaan seseorang yang menyenangkan terhadap pekerjaan dimana karyawan tersebut bekerja.